

**IOSUD - Université « Dunărea de Jos » de Galați, Roumanie  
École Doctorale des Sciences Socio-Humaines  
Université de Lille, France  
École Doctorale des Sciences Économiques, Sociales, de l'Aménagement  
et du Management  
L'Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société  
Domaine de doctorat : Management**



**THÈSE DE DOCTORAT**  
**Le management des organisations**  
**sportives**  
**— une approche multiculturelle —**

**Doctorant: Daniel Lovin**

**Thèse dirigée  
par :**

**Alexandru Căpățînă, Professeur des Universités,  
Université « Dunărea de Jos » de Galați, Roumanie  
Denis Bernardeau-Moreau (cotutelle), Professeur  
des Universités, Université de Lille, France**

**Série E 2: Management n°. 4**

**Lille,  
24.11.2021**



**IOSUD - Université « Dunărea de Jos » de Galați, Roumanie**  
**École Doctorale des Sciences Socio-Humaines**  
**Université de Lille, France**  
**L'Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société**  
**Domaine de doctorat : Management**



**THÈSE DE DOCTORAT**  
**Le management des organisations**  
**sportives**  
**— une approche multiculturelle —**

**Doctorant : Daniel Lovin**

**Président**      **Nicoleta Cristache, Professeur des Universités, co-encadrant**  
*Université „Dunărea de Jos” de Galați, Roumanie*

**Thèse dirigée par**      **Alexandru Căpățînă, Professeur des Universités, directeur de thèse,**  
*Université „Dunărea de Jos” de Galați, Roumanie*  
**Denis Bernardeau-Moreau (cotutelle), Professeur des Universités**  
*directeur de thèse, Université de Lille, France*

**Jury**                      **François Grima, Professeur des Universités, rapporteur**  
*Université Paris-Est Créteil Val de Marne - Université Paris 12, France*  
**Anne Bartel Radic, Professeur des Universités, rapporteur**  
*Université Grenoble Alpes, France*  
**Angela Eliza Micu, Professeur des Universités, examinateur**  
*Université „Dunărea de Jos” de Galați, Roumanie*

**Série E 2: Management n°. 4**

**Lille, 24.11.2021**

Les séries de thèses soutenues publiquement à l'UDJG à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2013 sont:

**Domaine fondamental SCIENCES DE L'INGÉNIEUR**

Série I 1 : **Biotechnologies**

Série I 2 : **Informatique et technologies de l'information**

Série I 3 : **Génie électrique**

Série I 4 : **Génie industriel**

Série I 5 : **Ingénierie des matériaux**

Série I 6 : **Génie mécanique**

Série I 7 : **Génie Alimentaire**

Série I 8 : **Ingénierie des systèmes**

Série I 9 : **Ingénierie et gestion en agriculture et  
développement rural**

**Domaine fondamental SCIENCES SOCIALES**

Série E 1 : **Économie**

Série E 2 : **Management**

Série SSEF : **La science du sport et de l'éducation physique**

**Domaine fondamental HUMANITÉS ET ARTS**

Série U 1 : **Philologie - Anglais**

Série U 2 : **Philologie - Roumain**

Série U 3 : **Histoire**

Série U 4 : **Philologie - Français**

**Domaine fondamental MATHÉMATIQUES ET SCIENCES NATURELLES**

Série C : **Chimie**

**Domaine fondamental SCIENCES BIOLOGIQUES ET BIOMÉDICALES**

Série M : **Médecine**

## Merci

Votre talent est un don de Dieu pour vous. Ce que vous faites avec lui est votre cadeau à Dieu. Je veux remercier Dieu pour tous les dons que j'ai reçus et sans l'aide desquels je n'aurais pas réussi.

Je tiens à remercier ma mère qui a insisté pour que je suive les cours de l'école doctorale considérant que j'ai les compétences pour le faire. Je tiens à remercier la famille pour son soutien au fil des ans!

Je tiens à remercier le professeur Alexandru Căpățină qui a été l'artisan de cette thèse de doctorat et qui a été mon mentor et mon exemple. Je tiens à le remercier pour tous ses conseils et pour tous ses retours rapides. D'ailleurs, je tiens à le remercier car sans lui cette thèse n'aurait pas été en cotutelle.

Je tiens à remercier le professeur Denis Bernardeau-Moreau d'avoir accepté ce défi, pour la rigueur avec laquelle il m'a guidé et pour le désir de perfectionnement qu'il a semé pour moi. Je tiens à remercier monsieur le Doyen Adrian Micu de m'avoir fait confiance et pour tous les commentaires fournis. Je tiens à remercier le comité de suivi de thèse de m'avoir prodigué d'importants conseils tout au long de mes années d'études. Je tiens à remercier madame la professeur Edit Lukacs, madame la professeur Angela-Eliza Micu et monsieur le professeur Claudiu Mereuță. Aussi, même si elle ne faisait pas partie du comité d'orientation, je tiens à remercier madame Nicoleta Cristache pour tout le soutien offert.

Enfin, je tiens à remercier les personnes suivantes qui m'ont facilité d'une manière ou d'une autre à rédiger cette thèse et sans qui cela aurait été beaucoup plus difficile : Andrei Radu, Bogdan Paul, Jean-Pierre Dessouroux, Dimitri Piraux, Damien Jacot, Rodica Toma, Bogdan Drăgan, Anca Alexandru et Valentina Gușe.



## Contenu

<b>Introduction</b> .....	<b>11</b>
<b>Chapitre I. Considérations théoriques sur l'intégration des concepts de compétences interculturelles et d'intelligence culturelle et le management international</b> .....	<b>15</b>
1.1 L'état de la recherche dans le domaine des compétences interculturelles .....	15
1.1.1 Les paradigmes dans le domaine des études interculturelles .....	16
1.1.2 Le développement et l'émergence du concept de compétences interculturelles...	17
1.1.3 L'apprentissage interculturel .....	17
1.1.4 Les compétences interculturelles .....	18
1.1.5 Les compétences interculturelles et les traits de personnalité .....	20
1.1.6 Le rôle de l'expérience internationale dans l'acquisition des compétences interculturelles.....	21
1.1.7 Communication interculturelle .....	22
1.1.8 Évaluation des compétences interculturelles.....	22
1.1.9 Le perfectionnement du personnel .....	23
1.2 Émergence et développement du concept d'intelligence culturelle .....	24
1.2.1 Théorie comportementale de l'intelligence .....	27
1.3 Le concept d'intelligence culturelle .....	29
1.3.1 La dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle.....	32
1.3.2 La dimension comportementale de l'intelligence culturelle .....	33
1.3.3 La dimension cognitive de l'intelligence culturelle .....	34
1.3.4 Acquérir des compétences en intelligence culturelle .....	35
1.3.5 Le rapport entre l'exposition à une culture et l'intelligence culturelle .....	35
1.3.6 Intelligence culturelle. Mode de pensée global. Compétences interculturelles .....	36
1.4 L'influence des types de personnalité sur l'intelligence culturelle.....	37
1.5 Modes de management des organisations culturellement diversifiées.....	39
1.5.1 Mondialisation et multiculturalisme .....	41
1.5.2 Adaptation, intégration et assimilation.....	42
1.5.3 Conflits multiculturels .....	43
1.5.4 Suggestions pour le management des équipes multiculturelles .....	45
1.5.5 Limites du multiculturalisme .....	45
1.6 Caractéristiques des leaders mondiaux à succès .....	46
1.6.1 Formation et développement des leaders mondiaux .....	48
1.6.2 L'évaluation de l'efficacité dans les activités de leadership mondial .....	49
1.6.3 L'avantage concurrentiel offert par les managers multiculturels .....	50
1.7 Management des structures multiculturelles — le logiciel de la réflexion .....	51
1.8 Dimensions culturelles.....	53
1.8.1 Distance face au pouvoir.....	53
1.8.2 Individualisme / Collectivisme .....	53
1.8.3 Masculinité / Féminité .....	54
1.8.4 Éviter l'incertitude.....	54
1.8.5 Orientation à court terme / orientation à long terme .....	55

1.8.6 Indulgence.....	56
1.8.7 Choc culturel .....	56
1.9 Courants de recherche en management interculturel dans le monde francophone .....	57
1.10 Le rapport entre régulation sociale et management interculturel .....	58
1.10.1 Éthique et morale en management.....	60
1.11 Le rôle du facteur historique dans la formation des caractéristiques culturelles.....	61

## **Chapitre II. L'état actuel des recherches sur le management des organisations sportives dans un contexte multiculturel .....**

<b>2.1 Mobilité et acculturation dans le sport .....</b>	<b>65</b>
2.1.1 Le sportif immigrant en transition culturelle.....	65
2.1.2 L'acculturation dans les sports d'élite .....	66
2.1.3 Le rôle intégrateur du sport.....	67
2.2 Équipes multiculturelles dans les sports d'élite.....	67
2.3 Ethnicité et culture dans le management sportif .....	69
2.4 Le management des relations avec les supporters dans un monde globalisé .....	71
2.5. Le phénomène du multiculturalisme observé à l'Euro 2016.....	72
2.6 La culture des organisations sportives .....	73
2.6.1 La culture organisationnelle au sein des équipes de football professionnel .....	73
2.6.2 Sous-groupes culturels .....	75
2.7 Football: vecteur de racisme ou de pluralisme .....	76
2.8 Migration des footballeurs internationaux.....	76
2.9 Causes de l'inadaptation des sportifs à l'étranger .....	77
2.10 L'expérience des entraîneurs de basket-ball dans des équipes multiculturelles .....	82
2.10.1 Collaboration avec les joueurs de couleur .....	84
2.10.2 Formation de sous-groupes culturels au sein de l'équipe .....	84

## **Chapitre III. Recherche qualitative sur l'impact des différences culturelles sur les activités des organisations sportives multiculturelles .....**

<b>3.1. Introduction .....</b>	<b>85</b>
<b>3.2. Étude comparative entre deux équipes féminines de volley-ball de Belgique et de Roumanie .....</b>	<b>86</b>
3.2.1 Profil des répondants.....	88
3.2.2. Thèmes centraux des entretiens.....	88
3.2.3 Identifier les mots les plus utilisés.....	89
<b>3.3 Thèmes centraux de l'étude comparative.....</b>	<b>91</b>
3.3.1 Adaptation .....	91
3.3.2 Comportement.....	93
3.3.3 Communication.....	93
3.3.4 Conflit .....	97
3.3.5 Culture.....	98
3.3.6 Éducation .....	101
3.3.7 Personnalité .....	102
3.3.8 Tourisme et voyages .....	104
3.3.9 Conseils .....	105
<b>3.4 Analyse des sentiments générés par l'adaptation à un nouveau contexte culturel à travers le logiciel NVIVO .....</b>	<b>105</b>

3.4.1 Aspects positifs.....	106
3.4.2 Aspects négatifs.....	107
3.5 Conclusions préliminaires.....	108

**Chapitre IV. Le rôle d'une plateforme d'intelligence culturelle en ligne sur l'analyse des profils culturels des sportifs ..... 110**

4.1. Considérations générales.....	110
4.2 Méthodologie.....	112
4.3 Évaluer l'intelligence culturelle chez les sportifs .....	112
4.3.1 Le profil culturel d'un ancien footballeur roumain, actuel entraîneur.....	112
4.3.2 Orientation vers la tâche / orientation vers la relation.....	114
4.3.3 Communication explicite / communication implicite.....	114
4.3.4 Individualisme / orientation vers le groupe .....	115
4.3.5 Orientation vers la prise de risques / orientation vers le refus des risques .....	116
4.3.6 Orientation vers le contrôle / orientation vers la flexibilité .....	116
4.3.7 Distance élevée afce au pouvoir / distance faible face au pouvoir.....	117
4.3.8 Pensée analytique / Pensée exploratoire .....	117
4.3.9 Orientation vers des données concrètes / pensée créative .....	118
4.3.10 Pensée simple / Pensée complexe .....	119
4.3.11 Le profil culturel d'un footballeur professionnel au Brésil.....	122
4.4 Façons d'améliorer l'intelligence culturelle.....	124
4.5 Recommandations pour une adaptation efficace des expatriés .....	125
4.6 Conclusions et discussions préliminaires.....	126

**Chapitre V. Étude corrélacionnelle sur l'adaptation des sportifs à des contextes culturels spécifiques. Approche comparative Roumanie – France ..... 127**

5.1 Comparaison des parts de marché de deux joueurs d'origines différentes .....	127
5.2 Statistiques sur le multiculturalisme dans le sport en Roumanie, France et Belgique .....	129
5.2.1 Statistiques du multiculturalisme dans les ligues inférieures de football en Roumanie, en France et en Belgique.....	130
5.2.2 Statistiques sur le nombre de joueuses étrangères dans les championnats de volley-ball féminin en Roumanie et en Belgique.....	130
5.3 Analyser les différences culturelles entre la Roumanie et la France à travers les dimensions culturelles de Geert Hofstede .....	131
5.4 Étude quantitative. Analyse comparative de l'adaptation des sportifs étrangers issus d'équipes multiculturelles en Roumanie et en France.....	132
5.4.1 Intelligence culturelle.....	133
5.4.2 Profil des répondants .....	135
5.4.3 Méthodologie .....	135
5.4.4 Tests d'hypothèses et analyse statistique descriptive .....	136
5.5 Le lien entre le pays où les sportifs évoluent et l'adaptation à un contexte culturel.....	155
5.6 L'impact du pays où les sportifs évoluent sur la confiance en soi .....	157
5.7 L'impact du pays où les sportifs évoluent sur l'intégration dans l'équipe.....	158
5.8 L'impact du pays où les sportifs évoluent sur les parts de marché.....	159
5.9 Limites préliminaires et conclusions .....	160

<b>Chapitre VI. Étude configurationnelle sur les conditions antécédentes affectant l’adaptation à un contexte culturel spécifique à l’aide de la méthode QCA .....</b>	<b>162</b>
6.1 Méthode d’analyse qualitative comparative (QCA - Qualitative Comparative Analysis) .....	162
6.1.1 Calibrage des ensembles vagues .....	164
6.1.2 Analyse de nécessité .....	164
6.2. Cadre de recherche .....	165
6.2.1 Collecte des données .....	165
6.2.2 Répondants .....	165
6.2.3 Processus de calibrage .....	167
6.3 Analyse des résultats .....	168
6.3.1 Analyse des résultats de la recherche pour la Roumanie .....	168
6.3.2 Analyse des résultats de la recherche pour la France.....	171
6.4 Conclusions et discussions préliminaires .....	173
<b>Chapitre VII. Conclusions. Apports personnels. Implications personnelles dans la recherche. Implications managériales. Études futures.....</b>	<b>175</b>
7.1 Conclusions et contributions personnelles .....	175
7.2 Implications managériales.....	179
7.3 Limites de la recherche et discussions de recherche ultérieures.....	179
<b>Bibliographie.....</b>	<b>181</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>203</b>

## Introduction

La thèse de doctorat porte sur la question du management des organisations sportives interculturelles et vise à étudier les manières concrètes par lesquelles les compétences d'intelligence culturelle sont appliquées dans le sport et la mesure dans laquelle les dimensions de l'intelligence culturelle sont effectivement appliquées dans le management des organisations sportives. En même temps, nous souhaitons présenter ce qui a été déjà étudié dans le domaine de l'intelligence culturelle et les points sur lesquels il faut insister dans le domaine de l'intelligence culturelle appliquée dans le management des organisations sportives. Quant à moi, j'ai été étudiant Erasmus en Belgique, à la Haute École de la Province de Liège, et pendant cette période j'ai aussi joué pour un club de football dans les ligues inférieures belges, donc j'ai pleinement ressenti ces différences culturelles. D'ailleurs, j'ai eu l'opportunité d'être l'entraîneur assistant d'une équipe multiculturelle durant mes études doctorales. De plus, la thèse vise à identifier dans quelle mesure la culture influence l'adaptation, la performance des joueurs et l'efficacité de l'organisation sportive dans son ensemble.

L'acquisition et développement des compétences interculturelles mènent à l'accroissement du niveau de l'intelligence culturelle ; dans ce contexte, on peut affirmer que les compétences interculturelles sont les précurseurs de l'intelligence culturelle ; même si ces concepts sont clairement délimités du point de vue conceptuel, ils visent le succès de l'adaptation à un nouveau contexte culturel et l'interaction interculturelle.

L'intelligence culturelle est un concept relativement récent, et la recherche sur ce concept est en plein essor. Cet intérêt pour le concept d'intelligence culturelle a augmenté à la suite des rencontres de plus en plus fréquentes entre des cultures de plus en plus différentes, provoquées par la mondialisation et le développement de la technologie. Les différences culturelles ont un impact indéniable sur les interactions entre les individus et sur l'efficacité des organisations et, au fil du temps, plusieurs auteurs ont écrit sur les différences culturelles, l'adaptation à une nouvelle culture et l'intelligence culturelle.

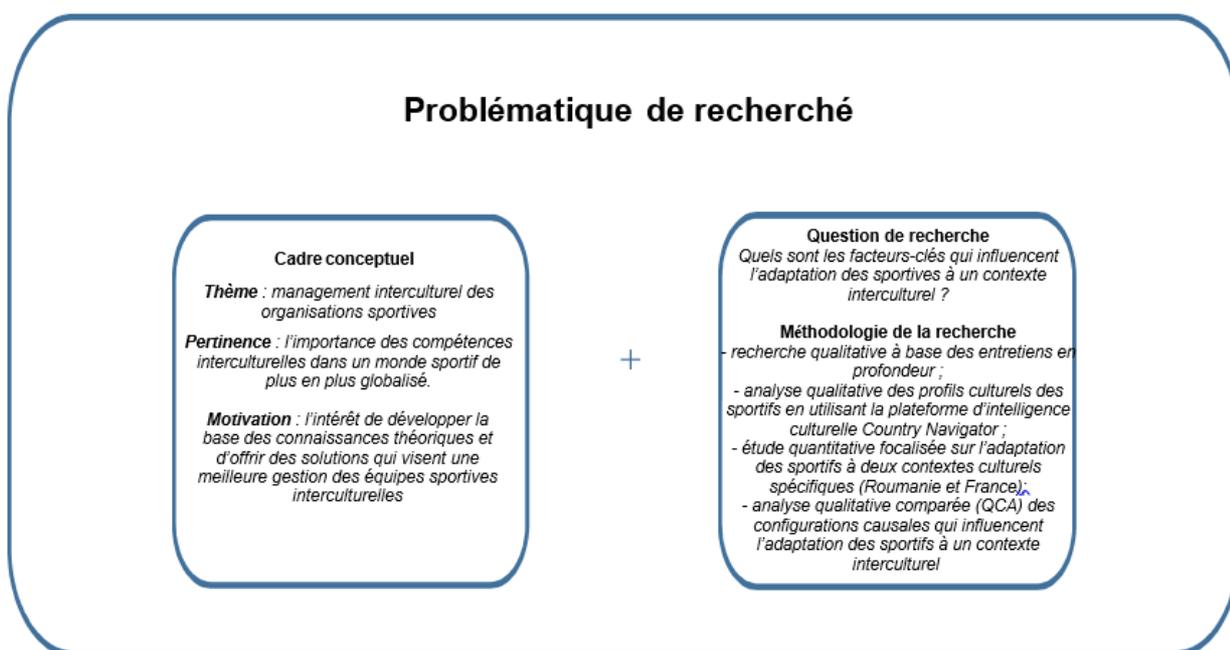
Au XXI<sup>e</sup> siècle, le monde du sport est devenu de plus en plus une industrie, et les hommes d'affaires veulent en tirer profit. Comme toute entreprise, les organisations sportives doivent gérer leurs ressources humaines, mais les ressources humaines sportives sont différentes des autres domaines d'activité. Le problème est que, par exemple, dans la production, s'il y a une entrée, vous pouvez vous attendre à une certaine sortie, mais dans les organisations sportives les choses sont vraiment différents cars, par exemple, une équipe pleine de stars ne peut pas former un groupe et ne peut pas obtenir les résultats attendus. Par conséquent, les managers ont besoin de développer leurs compétences et de mettre à jour leurs connaissances afin d'être efficaces dans leur travail, afin d'avoir les meilleurs résultats avec une consommation minimale de ressources. Ils doivent donc étudier et comprendre les ressources humaines impliquées, les motiver et les récompenser pour obtenir du profit. Beaucoup de personnes qui suivent ce phénomène ne sont pas au courant, mais les sportifs sont aussi des salariés.

Je suis impliqué dans le domaine sportif depuis plus de dix-huit ans à la fois en tant que sportif professionnel et en tant qu'entraîneur. Je suis passionné par ce phénomène et pour moi c'est un mode de vie. Comme je pratique le sport depuis de nombreuses années, je vois les choses différemment par rapport aux gens qui ne sont pas impliqués dans le phénomène. J'ai

remarqué que, depuis de nombreuses années, de plus en plus de clubs sportifs font des bénéfices et de plus en plus de managers voient le sport comme une affaire et comme une possibilité de faire du profit. Mais ce qui se cache derrière cette affaire, ce sont aussi des gens qu'il faut gérer et motiver, et ceux qui savent bien le faire peuvent bénéficier de cet aspect. Même si beaucoup de gens ne pensent pas à cela, les sportifs ne sont pas de robots, ils sont toujours humains et il y a de nombreux facteurs qui pourraient influencer leur activité et leurs performances. Le monde réel du sport n'est pas comparable au monde des jeux vidéo. Le monde réel est tellement plus que cela.

De nos jours, dans le sport (qu'il s'agisse de football, de handball, de hockey, de volley-ball, etc.), on parle trop de tactiques, de stratégies et de contrats, mais trop peu de ce que ressentent les personnes directement impliquées dans le sport (joueurs et entraîneurs). Ces sportifs ont aussi des sentiments, des émotions, des frustrations, des angoisses, de la fierté et des préjugés. Le sport est une somme de facteurs qui ne se réduisent pas seulement au salaire et à l'argent, et les bons managers doivent le comprendre. Dans une équipe sportive professionnelle, un manager efficace fait en sorte que chaque joueur se sente important dans l'équipe. Ce problème est probablement plus important que la tactique. Connaissant ses collaborateurs, le manager est au plus près de les comprendre et de les aider à donner le meilleur et à être efficace pour l'organisation, pour l'équipe.

Nous avons synthétisé la problématique de la recherche dans la Figure 0.1.



**Figure 0.1. Synthèse de la problématique de la recherche**

**Source : notre contribution**

La partie théorique de la thèse porte sur l'état actuel de la recherche dans le domaine du management des organisations diversifiées de point de vue culturel et sur des notions comme: l'intelligence culturelle, la formation de compétences d'intelligence culturelle, les compétences spécifiques des managers globaux, l'adaptation, l'intégration, l'acculturation, les dimensions culturelles de Geert Hofstede, les recherches actuelles en management interculturel francophone, la question des sous-groupes culturels, la culture organisationnelle des

associations sportives, les modes du management des organisations culturellement diversifiées, la migration des sportifs ou la question du racisme.

Quant à la partie applicative, elle comprend quatre chapitres. Le premier chapitre applicatif est une étude qualitative qui présente la manière dont deux équipes féminines multiculturelles de volley-ball de différents pays exercent leur activité. Pour réaliser cette étude, plus de 20 entretiens ont été menés avec des membres de ces organisations, et les informations ainsi obtenues ont été traitées grâce au logiciel Nvivo 12, qui permet une analyse qualitative des données. Ainsi, nous avons analysé les facteurs qui influencent l'adaptation à un nouveau contexte culturel, les sentiments positifs et négatifs qui sont générés par l'adaptation à un nouveau contexte culturel, et une série de conseils ont également été proposés pour permettre l'adaptation efficace des individus qui font partie de ces organisations culturellement diversifiées.

Dans le deuxième chapitre applicatif nous avons utilisé la plate-forme Country Navigator, une plate-forme Web qui vise à explorer l'intelligence culturelle. Avec l'aide de cette plate-forme, les utilisateurs peuvent analyser leur propre profil culturel, peuvent auto-évaluer les similitudes, les différences, les opportunités et les menaces qui peuvent survenir dans le processus de transition culturelle. Ce chapitre analyse les profils culturels de deux composantes d'organisations sportives qui sont passées par un processus d'adaptation à un pays étranger. Le troisième chapitre vise une recherche quantitative qui se propose de mettre en évidence les aspects qui influencent l'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel et les conséquences de l'adaptation / l'inadaptation à ce nouveau contexte. Cette recherche quantitative examine comment l'intelligence culturelle, la personnalité et l'éducation influencent l'adaptation à un nouveau contexte culturel, mais aussi la mesure dans laquelle l'adaptation à un nouveau contexte culturel influence la confiance en soi, l'intégration dans l'équipe et la part de marché des sportifs.

Le quatrième chapitre présente une recherche comparative qualitative qui analyse comment plusieurs configurations causales influencent un certain résultat. Les conditions antécédentes utilisées pour cette recherche sont formées par les quatre dimensions de l'intelligence culturelle : la dimension métacognitive, la dimension cognitive, la dimension motivationnelle et la dimension comportementale.

Les conclusions de la recherche peuvent être résumées essentiellement par les idées suivantes :

1. La culture joue un rôle particulièrement important dans toutes les organisations.
2. Des différences culturelles ont existé et continueront d'exister. Les différences culturelles peuvent rendre difficile l'adaptation à un nouveau contexte culturel, mais cela ne signifie pas nécessairement que des différences considérables conduisent également à l'impossibilité de l'adaptation. Le type de personnalité, la capacité d'acquérir des valeurs culturelles, la capacité d'acquérir une langue étrangère ou la capacité de socialiser avec les locaux sont des facteurs qui peuvent compenser les différences qui semblent insurmontables à première vue.
3. Le développement des compétences d'intelligence culturelle ainsi que la confiance en soi générée par l'adaptation à un nouveau contexte culturel sont deux facteurs extrêmement importants qui influencent la performance et la part de marché des sportifs.
4. Il y a d'importantes différences culturelles au sein d'un même pays et toutes les personnes qui déménagent ont besoin d'un temps d'adaptation qui varie en fonction des caractéristiques et des capacités de chaque individu.

5. La communication est un aspect très important dans toutes les dimensions de la vie, et la connaissance d'une langue de circulation internationale est un aspect obligatoire pour ceux qui veulent prendre part à une telle organisation.

6. La planification stratégique doit également contenir des considérations culturelles.

Bien que le multiculturalisme fasse partie intégrante de la société contemporaine en général, et des organisations sportives en particulier, la plupart des organisations n'ont pas encore de stratégie pour gérer le multiculturalisme et adapter les sportifs à un nouveau contexte culturel et les intégrer dans l'équipe

## Chapitre I

# Considérations théoriques sur l'intégration des concepts de compétences interculturelles et d'intelligence culturelle et le management international

### 1.1 L'état de la recherche dans le domaine des compétences interculturelles

La culture peut être définie comme une série d'attitudes, de valeurs, de croyances, de rituels transmis de génération en génération et avec lesquels naissent les individus, mais qui se produisent également à la suite de l'action des individus (Spitzberg, Changnon 2009).

La culture représente un groupe de personnes qui partagent des connaissances, des valeurs, des croyances et des attitudes communes, décrivant des groupes et des communautés homogènes. Les critères les plus couramment utilisés pour distinguer les groupes culturels sont la nationalité, l'origine ethnique, la race et la religion (Leeds-Hurwitz, 2016). Il y a plusieurs façons de penser par rapport aux autres cultures. L'ethnocentrisme considère que la culture personnelle fait correctement les choses pour le groupe, mais aussi de la meilleure façon possible pour tout le monde, et cette façon de penser est considérée comme un véritable obstacle aux discussions interculturelles. L'ethno-relativisme considère que les autres cultures font les choses différemment et en même temps mieux. Enfin et surtout, il y a également l'humilité culturelle, qui présuppose qu'il y a de nombreux aspects à apprendre des autres cultures et implique une volonté de comprendre d'autres points de vue (Leeds-Hurwitz, 2016).

L'interculturalité se nourrit de l'ouverture à la nouveauté, et la mobilité académique peut être vue comme une opportunité afin d'améliorer les compétences interculturelles (Maccioni, Juliens). Hall (1959) peut être considéré comme le père fondateur des compétences interculturelles. Dans de nombreux cas, les définitions des compétences interculturelles se limitent à s'adapter à une culture autre que celle d'origine, mais cette vision est très simpliste (Bartel-Radic, 2009). Les compétences interculturelles sont essentielles pour un dialogue interculturel efficace (Bartel, 2013), et le nombre de publications traitant du thème des compétences interculturelles est en augmentation. Les pays les plus intéressés par ce domaine sont : les États-Unis, l'Australie, la Chine, l'Espagne et le Royaume-Uni (Peng, Zhu, Wu 2020).

Les compétences multiculturelles présupposent la conscience qu'il existe plusieurs manières d'organiser une société, de vivre, de parler et de travailler (Bender, 1996), mais elles présupposent aussi une réflexion critique sur sa propre culture qui permet finalement une meilleure compréhension des autres cultures (Kiechl, 1997). Les compétences multiculturelles peuvent être acquises et sont le résultat d'un processus d'apprentissage et d'une prise de conscience, plutôt que d'un trait de personnalité qui ne peut pas être modifié (Bartel-Radic, 2009).

Ang (2007) considère que l'intelligence culturelle et les compétences culturelles sont deux choses totalement différentes. Au contraire, Bartel-Radic et Giannelloni (2017) considèrent que ces deux concepts sont très proches, car ils impliquent la compréhension des spécificités des interactions interculturelles et la capacité d'adapter leur comportement. Les compétences interculturelles sont un concept multidimensionnel composé de plusieurs éléments tels que : les traits de personnalité, les attitudes, les connaissances, les compétences (Bartel-Radic, Giannelloni 2017). Une mesure différente des compétences interculturelles ne conduit pas

nécessairement à des résultats convergents (Graf, Harland, 2005 ; Bartel-Radic, Giannelloni, 2017).

### **1.1.1 Les paradigmes dans le domaine des études interculturelles**

Le paradigme est une façon de voir la réalité et, au fil du temps, la recherche dans le domaine de l'interculturalité pourrait être regroupée en quatre paradigmes: positiviste, interprétatif, postmoderne et critique (Romani et al, 2018).

#### **1. Les études positivistes**

Ces études définissent la culture comme un phénomène formé par des caractéristiques observables et mesurables (Yeganeh, 2004). La culture est comprise comme un système de valeurs mesurées dans des dimensions culturelles (Hofstede, 1980 ; Schwartz, 1994 ; House, 2004). La comparaison des scores nationaux de ces dimensions, mais aussi des pratiques managériales entre des pays, permet d'analyser et de comprendre les différences de comportement managérial. L'étude de Hofstede a montré le lien entre la culture nationale et les pratiques managériales et plus que cela a inspiré l'étude d'un large éventail de sujets qui examinent la manière dans laquelle les individus s'adaptent efficacement dans un nouvel environnement interculturel. Certaines de ces études parlent de biculturalisme (Brannen, Thomas 2010 ; Lee, 2010 ; Hanek, Lee, Brannen, 2014) et d'autres de développement des compétences et des concepts comme l'intelligence culturelle (Earley, Ang, 2003) ou la manière de penser globalement (Gupta, Govindarajan 2002).

#### **2. Le paradigme interprétatif**

Selon ce paradigme, la culture est vue comme un ensemble d'éléments qui sont divisés dans un groupe par des individus désireux de socialiser (D'Iribarne, 2009). Les études interprétatives utilisent l'étiquette de management interculturel, alors que le noyau de ces études repose sur une expérience commune (Berger, Luckmann 1966 ; Geertz, 1973). Les études interprétatives portent sur le système national des affaires (Whitley, 1999), le système et les investissements nationaux (Redding, 2005 ; Witt, Redding 2009), l'influence du facteur historique sur le management (D'Iribarne 1989 ; 2009), l'interprétation locale du processus de management (Brannen, 2004 ; Barmeyer, Davoine 2011 ; Gertsen, 2012), tandis que d'autres études examinent la manière dans laquelle une minorité cherche à développer une identité culturelle (Fernandez, Mutabazi, Pierre 2006 ; Kim, 2007 ; Pierre, 2013).

#### **3. Les études postmodernes**

Les études inspirées du postmodernisme mettent en évidence une compréhension locale, et une grande partie de ces recherches remettent souvent en question le concept d'identité nationale (Vaarla, 2002 ; Tienari et al. 2005 ; Jack, Lorbecki, 2007). Dans ces études, la culture est vue comme une juxtaposition de symboles, de personnes, de problèmes, de politiques et d'actions qui sont parfois mal comprises (Martin, 1992). Les études postmodernistes décrivent le concept d'identité multiple. Cette identité multiple renvoie non seulement aux individus biculturels ou multiculturels, mais aussi à tous les individus, car chaque individu est influencé par certaines identités tout au long de son existence (Romani et al, 2018).

#### **4. Les études critiques**

Ces études critiques s'inspirent de la recherche postmoderne et mettent en évidence le lien entre le pouvoir, le savoir et la théorie. Les chercheurs critiques voient leur rôle en tant

qu'activistes et non comme simples spectateurs (Spiler, Alvesson, Karreman 2009). Les chercheurs dans ce domaine voient la culture comme un lieu où différents groupes appliquent des positions d'iniquité et remettent en cause certaines significations (Sorrells, 2013 ; Romani, Claes 2014). Les études critiques abordent des questions telles que : les différences culturelles dans la gestion (Ybema, Byvn, 2009 ; Mahadevan 2011, 2017) ; la manière dans laquelle la culture nationale est apprise ou les théories culturelles sont développées (Tipton, 2008) ; la question du postcolonialisme (Ozkazanc-Pan, 2015) ; la manière dans laquelle les expatriés dans les pays développés sont gérés différemment par rapport aux expatriés dans les pays en développement (Gertsen, 2012 ; Muhr, Salem 2013) ; ou la question de la communication (Nakayama, Halualani, 2010).

Cependant, aucun des paradigmes ne fournit une image complète du phénomène, ce qui suggère l'importance de délimiter plusieurs paradigmes. Ces paradigmes ne complètent pas les limites de l'autre, mais enrichissent plutôt les possibilités d'analyse.

### **1.1.2 Le développement et l'émergence du concept de compétences interculturelles**

Les recherches dans le domaine des compétences interculturelles ont commencé par le développement de la communication interculturelle et à la suite de formations interculturelles qui ont débuté au milieu du XXe siècle (Rogers, Hart 2002 ; Matveev, 2017). Le développement des compétences interculturelles aux États-Unis a commencé à s'intensifier après la Seconde Guerre mondiale (Pusch, 2004), lorsque les Américains ont commencé à s'intéresser de plus en plus à la compréhension de la pensée des autres nations (Leeds - Hurwitz, 1990). La capacité d'interagir avec différentes personnes d'un point de vue ethnique et culturel est une compétence qui devient de plus en plus importante tant à l'intérieur d'un pays qu'à l'étranger (Lustig, 2005). La volonté des ambassadeurs et diplomates de mener à bien leurs missions dans les pays où ils travaillent a implicitement conduit au développement de compétences interculturelles (Spitzberg, Changnon 2009).

### **1.1.3 L'apprentissage interculturel**

À l'ère de la mondialisation, période au cours de laquelle les individus interagissent dans des environnements de plus en plus différents avec des personnes d'ethnies différentes et avec des particularités culturelles très différentes, le concept d'apprentissage interculturel a été défini. Cet apprentissage interculturel peut se développer à la suite de séjours à l'étranger, de relations de travail internationales, d'amitiés internationales ou dans le cadre d'une famille multiculturelle. De plus, toutes ces situations peuvent transformer les personnes en individus aux personnalités interculturelles (Vora et al 2018).

L'apprentissage interculturel est un changement de perspective qui résulte de l'adaptation à un nouveau contexte culturel (Hall, 1983). Selon Barmeyer (2004), l'apprentissage interculturel est un processus d'acquisition de connaissances, mais qui implique également l'intégration des émotions et des comportements.

L'apprentissage interculturel implique non seulement un processus externe d'atteinte d'objectifs en termes d'adaptation et d'intégration, mais aussi un processus interne de développement personnel (Hoopes 1981, Bennet, 2015). De plus, l'apprentissage interculturel a comme composantes principales, d'une part l'attitude envers l'interculturalité et d'autre part les compétences interculturelles (Bennet, 2015 ; Deardorff, 2018).

À la suite du processus d'apprentissage, le comportement change, et ces changements impliquent la compréhension, la tolérance et l'empathie vis-à-vis des différences culturelles. Tout cela conduit à des changements d'attitudes et de comportements dans des situations

multiculturelles (Deardorff, 2018). Changer les attitudes signifie que les individus seront en mesure de trouver des solutions plus faciles pour atteindre leurs objectifs, conduisant finalement à des relations de meilleure qualité avec des personnes d'autres cultures (Barmeyer, Mayerhofer 2020).

Du point de vue de Bennet (1986), l'apprentissage interculturel comporte six étapes :

1. Dénier (des différences culturelles)
2. Défense (de ses propres valeurs culturelles et voir les autres comme une menace)
3. Minimisation (des différences culturelles)
4. Acceptation (des différences culturelles)
5. Adaptation
6. Intégration (établir une identité multiculturelle)

#### 1.1.4 Les compétences interculturelles

Avant de définir le concept de compétence interculturelle, il convient de décrire le concept de compétence. Au fil du temps, plusieurs chercheurs ont décrit le concept de compétences humaines. Bloom (1956) et Havighurst (1957) disent à propos des compétences qu'elles ont trois composantes : la motivation, les connaissances (cognitives) et les compétences (comportementales et actionnelles). Plus tard, Spitzberg et Cupach (1984) ont inclus le contexte (situation, environnement, culture, relation, fonction). Ce concept a été assimilé à la compréhension, au développement de la relation, à la satisfaction, à l'efficacité, à l'adéquation et à l'adaptation. Les compétences sont assimilées à des aptitudes ou des aptitudes qui sont souvent évaluées de manière subjective (Spitzberg, Changnon, 2009).

De nombreuses théories décrivant le concept de compétences interculturelles envisagent l'ajustement, l'assimilation et l'adaptation. L'assimilation est la mesure dans laquelle un étranger devient semblable aux individus de la culture d'accueil. L'assimilation implique un changement cognitif, mais aussi l'attitude envers la culture indigène. L'ajustement est un processus par lequel une personne s'adapte mieux à un nouveau climat culturel sans subir de stress ou de choc culturel. Enfin et surtout, l'adaptation implique à la fois l'assimilation et l'ajustement.

Au fil du temps, plusieurs définitions des compétences interculturelles ont émergé (Barmeyer, Mayerhofer, 2021), mais toutes soulignent qu'elles représentent la capacité d'interagir avec succès avec des individus et des groupes d'autres cultures d'une manière qui satisfasse les deux parties impliquées dans l'interaction. Les compétences interculturelles sont la forme efficace de gestion de l'interaction entre des personnes qui possèdent des caractéristiques affectives, cognitives et comportementales qui exigent une vision différente du monde. Ces différences de points de vue sont souvent classées par nationalité, race, ethnie, tribu, religion ou région (Spitzberg, 1989). Les compétences interculturelles sont une combinaison de motivations, d'aptitudes et d'attitudes que les individus doivent valoriser lorsqu'ils se trouvent dans une situation interculturelle. Ces compétences représentent un concept multidimensionnel et difficilement mesurable (Barmeyer, Mayerhofer 2021). De plus, les compétences interculturelles peuvent être définies comme la capacité d'une personne à comprendre les valeurs, la pensée et le comportement d'autres cultures et à agir efficacement. Mettre tout cela en lumière nécessite expatriation, leadership, travail d'équipe et transfert de connaissances dans un contexte multinational (Dias, Samarasinghe 2017 ; Gertsen, 1990 ; Walther, 2014 ; Barmeyer, Mayerhofer 2008 ; Matveev 2017 ; Mayerhofer, 2013). Du point de vue de Johnson (2006), les compétences interculturelles représentent une combinaison d'attitudes, de traits de personnalité, de connaissances et de compétences qui facilitent la communication et l'interaction d'une personne avec des individus culturellement différents. De plus, les compétences interculturelles

peuvent être décrites comme la capacité d'une personne à comprendre les valeurs, la pensée, les règles de communication et de comportement dans une autre culture. En même temps, ces compétences doivent conduire à la réalisation d'objectifs personnels et professionnels (Spencer - Oatey, Franklin 2009).

Du point de vue de Gertsen (1990), les compétences interculturelles ont trois composantes :

- La composante affective — qui décrit la compétence sociale et l'attitude émotionnelle d'un individu vis-à-vis des différences culturelles qui s'expriment dans des attitudes personnelles telles que l'empathie ou l'ouverture à d'autres points de vue ;
- La composante cognitive — qui vise à transformer l'information en connaissances spécifiques ainsi qu'en connaissances de culture générale permettant à l'individu de trouver des similitudes et des différences entre les différentes cultures ;
- La composante conative — qui fait référence au comportement requis pour une certaine interaction et implique la mise en œuvre efficace de la culture générale, mais aussi le contrôle des émotions. Cette composante peut se manifester par la motivation à utiliser une langue étrangère ou par le désir d'interagir avec différentes personnes.

Les compétences interculturelles ont six facettes :

- Sensibilité dans la communication ;
- Recherche des informations ;
- Socialisation ;
- Fixation des objectifs ;
- Méditation sur les intérêts ;
- Réflexion sur l'identité culturelle (Wolf, Borzikowsky 2018).

Les compétences interculturelles jouent un rôle à la fois dans les relations internationales, dans les situations de séjours internationaux, dans les entreprises multinationales, mais elles jouent également un rôle important dans une société multiculturelle, car elles abordent des questions liées à l'immigration, à la discrimination ou au racisme (Hoopes, 1991). Ces compétences interculturelles doivent contribuer à une existence plus apaisée (Croucher, 2015).

Les compétences interculturelles ne peuvent pas être considérées uniquement individuellement, parce que l'individu vit en société, et les compétences peuvent devenir effectives collectivement à travers une interaction dynamique et réciproque, à travers les personnes et en fonction du contexte (Barmeyer, Mayrhofer 2020). Les compétences interculturelles ne doivent pas être considérées au sein d'une organisation comme des composantes individuelles. Celles-ci consistent dans une combinaison de facteurs tels que : une sensibilité interculturelle, des connaissances, des interactions interculturelles régulières et une structure organisationnelle. La compréhension des compétences interculturelles est étroitement liée à l'interaction collective, car elle implique l'utilisation de ressources diverses telles que les connaissances et l'expérience, mais aussi l'utilisation des compétences individuelles des employés d'autres cultures à travers le travail d'équipe dans des contextes spécifiques pour atteindre des objectifs. Enfin, le phénomène interculturel est toujours marqué par un contexte caractérisé par diverses formes de pouvoir et d'intérêts (Barmeyer, Mayerhofer 2021).

Les individus dans les organisations interculturelles sont façonnés par certaines influences culturelles et ont une culture pluraliste, ce qui implique une influence plus diversifiée qu'une culture nationale (D'Iribarne et al 2020). Les compétences interculturelles sont influencées à la fois par la culture nationale et la culture industrielle, organisationnelle, départementale ou professionnelle (Sainsaulieu, 2014). Les compétences interculturelles ne sont pas seulement liées à la culture nationale, mais aussi à d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle, le

département, la fonction, la profession, le poste, l'expérience ou le genre (Barmeyer, Mayrhofer 2021).

Dans l'analyse du concept de compétences interculturelles, trois niveaux d'analyse sont distingués : le niveau micro, le niveau méso et le niveau macro. Le niveau micro met l'accent sur les individus et leur façon d'être. Le niveau méso met l'accent sur les organisations et la culture organisationnelle, et le niveau macro est représenté par l'influence d'institutions telles que : l'État, le système législatif, le système éducatif, le système journalistique ou la langue nationale. La société deviendra de plus en plus interculturelle à tous les niveaux, et l'évolution de la société conduira à la coexistence de plusieurs cultures qui affecteront les processus inter et intra personnels. Au niveau micro, il y aura de plus en plus d'individus biculturels avec une vaste expérience interculturelle (Vora, 2018). Au niveau méso, les équipes deviendront de plus en plus diversifiées culturellement (Dias, 2017), et au niveau macro, les sociétés sont confrontées à des processus de transformation tels que la migration (Guo, Al Ariss, 2015).

### **1.1.5 Les compétences interculturelles et les traits de personnalité**

Les traits de personnalité ne sont pas nécessairement liés à d'autres dimensions des compétences interculturelles (Bartel Radic, Giannelloni 2017). Les traits de personnalité considérés comme faisant partie des compétences interculturelles diffèrent des cinq traits de personnalité majeurs (Bartel-Radic, Giannelloni 2017). Caligiuri (2000) associe les cinq traits de personnalité majeurs à la performance des salariés étrangers, tandis que Ang, Van Dyne, Koh (2008) les associent à l'intelligence culturelle. Cependant, les deux études indiquent une faible influence de la personnalité sur la réussite d'une relocalisation d'un expatrié. Environ 82 % des situations interculturelles s'expliquent principalement par des facteurs autres que la personnalité. Autrement dit, la personnalité a une très faible influence sur les connaissances et les compétences cognitives, lui permettant de s'adapter aux difficultés des interactions culturelles (Bartel-Radic, Giannelloni 2017). Cependant, si les traits de personnalité contribuent à la formation de certaines compétences, il est possible que le développement de certaines compétences soit limité car les traits de personnalité ne changent pas avec le temps (Bartel-Radic, 2014).

Black (1990), Cui, Van den Berg (1991), Dirks (1995), Van der Zee et Van Oudenhoven (2001) et Johnson et Chagnon (2009) ont identifié les traits de personnalité clés qui contribuent à la formation des compétences individuelles : l'ouverture à nouveau, l'absence d'ethnocentrisme, de sociabilité, de stabilité émotionnelle, de confiance en soi, d'empathie, de tolérance de l'ambiguïté et de complexité des tâches. Certains d'entre eux font référence aux cinq principaux traits de personnalité, et d'autres sont plus spécifiques. Ce qui est certain, c'est que les personnes qui possèdent ces traits de personnalité abordent plus ouvertement les relations interculturelles, parviennent à comprendre plus facilement les éléments de nouveauté et s'adaptent plus facilement. Posséder certains traits de personnalité comme l'ouverture à la nouveauté ou l'empathie, cela a un impact positif, mais non significatif, sur la bonne compréhension des situations interculturelles (Bartel-Radic, 2014).

La motivation à comprendre le comportement humain est l'un des traits qui explique le mieux la connaissance interculturelle (Bartel-Radic, Giannelloni, 2017). Cette idée peut être complétée par la théorie de l'apprentissage individuel, qui indique que l'apprentissage se produit en raison d'une motivation accrue (Kolb, 1984). Il est possible, pour des personnes plus motivées à comprendre le comportement humain, de tirer plus de profit de leurs expériences interculturelles et de développer constamment leur compréhension des autres cultures. L'étude menée par Bartel-Radic et Giannelloni (2017) complète le concept fondé par Ang (2007) sur l'intelligence

culturelle et qui affirme que l'intelligence culturelle a une dimension motivationnelle. En revanche, Thomas (2008) exclut la motivation du concept d'intelligence culturelle.

La motivation pour comprendre le comportement humain, le comportement, les compétences métacognitives, l'ouverture au nouveau et la stabilité émotionnelle influencent positivement les connaissances interculturelles, mais dans une mesure modérée. D'un autre côté, plus une personne a confiance en ses capacités à comprendre rapidement et facilement une nouvelle culture, moins on lui posera de questions sur les différences culturelles. La confiance en soi n'a pas d'impact significatif sur les connaissances interculturelles, mais elle a une influence négative sur les compétences en communication, car les individus qui ont une confiance accrue en leurs compétences en communication ne développent pas une interprétation appropriée des cultures étrangères. Cependant, la possession de certains traits de personnalité, considérés comme faisant partie des compétences interculturelles, ne représente pas une garantie pour comprendre les situations interculturelles ou pour développer un comportement approprié dans une culture étrangère (Bartel-Radic, Giannelloni 2017).

### **1.1.6 Le rôle de l'expérience internationale dans l'acquisition des compétences interculturelles**

L'expérience interculturelle est un concept multidimensionnel (Takeuchi, 2015). Le lien entre expérience internationale et intelligence culturelle est encore flou. Ainsi, davantage d'études sont nécessaires pour clarifier le type d'expérience ou de compétences qui sont nécessaires pour développer les connaissances, les compétences, les comportements, les stratégies et la motivation pour interagir de manière constructive avec les membres d'autres cultures (Fang et al, 2018 ; Ott, Michailov, 2018, Varela, 2017). Le lien entre expériences internationales et compétences interculturelles est en effet très peu connu, tant en théorie qu'en pratique. L'expérience interculturelle implique une rencontre avec d'autres cultures, avec d'autres contextes politiques, économiques, sociaux et administratifs et souvent la connaissance d'une langue étrangère (Bartel, Radic 2014).

Les personnes ayant plus d'expérience internationale ont également des compétences interculturelles plus développées, mais néanmoins l'impact de l'expérience internationale sur l'expérience interculturelle est faible (Bartel-Radic, 2014). Les séjours prolongés à l'étranger peuvent être un moyen de maturation et d'apprentissage particulièrement important (Cerdin, Dubuloy 2004).

Du point de vue de Sommer (2012), l'expérience internationale comporte cinq volets : une expérience professionnelle à l'étranger, une formation internationale, une expérience professionnelle dans des fonctions internationales, une expérience dans un ou plusieurs pays étrangers et une expérience internationale dans la vie privée. De plus, les voyages touristiques pourraient impliquer des compétences interculturelles plus importantes que les voyages d'affaires (Hendry, 1996). Cependant, les voyages à l'étranger jouent un rôle moins important dans le développement des connaissances interculturelles, car lors des voyages, les interactions sont moins fréquentes, moins intenses et plus courtes, il y a donc moins de chance de développer de nouvelles compétences (Bartel, Radic 2014).

Un autre point important à noter est qu'il existe une possibilité que certains aspects puissent être appris même à l'intérieur de son propre pays, si le pays est composé de plusieurs groupes ethniques, religions et classes sociales qui se mélangent et interagissent fréquemment (Hendry, 1996). Les voyages à l'étranger, l'apprentissage des langues étrangères et les interactions interculturelles au sein du pays d'origine influencent positivement la mobilisation des

traits de personnalité, mais aussi la capacité à comprendre les situations interculturelles et à s'y adapter (Bartel-Radic, 2014).

Le lien entre les expériences interculturelles et les compétences interculturelles est faible. Cependant, l'expérience internationale a une influence positive sur les connaissances interculturelles et les traits de personnalité liés à ces compétences (comme la motivation à comprendre le comportement des autres ou les compétences métacognitives), mais pas sur les autres traits de personnalité (comme la stabilité émotionnelle ou la confiance en soi). Certains traits de personnalité évoluent très mal, mais en tout cas ils sont plus présents chez les personnes ayant une expérience internationale. L'empathie est plus présente chez les personnes qui ont une expérience internationale, mais la stabilité émotionnelle n'est pas liée à l'expérience internationale (Bartel-Radic, 2014).

### 1.1.7 Communication interculturelle

Le dialogue interculturel est le résultat d'un effort délibéré de la part d'un individu pour s'engager avec succès dans une interaction avec une personne d'une autre culture. Le dialogue interculturel peut conduire à la créativité (Leeds-Hurwitz, 2016). La communication est une construction commune du sens qui englobe des idées, des concepts, des valeurs, des croyances et des compétences (Galanes, Leeds-Hurwitz, 2009 ; Creede et al. 2012). La communication peut impliquer à la fois des réunions en face-à-face et à l'aide de la technologie moderne. La communication implique plus que la communication verbale et comprend également des éléments liés au paraverbal, au mouvement, à l'utilisation de l'espace, du temps ou à la culture matérielle (nourriture, vêtements, objets, concepts visuels, architecture) (Warnier, 1999). La communication est une dimension active de la culture, permettant non seulement la construction, mais aussi le transfert des connaissances culturelles d'une génération à l'autre. La communication interculturelle décrit toutes les interactions impliquant des membres de différentes cultures (Leeds-Hurwitz, 2016). La communication est le centre de la compétence interculturelle. Pour comprendre le point de vue de l'autre, il faut d'abord être capable de communiquer avec un individu (Leeds-Hurwitz, 2016 ; Witteborn, 2015).

### 1.1.8 Évaluation des compétences interculturelles

Le concept de compétences interculturelles revêt une importance particulière dans un monde globalisé. Concernant leur évaluation, il existe plusieurs modes d'évaluation, mais aucun ne s'est clairement imposé. L'évaluation des compétences interculturelles, comme dans le cas des compétences ordinaires, est un concept abstrait et ne peut pas être observé directement (Bartel-Radic, 2016). Performance et compétence ne sont pas les mêmes, car de nombreux facteurs influencent la performance (Bartel-Radic, 2016). Cui et Van den Berg (1991) décrivent le concept d'efficacité interculturelle pour parler des personnes qui se produisent dans un cadre multiculturel.

Les compétences interculturelles sont évaluées dans trois contextes :

1. Un certain nombre d'instruments de mesure des compétences interculturelles sont utilisés dans les entreprises et les organisations dans plusieurs situations et activités liées notamment à la gestion des ressources humaines pour les expatriés et les équipes internationales. La mesure des compétences interculturelles est réalisée dans les bilans d'évaluation pour analyser dans quelle mesure les expatriés ont atteint leurs objectifs. Cette évaluation peut être effectuée par un évaluateur, mais une autoévaluation peut également être effectuée (Bartel-Radic 2016).

2. D'autres méthodes de mesure des compétences interculturelles peuvent être mises en œuvre individuellement. L'individu s'auto-évalue car il veut se connaître et évoluer professionnellement. Cette autoévaluation peut avoir lieu dans une démarche d'évaluation en entreprise ou dans une démarche de préparation à l'expatriation (Bartel-Radic, 2016)

3. Enfin et surtout, un certain nombre de moyens de mesurer les compétences interculturelles sont utilisés dans la recherche. Plusieurs études ont été menées en ce sens, mais avec des objectifs différents : identifier les composantes des compétences interculturelles (Arasaratnam, Doerfel, 2005 ; Sptizberg, Changnon, 2009) ; identifier les moyens de mesure (Cui, Van der Berg, 2001 ; Hammer et al, 2003 ; Van der Zee, Van Oudenhofen, 2001 ; Van de Vijver, Leung, 2009) ; analyser la performance et le leadership des équipes internationales (Lisak, Erez, 2015) ; créer des liens entre les filiales d'une entreprise multinationale (Barner - Rasmusen et al, 2014).

L'évaluation des compétences interculturelles à travers l'assimilateur de culture est un moyen bien connu pour l'évaluation des compétences interculturelles. Cette méthode fait appel à la technique des incidents critiques (Flanagen, 1954). Le but de l'assimilateur de culture est d'apprendre la manière dans laquelle les individus voient une situation du point de vue d'une autre culture. L'assimilateur de culture peut avoir deux formes. Une forme peut être spécifique à une culture particulière, et une autre forme peut être générale, ciblant l'interaction interculturelle en général. La forme générale est rarement utilisée. La limitation de l'utilisation de cet assimilateur est donnée par le fait qu'il mesure un niveau de connaissance plutôt qu'une réelle capacité d'action dans une situation donnée. Fondamentalement, il mesure plus de connaissances et moins d'adaptabilité (Bartel-Radic, 2016).

Il n'y a pas de moyen idéal d'évaluer les compétences interculturelles, mais il existe des approches plus ou moins adaptées selon le contexte de l'évaluation.

### **1.1.9 Le perfectionnement du personnel**

Les stratégies du perfectionnement du personnel, telles que la formation interculturelle, peuvent aider l'individu à devenir plus compétent sur le plan culturel (Landis et al, 2014 ; Bennet, 2015). Le moyen le plus important de développer des compétences interculturelles est à travers des programmes de formation interculturelle. Ces programmes de formation impliquent des mesures éducatives systématiques qui conduisent à la prise de conscience des différences culturelles, mais aussi à la promotion de compétences visant à une adaptation efficace à un nouvel environnement culturel (Landis et al, 2014 ; Bennet, 2015). Les programmes de formation interculturelle doivent être adoptés en fonction des caractéristiques et des spécificités des participants. Le succès de telles formations dépend de l'expérience interculturelle, de la capacité à développer des compétences, mais aussi des styles d'apprentissage (Barmeyer, 2004).

Le mentorat international et la consultance peuvent également aider au perfectionnement interculturel et à l'apprentissage de nouvelles compétences. Ils permettent une contextualisation plus forte et une réponse personnalisée aux situations et aux besoins de l'organisation (Rosinski, 2003).

Un travailleur expatrié doit connaître la culture du pays d'accueil. La recherche dans le domaine des compétences interculturelles n'en est qu'à ses débuts. Les compétences interculturelles sont complexes et des recherches supplémentaires sont nécessaires dans ce domaine (Bartel-Radic, Giannelloni 2017).

## 1.2 Émergence et développement du concept d'intelligence culturelle

La diversité culturelle peut engendrer des conflits constructifs si elle améliore la prise de décision, stimule la créativité et l'innovation et suscite l'intérêt et la curiosité des membres de l'équipe (Robins, 1994). À mesure que les groupes de travail deviennent plus tolérants envers la diversité culturelle, les organisations auxquelles ils appartiennent deviennent de plus en plus ouvertes sur les nouvelles idées et génèrent des idées de résolution de problèmes de la manière la plus créative possible.

La recherche a également montré que les individus issus de minorités raciales et ethniques sont confrontés à plus de stress au sein de l'organisation et sont moins satisfaits de leur lieu de travail que leurs homologues non minoritaires (Bhagat, 1985, Ford, 1985). Certains auteurs soulignent que les individus appartenant à une minorité culturelle sont désavantagés dans une organisation qui n'accepte pas la diversité et encourage la similitude. Ces personnes peuvent se sentir discriminées lorsque leurs symboles culturels uniques ne sont pas tolérés. De plus, des recherches ont montré que ceux qui surveillent leur activité ont tendance à percevoir et à évaluer de manière moins positive les subordonnés qui sont différents d'eux (Tsui, O'Reilly 1989).

Dans les équipes interculturelles, les résultats se produisent lorsque le groupe a suffisamment de temps pour surmonter les différences et améliorer la communication. Aujourd'hui, le management de la diversité culturelle est fonction de la culture organisationnelle. En bref, la culture organisationnelle peut être définie comme un système qui sous-tend des valeurs et des croyances communes sur la façon dont les choses sont faites au sein de l'organisation (Hoye, Stewart, Smith 2015). Dans les organisations où la diversité est gérée efficacement, la diversité culturelle a tendance à être appréciée et soutenue dans l'organisation, mais dans les organisations qui ont imprégné une culture de similarité, la diversité culturelle a tendance à être supprimée.

Une culture qui a la similarité comme caractéristique de base croit que « notre façon de résoudre un problème est la meilleure méthode » ou « notre méthode est la seule méthode » (Adler, 1991). Rigidité, refus des risques, intolérance, refus des conflits, gestion des tâches et orientation vers le présent décrivent ce type de culture organisationnelle, qui suppose que les différences culturelles sont considérées comme un inconvénient (Adler, 1991). Une culture organisationnelle de la diversité pourrait naître de la responsabilité sociale de traiter tous les membres de l'organisation de manière équitable. Cette culture se caractérise par l'accent mis sur le respect des différences, ainsi que sur la flexibilité, l'innovation, l'acceptation des risques, l'acceptation des conflits, l'orientation des personnes et l'orientation vers l'avenir. Cette culture perçoit les différences comme une force de l'organisation et suppose qu'il y a un moyen de catégoriser les comportements comme étant corrects ou bons. Les valeurs et les croyances d'une culture organisationnelle de la diversité se manifestent par une communication ouverte et bidirectionnelle qui inclut les membres ; l'évaluation des performances est basée sur les résultats et un système de récompense et de promotion flexible qui offre des opportunités équitables et un développement de carrière. Dans les organisations culturellement diversifiées, les décisions sont prises à plusieurs niveaux, le pouvoir étant réparti dans l'ensemble de l'organisation, à divers membres et à divers groupes, et se caractérisent par le respect mutuel et par le pouvoir de tous les individus d'influencer les décisions du groupe. Une culture organisationnelle de la diversité capitalise sur les valeurs, les attitudes et tout ce qui influence le comportement individuel. Dans ces organisations, les différences sont capitalisées au profit de l'individu, du groupe et de l'organisation (Cox, 1991).

La diversité culturelle peut avoir un effet constructif ou destructeur sur l'organisation. Plusieurs auteurs ont constaté que cet aspect dépend des tâches que l'organisation doit accomplir (Bass, 1982). Lorsque des individus culturellement différents effectuent des tâches organisationnelles indépendantes, les implications positives ou négatives découlant d'une culture organisationnelle qui apprécie la diversité ou la similitude seront minimisées. Le potentiel de bénéficier d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée est également faible dans cette situation. Les tâches simples sont plus susceptibles d'être standardisées ou routinières que les tâches complexes, elles conduisent à une certaine discrétion dans la prise de décisions et la mise en valeur des idées est considérablement réduite. Lorsque les membres sont tenus d'effectuer des tâches simples ou standardisées, telles que l'inscription à des événements, les résultats positifs potentiels d'une culture organisationnelle qui apprécie la diversité sont diminués. D'autre part, des tâches organisationnelles complexes pourraient apporter des avantages tels que des perceptions différentes des idées (Doherty, Chelladurai, 1999).

Le concept d'interculturalité est un enjeu important dans de nombreux pays à travers le monde. Beaucoup de gens ne font pas attention à cet aspect. Oscar Washington Tabares, ancien enseignant et entraîneur de l'équipe nationale de football uruguayen, a souligné l'importance de l'éducation interculturelle : « Cela n'aide pas si notre équipe nationale de football gagne la Coupe du monde, si nos adolescents ne savent pas où se situe la Russie sur la carte ou ne comprennent pas pourquoi l'équipe nationale de France de football compte tant de joueurs d'origine africaine. » (Digisport.ro, 2018).

Au fil du temps, de nombreux chercheurs ont tenté d'identifier et de définir différents types d'intelligence : l'intelligence sociale, l'intelligence émotionnelle, l'intelligence artistique, l'intelligence pratique, l'intelligence de la réussite. Toutes les recherches dans le domaine de l'intelligence ont fourni des informations très utiles, y compris des interactions entre individus. Cependant, on a constaté que les individus ayant un quotient intellectuel élevé ou une intelligence sociale supérieure à la moyenne ne parvenaient pas à s'adapter dans un contexte multiculturel. Ainsi, les chercheurs ont défini le concept d'intelligence culturelle. Ce concept tente d'expliquer pourquoi les performances des individus diffèrent selon les cultures (Earley, Ang, 2003).

Le concept d'intelligence culturelle est composé de trois dimensions : la dimension cognitive, la dimension motivationnelle et la dimension comportementale. La dimension cognitive implique la compréhension de ce qui se passe, la dimension motivationnelle signifie le désir d'agir et la dimension comportementale signifie le pouvoir d'agir de manière appropriée et efficace.

Lorsque les gens travaillent dans d'autres cultures et pays, redéfinir le concept de management dans de telles situations est un processus d'une grande importance. Dans le monde, le nombre d'équipes multiculturelles augmente et le nombre de managers et d'employés qui ne parviennent pas à s'adapter à une nouvelle culture augmente également. Ainsi, une nouvelle question pourrait être posée : l'intelligence est-elle un concept unidimensionnel ou est-ce un concept multidimensionnel ? Certains considèrent que ce concept d'intelligence est encore incomplètement défini (Erez, Ang 2003).

Revenant au concept d'intelligence sociale, Thorndike (1920) a souligné que l'intelligence sociale implique la capacité de comprendre les autres et la capacité d'agir et de se comporter efficacement dans les relations avec les autres. L'intelligence sociale requiert de l'empathie et est un facteur important dans le management de l'équipe. Pour un leader, comprendre les relations avec les autres et l'empathie est une compétence essentielle (House, Wright et Aditya, 1997). Ainsi, le leader et son équipe doivent partager des valeurs communes afin de mieux collaborer et être efficaces. Du point de vue de l'intelligence sociale, un élément clé pour les leaders qui réussissent est d'identifier les symboles clés d'une culture qui est étrangère à la culture dans laquelle ils se sont développés en tant qu'individus.

Bien qu'il y ait eu beaucoup de recherches au cours des dernières décennies, il n'y a toujours pas de dimension du concept d'intelligence qui établisse un lien entre les capacités d'un individu et sa capacité à s'adapter à un nouvel environnement culturel. Aucun des concepts déjà étudiés ne parle de la capacité d'adaptation à une nouvelle culture. C'est ainsi que le concept d'intelligence culturelle a été défini par Earley et Ang (2003).

Dire qu'une culture ou d'une autre qu'elle serait culturellement plus intelligente, cela est totalement inapproprié. Ce concept ne peut être collé à un groupe d'individus comme une étiquette, mais il semble logique que les individus d'un pays économiquement développé avec un niveau de vie plus élevé puissent interagir plus souvent avec d'autres cultures. Par exemple, les personnes vivant dans des métropoles comme Paris, Londres, Barcelone ou Rome interagissent souvent avec des personnes d'autres cultures car, d'une part, leurs villes sont très touristiques, et d'autre part, parce qu'elles vivent dans un pays avec un niveau de trafic élevé, avec un système de transport très bien développé. De plus, la plupart du temps, les habitants de ces agglomérations urbaines perçoivent des salaires élevés, ce qui peut leur permettre de voyager à leur tour dans d'autres régions du monde, où ils peuvent interagir avec d'autres cultures. L'intelligence vient avec l'expérience et ces personnes peuvent utiliser l'expérience acquise lors de l'interaction avec des personnes d'autres cultures. Cependant, il y a des pays culturellement représentés par un seul groupe ethnique majeur, avec un faible développement socio-économique et peu de tourisme. Il est évident que les personnes vivant dans ces pays sont moins susceptibles d'interagir avec des personnes d'autres cultures, et leur expérience multiculturelle est réduite.

Si l'intelligence sociale étudie les relations entre les individus, l'intelligence émotionnelle fait référence à la capacité de l'individu à déchiffrer et à répondre aux états émotionnels des autres. Comme pour l'intelligence sociale, l'intelligence émotionnelle n'implique pas un contexte multiculturel, mais suppose que les gens font partie d'un seul groupe culturel, un groupe dans lequel les gens connaissent la langue, les traditions et les coutumes. Erez et Ang (2003) définissent l'intelligence culturelle comme la capacité d'une personne à se familiariser avec les normes et les valeurs culturelles d'un pays autre que celui dans lequel elle est née et s'est développée en tant qu'être humain.

Ces différences culturelles influencent le comportement au travail. Lorsque les gens interagissent avec d'autres personnes appartenant à d'autres cultures, beaucoup d'entre eux comprennent mal les états et les émotions des autres. Pour un individu, l'intelligence culturelle signifie agir vite, correctement et au bon moment, dans un contexte qui ne lui est pas connu. L'intelligence signifie la capacité d'un individu à s'adapter à un nouvel environnement, à apprendre des expériences qu'il a vécues, à avoir des compétences et à réussir dans l'environnement social. Mais ces définitions ne tiennent pas compte du fait que le monde est devenu de plus en plus multiculturel et, en général, l'intelligence est analysée d'un point de vue monoculturel.

Le long du temps, les chercheurs ont essayé de donner de nombreuses définitions du concept d'intelligence. Sternberg (1985) affirme que, parmi les mécanismes utilisés par les individus pour décrire le concept d'intelligence, il y a :

- ✚ identifier le problème et reconnaître que ce problème doit être résolu ;
- ✚ identifier les éléments nécessaires pour résoudre le problème ;
- ✚ développer une stratégie pour résoudre le problème ;
- ✚ la capacité d'allouer efficacement les ressources pour résoudre ce problème ;
- ✚ évaluer des résultats, une fois les solutions prises.

### 1.2.1 Théorie comportementale de l'intelligence

Cette théorie de l'intelligence comportementale fait référence aux actions de la personne et non à ce qu'elle pense. Cette intelligence comportementale pourrait être divisée en intelligence académique et non académique. L'intelligence académique fait référence au comportement d'une personne dans un établissement d'enseignement dans le cadre de la classe, que ce soit les mathématiques, les sciences sociales, les langues étrangères, les sciences ou les arts. L'intelligence non académique fait référence à l'intelligence sociale, émotionnelle ou pratique. Ce type d'intelligence pourrait être utilisé dans le milieu académique, mais il est plus souvent présent dans la vie réelle. Ces types d'intelligence pourraient également être appliqués dans le sport.

Premièrement, pour comprendre le concept d'intelligence culturelle, il faut d'abord comprendre les autres formes d'intelligence. Gardner (1999) souligne que l'intelligence est la capacité de résoudre des problèmes ou de créer un produit qui pourrait être utilisé dans de nombreuses cultures. Puis, le long du temps, de nombreuses formes d'intelligence ont été découvertes, et les combinaisons de ces formes d'intelligence font que chaque individu possède une intelligence unique.

Parmi les formes d'intelligence théorisées figurent les suivantes :

- **Intelligence linguistique**

Ce type d'intelligence fait référence à la capacité d'écrire et de parler une langue, d'apprendre une nouvelle langue étrangère et à la capacité d'atteindre des objectifs en utilisant un code verbal. En même temps, l'intelligence linguistique renvoie à la phonétique, à la grammaire ou à la sémantique ;

- **Intelligence logicomathématique**

Ce type d'intelligence fait référence à la capacité de l'individu à résoudre des opérations mathématiques et logiques ;

- **Intelligence spatiale**

L'intelligence spatiale fait référence à la capacité de voir dans l'espace et de créer des images mentales ;

- **Intelligence artistique**

Cette forme d'intelligence fait référence à la capacité des individus à créer, communiquer et comprendre des éléments transmis par le son ou d'autres formes artistiques ;

- **Intelligence kinesthésique**

Cette forme d'intelligence fait référence à la capacité des individus à utiliser le corps ou des parties du corps pour résoudre divers problèmes, tels que la capacité de manipuler divers objets ;

- **Intelligence de la nature**

Ce type d'intelligence peut sembler un peu étrange, mais il fait référence à la capacité des individus à reconnaître diverses espèces de flore et de faune ;

- **Intelligence morale**

Dans ce cas, l'intelligence fait référence à la capacité d'un individu à posséder un ensemble de valeurs appartenant à une culture. Cette intelligence est proche d'une autre forme d'intelligence théorisée par d'autres chercheurs et renvoie à la capacité de répondre à des questions sur le sens de la vie.

Parmi ces types d'intelligence, il y en a beaucoup qui pourraient être appliqués dans le management du sport. Par exemple, les sportifs ont besoin d'intelligence kinesthésique (car les sportifs utilisent différentes parties du corps pour résoudre divers problèmes), d'intelligence spatiale (car les sportifs ont besoin d'apprécier les distances et les trajectoires) et d'intelligence

linguistique (car les sportifs ont besoin de communiquer). Ensuite, même si cela semble étrange, on pourrait dire que l'intelligence morale pourrait également jouer un rôle important dans le sport, car les joueurs et les fans doivent suivre un ensemble de règles, et le fair-play tend à devenir une valeur sur laquelle on met de plus en plus l'accent dans le sport. De plus, pour certains clubs, il est inacceptable que des joueurs ou des entraîneurs soient transférés et jouent pour un club rival.

- *Intelligence non académique*

Les chercheurs ont découvert que l'intelligence dans le milieu académique n'implique pas automatiquement l'intelligence dans la vie réelle, au travail, dans les interactions quotidiennes ou dans la vie communautaire. Ainsi, ce type d'intelligence a constitué le concept d'intelligence non académique et fait référence à l'adaptation dans la vie réelle et pas seulement dans un environnement académique (Sternberg, 1997).

Thorndike (1936) a proposé le concept d'intelligence sociale. Selon lui, l'intelligence sociale est la capacité de comprendre et de gérer les individus dans les relations humaines. Piaget (1972) définit cette forme d'intelligence comme la capacité d'un individu à s'adapter à l'environnement. Riggio (1986, 1991) affirme que l'intelligence sociale désigne la capacité des individus à décoder les messages verbaux et non verbaux et la capacité à former des interactions sociales, à comprendre les normes sociales et à être capable de se présenter dans l'environnement social. Cantor (1994) affirme que l'intelligence sociale vise à résoudre des problèmes quotidiens, tels que : se faire des amis, trouver un partenaire de vie ou, de manière générique, trouver une place dans la société. Les individus intelligents sont généralement plus flexibles lorsqu'il s'agit de résoudre des tâches et sont capables d'alterner leur plan en fonction de la réaction reçue (Kilhstrom et Cantor 2000).

Puis, après cette forme d'intelligence, d'autres chercheurs ont théorisé le concept d'intelligence émotionnelle. Le premier à théoriser le concept d'intelligence émotionnelle fut Goleman en 1996. Bar-On (2000) souligne que ce concept d'intelligence émotionnelle implique une série de compétences non cognitives qui influencent la capacité à réussir dans divers domaines sous l'influence du stress. L'intelligence émotionnelle implique d'avoir des compétences telles que : l'empathie, l'adaptabilité, la gestion du stress, la gestion des états intérieurs (tels que la joie, l'optimisme, la colère), le contrôle des impulsions.

Le concept d'intelligence émotionnelle interfère avec un autre concept d'intelligence, l'intelligence sociale, car tous les deux visent à gérer les relations interpersonnelles. Un exemple concret d'intelligence émotionnelle est la capacité d'un individu à calmer un coéquipier qui est nerveux et qui pourrait générer un conflit. Ensuite, un sportif qui a fait preuve d'intelligence émotionnelle est Dani Alves. Lors d'un match du championnat d'Espagne joué par le FC Barcelone en déplacement, un supporter adverse lance une banane dans sa direction. Le joueur brésilien a pris la banane, l'a mangée, puis il a continué son jeu. Ainsi, le joueur a évité un conflit et il a prouvé qu'il pouvait contrôler ses émotions. En même temps, s'agissant d'un contexte interculturel, on peut parler dans cette situation d'une intelligence culturelle du joueur brésilien (BBC.com, 2014).

Ensuite, une autre forme d'intelligence théorisée par les chercheurs est l'intelligence pratique. Cette forme d'intelligence est apparue parce qu'on a constaté que de plus en plus d'individus qui avaient un niveau d'intelligence académique très élevé échouaient dans la vie non académique, dans la vie de tous les jours. Niesser (1976) dit que ce problème est causé principalement par le fait que les problèmes scolaires sont très différents de ceux de la vie quotidienne. Dans la plupart des cas, les problèmes académiques sont très spécifiques, avec des informations complètes et une seule solution correcte. D'autre part, les problèmes pratiques n'ont pas d'informations complètes et ont de nombreuses solutions.

Sternberg (1985, 1997) a défini l'intelligence pratique comme la capacité d'un individu à effectuer des tâches et à s'adapter à l'environnement. Ainsi, l'intelligence pratique implique la capacité de réussir dans la vie de tous les jours, comme la capacité de gérer une carrière ou la capacité de gérer les autres. La recherche a montré que les personnes ayant une intelligence pratique plus élevée ont une intelligence académique plus faible. Résoudre des problèmes pratiques conduit automatiquement à diminuer ce type d'intelligence. La familiarisation avec de tels problèmes et la complexité des problèmes résolus conduit au développement de l'intelligence pratique. Plus la personne est familiarisée avec le problème, plus elle est susceptible de résoudre les tâches. Ensuite, lorsqu'il s'agit de gérer des groupes sportifs, cela signifie que les personnes qui ont dû résoudre plus de problèmes d'un certain type ont plus de chances de réussir que d'autres personnes qui n'ont jamais été confrontées à un tel problème. C'est aussi l'une des principales raisons pour lesquelles de nombreux managers font appel à des sportifs expérimentés.

Berg (1989) associe cette intelligence pratique à la résolution des problèmes que l'individu doit résoudre tout au long de sa vie. Par exemple, un enfant de cinq ans se concentre sur une bonne relation avec la famille ; les enfants entre 11 et 12 ans se concentrent sur les problèmes scolaires ; les lycéens et les étudiants tentent de réussir leurs études, d'établir de bonnes relations sociales et de développer leur personnalité ; les adultes se concentrent sur leur carrière et la fondation d'une famille ; et enfin, les personnes âgées veulent une famille heureuse et une santé optimale. Toutefois, toutes ces informations ne sont analysées que dans un cadre bien défini de repères spatiaux. En revanche, l'intelligence culturelle ne prend pas en compte ces repères spatiaux (Bery 1974).

Sternberg et Kaufman (1998) affirment que les façons dont l'intelligence se manifeste peuvent varier selon la culture. Par exemple, en Inde et dans d'autres pays asiatiques (à l'exception de la Chine), la notion d'intelligence est fortement influencée par la philosophie hindoue et bouddhiste. Dans ces cultures, la détermination, l'effort mental, les sentiments et les opinions sont considérés comme faisant partie de l'intelligence (Das 1994). D'autre part, les Américains considèrent l'intelligence dans un sens général : résoudre des problèmes pratiques, posséder des compétences verbales et sociales (Sternberg et Kaufman 1998). Pour poursuivre cette comparaison, d'une part, les peuples asiatiques et africains se concentrent davantage sur l'intelligence sociale et les relations humaines, et d'autre part, les cultures occidentales se concentrent sur l'intelligence cognitive et la capacité à atteindre des objectifs individuels (Ruzgis, Grigorienko 1994).

En même temps, l'intelligence ne se limite pas à la perspective cognitive, car, par exemple, une intelligence cognitive sans motivation qui dirige cette intelligence ne permet d'atteindre aucun but, car l'individu n'est pas motivé à agir. En termes d'intelligence culturelle, elle représente la capacité d'une personne à s'adapter efficacement à un nouvel environnement culturel (Earley, Ang, 2003). L'environnement culturel et les valeurs d'une société indiquent ce que signifie un comportement intelligent pour cette culture.

### **1.3 Le concept d'intelligence culturelle**

Le concept d'intelligence culturelle a émergé parce que le phénomène de mondialisation est de plus en plus présent dans les entreprises, qu'il s'agisse ou non d'organisations sportives. Ainsi, on constate que la mondialisation est de plus en plus présente dans le sport. En même temps, ce concept a émergé, car il était nécessaire de trouver des explications à des situations dans lesquelles des personnes plus qualifiées ne pouvaient pas s'adapter à un environnement culturel différent. Ainsi, il paraît que l'intelligence générale, l'intelligence sociale et l'intelligence

émotionnelle n'étaient pas suffisantes pour s'adapter à une autre culture. Cette adaptation requiert des compétences différentes par rapport à celles utilisées dans un contexte familial.

L'intelligence culturelle est la capacité que possèdent les individus à interagir efficacement dans différents contextes culturels, avec différents individus. L'intelligence culturelle a trois dimensions : les connaissances culturelles, les compétences interculturelles et les compétences métacognitives culturelles. La motivation est le désir de se comporter d'une certaine manière, tandis que l'intelligence culturelle est la capacité d'interagir efficacement. La motivation est considérée comme extérieure à l'intelligence culturelle (Thomas, 2015). L'acquisition de connaissances culturelles implique l'apprentissage à partir d'expériences spécifiques avec d'autres cultures (Tadmor, Tetlock 2006). Du point de vue de Thomas (2015), cinq compétences peuvent être utilisées dans l'évaluation de l'intelligence culturelle : les compétences relationnelles, la tolérance à l'incertitude, l'adaptabilité, l'acuité perceptive. Enfin, les compétences métacognitives interculturelles occupent une place centrale dans la théorie de l'intelligence culturelle. L'intelligence culturelle ne dépend pas de la spécificité culturelle dans laquelle elle s'est développée. Cependant, il peut y avoir des différences dans le fonctionnement de l'intelligence culturelle (Thomas, 2015). L'efficacité interculturelle peut être mesurée par la capacité des individus à s'adapter à la culture du pays d'accueil (Thomas, 2015) ou par la capacité à développer des relations à long terme avec des individus appartenant à d'autres cultures (Canary, Dainton 2003).

L'intelligence culturelle combine les performances, les connaissances et les capacités d'adaptation perçues par le répondant. La limite de cette méthode d'évaluation est donnée par le fait qu'elle implique une autoévaluation des compétences propres des répondants (Bartel-Radic, 2014).

Il a été démontré que l'intelligence culturelle a un impact positif sur les interactions interculturelles (Fang, 2018 ; Ott, Michailova, 2018).

Une première étape vers une intégration plus facile serait d'apprendre comment les individus d'une culture étrangère agissent. Ensuite, un individu culturellement intelligent aura toujours (en plus de cette capacité à comprendre les manières d'agir des autres) la motivation à agir et la capacité de trouver une réponse adaptée au contexte dans lequel il se trouve. Par exemple, une personne pourrait comprendre ce qui se passe et pourquoi divers événements se déroulent d'une certaine manière dans un contexte culturel différent, mais elle pourrait choisir d'ignorer cette situation ou de réagir de manière inappropriée. D'autre part, une autre caractéristique spécifique des personnes culturellement intelligentes est la maîtrise de la phonétique. Cette capacité aiderait l'individu à parler et à comprendre une langue étrangère. De plus, une personne culturellement intelligente a la capacité d'acquérir de nouveaux comportements qui sont nécessaires pour s'intégrer dans une nouvelle culture.

La culture est étroitement liée à la société et les chercheurs ont défini la culture de différentes manières. Kluckhohn (1954) définit la culture comme la manière dont un groupe de personnes pense, ressent et réagit à diverses situations et actions. Ensuite, la culture et toutes ses caractéristiques sont transmises à travers divers symboles. La culture est considérée comme un héritage reçu des prédécesseurs. Elle est transmise dans une certaine langue et dans un certain espace, tout en tenant compte également des repères historiques et géographiques. De plus, la culture est un ensemble de valeurs et de normes influençant le comportement des individus. Les caractéristiques qui distinguent les cultures sont : la gastronomie, l'hospitalité, le commerce et le folklore.

Earley et Ang (2003) considèrent que l'intelligence culturelle a trois dimensions : la dimension cognitive, la dimension motivationnelle et la dimension comportementale. L'aspect cognitif de l'intelligence culturelle est le plus proche de ce que le monde a traditionnellement

considéré comme étant l'intelligence. Le concept d'intelligence culturelle cognitive fait référence à l'utilisation de l'information, à la connaissance de l'environnement social et à la connaissance des modes de gestion de l'information. L'information sociale sous-tend les interactions culturelles. Au sens de l'intelligence culturelle, l'aspect cognitif renvoie à la compréhension du fonctionnement d'un contexte culturel.

L'individu obtient des informations de l'environnement social et se fait une image de lui-même, de sa propre personne et de sa propre personnalité. Cette opinion sera formée sur la base d'expériences et de pensées issues d'interactions dans un environnement social (Kihlstrom, 1988). La connaissance de soi et la capacité à se forger une image de soi aussi proche que possible de la vérité sont importantes dans un contexte multiculturel, mais cela ne garantit pas que la personne possédant cette capacité aura une intelligence culturelle supérieure, car de plus, l'intelligence culturelle requiert une grande flexibilité. Cette flexibilité est nécessaire car l'intelligence culturelle a besoin d'une adaptation continue de l'individu. L'individu doit connaître et comprendre les règles d'un nouvel environnement social et, en même temps, l'individu doit se forger une nouvelle opinion sur lui-même. Les personnes dotées d'une intelligence culturelle élevée sont capables de se faire vite une véritable opinion d'elles-mêmes dans différents environnements. En même temps, l'intelligence culturelle nécessite une analyse logique des événements qui se déroulent dans l'environnement social, et sur la base de ces raisonnements logiques, l'individu doit mettre en œuvre un comportement culturellement intelligent. Ensuite, l'individu ne doit pas être influencé par des idées préconçues. Un exemple éloquent en est la situation suivante présentée par Earley et Ang dans leur article (2003). Une personne d'origine américaine n'a pas analysé logiquement les événements et a été influencée par des idées préconçues, elle a donc eu des problèmes d'adaptation au Japon. Cet Américain a été hébergé dans un hôtel au Japon pendant une période plus longue, et quelques jours plus tard, il a été informé par le personnel de l'hôtel qu'il devait changer de chambre. Ceci est constamment répété à intervalles réguliers. L'Américain n'a pas compris ce qui se passait et a pensé qu'un client très important de l'hôtel aurait voulu la chambre dans laquelle il séjournait, et lui, en tant qu'étranger, aurait dû abandonner la chambre. Plus tard, cet individu a appris d'un ami japonais qu'il s'agissait d'une coutume locale. La philosophie de l'hôtel est de faire en sorte que les clients se sentent comme des membres de la famille. Puisqu'un membre de la famille peut se déplacer d'une chambre à l'autre, les Japonais considèrent que leurs invités doivent changer de chambre (Erez, Ang 2003).

Cet exemple présente une situation bizarre, mais l'intelligence culturelle nécessite une analyse logique, et les informations obtenues doivent être utilisées pour générer un nouveau raisonnement qui peut être appliqué dans différents contextes culturels d'une certaine culture. L'intelligence culturelle exige qu'une personne utilise les connaissances dont elle dispose pour comprendre ce qui se passe autour d'elle.

Les étudiants qui ont étudié un semestre à l'étranger ont amélioré leurs compétences métacognitives et cognitives, tandis que leurs compétences comportementales et motivationnelles ne se sont pas améliorées (Varela, Gatlin-Watts, 2014). Une autre étude montre que les étudiants qui ont effectué un stage à l'étranger ont amélioré leurs compétences métacognitives et comportementales, tandis que les étudiants qui n'ont fait qu'étudier à l'étranger n'ont amélioré leurs compétences cognitives (McCrae et al, 2016).

### 1.3.1 La dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle

L'intelligence culturelle reflète l'image personnelle de l'individu, et cette image incite ou non l'individu à s'adapter à un nouvel environnement culturel (Erez et Earley 1993). À son tour, la composante motivationnelle de l'intelligence culturelle est composée de trois éléments : l'amélioration de soi, l'efficacité et la persévérance.

- **L'amélioration personnelle**

L'amélioration de soi fait référence au désir de l'individu d'être meilleur et d'avoir de meilleurs résultats. L'amélioration de soi est la capacité d'un individu à comprendre à la fois la capacité personnelle et la capacité des autres à atteindre un certain niveau de performance. En général, les individus rejettent les tâches et les situations difficiles qu'ils considèrent comme dépassant leurs capacités. Une réflexion efficace se produit lorsqu'un individu choisit la tâche qui a les plus grandes chances de réussite et élimine les tâches qui dépassent ses capacités à la fois individuelles et de groupe. Le concept d'amélioration de soi implique la réalisation de ses propres objectifs, la capacité de persuader verbalement et de maîtriser les facteurs psychologiques. Connaître les facteurs psychologiques est important, car cette capacité implique d'évaluer l'état d'une personne comme la fatigue, le stress, l'anxiété. Ces facteurs influencent la performance d'une personne, comme une personne fatiguée qui, en raison de son état, ne peut pas être efficace. La capacité d'évaluer l'efficacité est essentielle tant au niveau individuel que collectif. Ainsi, les membres du groupe et les managers doivent savoir quoi choisir, combien d'efforts fournir et à quel point ils doivent être persévérants en cas d'échec. Le pouvoir des groupes, des organisations et des nations est particulièrement lié à la capacité collective des individus (Bandura, 1997).

À ce jour, on ne sait pas encore clairement comment l'environnement social pourrait influencer l'efficacité d'une personne ou comment une personne pourrait réussir dans un certain environnement culturel et non dans un autre. Cependant, l'environnement culturel influence à la fois l'efficacité individuelle et l'efficacité collective. La capacité d'analyser dans quelle mesure un individu pourrait être efficace dans différentes situations joue un rôle très important dans le concept d'intelligence culturelle. Par exemple, une personne qui apprend une nouvelle langue étrangère a une bonne mémoire et peut bien reproduire les sons d'une langue, mais cette personne peut ne pas s'adapter à un nouvel environnement culturel parce qu'elle peut être réticente à parler en public ou parce qu'elle a peur d'avoir honte.

- **La persévérance**

Cette dimension de l'intelligence culturelle renvoie à la capacité de l'individu à continuer malgré tous les obstacles qui peuvent survenir lorsqu'il souhaite s'adapter à un nouveau contexte culturel. Cette capacité fait référence à l'adaptation à un environnement différent et implique le dépassement des obstacles et des échecs, et ces échecs doivent conduire l'individu à revenir avec une plus grande envie de réussir. Ce désir de réussir joue un rôle très important dans l'intelligence culturelle, car s'adapter à une nouvelle culture implique de surmonter des obstacles, qui peuvent être plus ou moins importants selon l'ampleur des différences entre la culture mère et la nouvelle culture. L'adaptation à de nouvelles cultures se fait en visant de petits objectifs, qui sont constamment atteints (Bandura, 1997).

Les individus recherchent toujours des situations qui leur procurent du plaisir et essaient d'éviter les situations qui créent de l'inconfort, mais cette attitude est perçue de manière générique comme une forme d'intelligence (Thorndike, 1920). Cette situation ne s'applique pas dans le domaine de l'intelligence culturelle, car s'adapter à un contexte culturel différent, c'est faire face à certains obstacles et surmonter des malaises. L'adaptation est presque impossible

sans surmonter l'inconfort. Une personne culturellement intelligente comprend cela et n'évitera pas de telles situations désagréables, mais comprendra qu'elles font partie du processus d'adaptation. De plus, une telle personne tentera d'utiliser les informations obtenues pour s'adapter plus facilement.

Un autre exemple présenté par Earley et Ang (2003) fait référence à la situation d'un manager américain envoyé par l'entreprise où il travaille dans une succursale à Hong Kong. Arrivé dans le nouvel emplacement, le manager essaie de trouver des choses qui ressemblent à celles de son pays. Il cherche des restaurants américains, lit les journaux de son pays et envoie ses enfants à l'école américaine. Ainsi, il est toujours connecté à sa culture, mais cette décision affecte l'adaptation au nouvel environnement, car il s'isole dans l'ancien environnement culturel. Un manager doté d'un haut niveau d'intelligence culturelle est capable de trouver l'équilibre entre la préservation de sa culture et les aspects uniques de la culture dans laquelle il travaille. Dans la plupart des cas, lorsqu'un individu se retrouve dans un contexte différent du contexte familial, il sera confronté à des informations contradictoires. Cette information contredit ce que l'individu sait déjà. Ainsi, les personnes qui refusent le changement et qui refusent ce type d'informations contradictoires se caractérisent par un faible niveau d'intelligence culturelle.

Les normes morales et sociales jouent un rôle très important dans l'adaptation des individus à une nouvelle culture. Ces règles et normes peuvent différer d'une culture à l'autre et peuvent entrer en conflit avec les informations qu'un individu détient de sa culture (Erez et Ang 2003). Il est possible que les plus grandes différences se situent entre la culture musulmane et la culture chrétienne (qui perd de plus en plus de terrain dans les pays occidentaux, où la religion ne joue pas un rôle aussi important que dans les pays musulmans). Par exemple, un joueur de football albanais a refusé de s'entraîner avec l'équipement sur lequel était imprimé le nom d'une entreprise vendant de la bière, car la religion ne lui permet pas de consommer ou de faire la publicité d'une entreprise qui vend de l'alcool. Pour résoudre ce problème, l'entreprise a lancé un assortiment de bières sans alcool et a commencé à faire la publicité de ce type de bière qu'il dédiait à ce joueur. Cependant, trop de dévouement à l'obligation morale conduira au fanatisme et sera un obstacle à l'adaptation à une culture étrangère (ProSport.ro, 2016).

### **1.3.2 La dimension comportementale de l'intelligence culturelle**

L'intelligence culturelle nécessite de savoir quoi faire et quand le faire et, en même temps, d'avoir le désir de persévérer et de faire divers efforts. Plus précisément, l'intelligence culturelle requiert un comportement adapté à une situation donnée. Si une personne veut posséder une intelligence culturelle supérieure, elle doit être consciente de son comportement dans certaines situations, et par la suite elle doit être disposée à changer son comportement en fonction des situations (Earley, Ang, 2003).

L'intelligence culturelle reflète la capacité d'une personne à acquérir de nouveaux comportements propres à une autre culture. Les difficultés à acquérir une nouvelle langue et à maîtriser une prononciation appropriée peuvent être des éléments importants de l'intelligence culturelle. Les personnes qui n'ont pas de compétences pour acquérir une langue étrangère ou qui ne veulent pas apprendre une nouvelle langue, au moins à un niveau raisonnable, auront un faible niveau d'intelligence culturelle. De plus, la composante comportementale de l'intelligence culturelle demande de la persévérance sur une période de temps donnée. Il faut de la persévérance pour acquérir de nouvelles compétences, comme l'apprentissage d'une langue étrangère. Une personne avec un bon niveau d'intelligence culturelle a toujours le désir d'apprendre de nouveaux comportements. Ensuite, une telle personne est capable de contrôler

son langage non verbal, ce qui signifie gérer ses émotions et sa présence physique (Earley, Ang, 2003).

L'intelligence culturelle nécessite une analyse des informations qui proviennent de l'environnement. Cependant, l'intelligence culturelle implique à la fois la compréhension et l'utilisation des informations acquises et la manière dont ces informations guident les actions de l'individu dans diverses situations interculturelles. Une personne culturellement intelligente a une excellente capacité à stocker des informations et à analyser ces informations qui proviennent de l'environnement.

### 1.3.3 La dimension cognitive de l'intelligence culturelle

Même si cela semble paradoxal, lorsqu'un individu doit s'adapter à un environnement différent d'un point de vue culturel, il doit souvent oublier ce qu'il a appris auparavant, car souvent l'information du nouveau contexte culturel est confrontée à l'information que l'individu possède de sa culture, et cela peut créer un conflit qui affectera le processus d'adaptation. Ainsi, les spécialistes pensent qu'il vaut mieux qu'un individu oublie parfois ce qu'il a appris. Cette idée pourrait être comparée à une renaissance qui aidera l'individu à s'adapter à un nouvel environnement culturel (Erez, Ang 2003).

La partie cognitive de l'intelligence culturelle essaie de trouver les réponses aux trois questions :

1. Quels sont les moyens qui peuvent déterminer qui je suis et qui sont les autres ?
2. Comment est-elle cette personne et pourquoi est-elle comme cela ?
3. Comment les gens peuvent-ils être et pourquoi ?

Les réponses à ces questions aident l'individu à comprendre la nouvelle culture et à se comporter de manière appropriée dans les relations humaines. Passer à une nouvelle culture est une action difficile et amène l'individu à sortir de sa zone de confort. Cette adaptation requiert des compétences que l'on ne retrouve pas dans d'autres formes d'intelligence, car de nombreux aspects diffèrent des situations antérieures et parce que les interactions sociales sont différentes. De plus, les règles apprises dans une culture peuvent être inutiles dans l'essai de s'adapter à une nouvelle culture, et parfois elles peuvent même rendre le processus d'adaptation plus difficile. S'adapter à un nouveau climat culturel nécessite un ensemble complet de compétences cognitives (Earley, Ang, 2003)

Il y a de nombreuses situations réelles dans lesquelles les individus ont eu des difficultés à s'adapter à une nouvelle culture. De nombreuses situations prouvent que des individus compétents dans leur domaine d'activité et qui ont réussi dans leur culture, ont échoué dans des cultures qui ne leur sont pas familières. Par exemple, un cadre français qui travaillait pour une entreprise automobile a été envoyé par son entreprise dans une usine en Chine pour aborder la question de la performance des travailleurs. Malgré le fait que l'entreprise disposait d'une usine efficace avec des équipements modernes et du personnel formé par des supérieurs français et australiens, les performances étaient inférieures à celles d'usines similaires en Europe. Le nouveau directeur envoyé en Chine était responsable du succès des autres usines en France et semblait le candidat idéal pour résoudre ce problème. À son arrivée en Chine, il a tenu plusieurs réunions avec des gérants pour comprendre pourquoi le rendement est bas. Le responsable considérait que le problème était causé soit par des problèmes techniques, soit par des problèmes dans la chaîne de production. La décision du nouveau directeur a généré de nouveaux coûts pour l'entreprise et de plus, l'efficacité de la production a continué à diminuer. Finalement, le directeur a été remplacé par un autre. Le nouveau manager était également français, mais il a réussi à s'adapter efficacement et à résoudre le problème de la faible efficacité. La différence

entre les deux managers était faite par les compétences culturelles et la capacité à gérer les ressources humaines (Earley, Ang, 2003).

Pourquoi le premier manager a-t-il échoué, alors que son expérience précédente suggérait qu'il était la bonne personne pour le poste ? Le vrai problème de l'usine n'était pas d'origine technique. Le problème provenait du personnel français qui a été envoyé pour vérifier pourquoi les travailleurs chinois ne sont pas performants. Les ouvriers chinois ressentent une froideur de la part des fonctionnaires français, d'autant plus qu'ils refusent de parler anglais, la langue commune entre les deux groupes. Le manque de productivité se traduisait par de faibles niveaux de motivation car les employés chinois ne se sentaient pas attachés à l'usine et à l'entreprise.

Dans cette situation, l'expertise du manager n'a pas pu être transférée en Chine, et le faible niveau d'information culturelle se reflète dans l'incapacité à résoudre les problèmes qui surviennent dans un environnement culturel différent.

#### **1.3.4 Acquérir des compétences en intelligence culturelle**

De nos jours, le phénomène de la mondialisation se produit très vite, et les compétences de l'intelligence culturelle sont utiles non seulement pour ceux qui voyagent à l'étranger, mais aussi pour chaque individu au travail.

Au fil du temps, plusieurs questions qui ont émergé n'ont pas encore de réponse claire. Comment se fait-il que certaines personnes réussissent mieux que d'autres dans des situations multiculturelles (Crowne, 2008) ? Comment se fait-il qu'il y a des individus qui, lorsqu'ils doivent travailler dans des pays autres que leur pays d'origine, peuvent s'adapter et être efficaces dans certains pays et complètement inefficaces dans d'autres pays ? Il n'y a pas beaucoup d'informations sur les aspects qui conduisent au développement des compétences en intelligence culturelle, et la connaissance de ces facteurs est particulièrement importante pour l'élaboration de plans organisationnels (Crowne, 2008). Les entreprises doivent comprendre ce qui conduit au développement de l'intelligence culturelle.

#### **1.3.5 Le rapport entre l'exposition à une culture et l'intelligence culturelle**

L'exposition à différentes cultures nationales permet à une personne de se familiariser avec les produits, les normes et les valeurs de cette culture. Ainsi, l'exposition à une nouvelle région culturelle permet de se familiariser et de comprendre les normes, les valeurs et les croyances de cette région et tout cela contribuera à accroître l'intelligence culturelle. Un individu peut se familiariser avec une nouvelle culture en voyageant, en étudiant, en lisant ou en regardant des programmes ou des documentaires. En même temps, un individu peut se familiariser avec une nouvelle culture en interagissant avec des individus appartenant à cette culture (Crowne, 2008). Un moyen simple par lequel les individus peuvent enrichir leur expérience internationale serait de courtes visites dans une nouvelle culture (Yamazak, Kayes, 2004) ou des expériences dans d'autres pays (Inkson, 1997). De plus, les enfants nés de parents d'origines différentes ont un avantage en termes de développement culturel. Une personne peut acquérir une compréhension complexe d'une culture en observant les indices culturels fournis par les habitants (Earley, Peterson, 2004) si cela dure généralement au moins un an (McNulty, Tharenov, 2004 ; Puccino, 2007)

En interagissant avec une nouvelle culture, l'individu sera influencé par cette culture, ce qui influencera également le niveau de connaissance et de compréhension de cette culture, mais aussi comment cette culture diffère de sa propre culture (Crowne, 2008). L'exposition culturelle

peut influencer positivement le développement de la capacité à comprendre une nouvelle culture. Les individus peuvent apprendre beaucoup de choses sur les comportements appropriés à une culture particulière en observant et en affrontant de telles situations nouvelles (Phillion, 2002). De plus, l'exposition culturelle peut avoir plusieurs degrés. Ils sont influencés par le temps passé dans une nouvelle culture, les différences culturelles entre le pays d'origine et le pays visité ou encore la volonté des individus de découvrir la culture locale au cours de leur séjour. En général, les personnes qui ont travaillé ou étudié à l'étranger ont un niveau d'intelligence culturelle plus élevé. D'autres types d'exposition comme les vacances à l'étranger n'augmentent pas le niveau d'intelligence culturelle.

Crowne (2008) indique que vivre dans un pays étranger influence négativement la dimension comportementale de l'intelligence culturelle, car le choc culturel généré en essayant de s'adapter à une nouvelle culture fait douter l'individu de sa capacité à s'adapter à une nouvelle culture. La même étude indique que les personnes qui ont travaillé ou étudié dans plusieurs pays étrangers ont un niveau d'intelligence culturelle plus élevé. Les expériences dans plusieurs pays influencent la dimension métacognitive, cognitive et comportementale de l'intelligence culturelle, tandis que la dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle peut également être influencée par les vacances à l'étranger (Crowne, 2008). La dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle peut être influencée par la visite à l'étranger pour des vacances ou à d'autres fins.

Les entreprises devraient envisager de soutenir les programmes universitaires à l'étranger, car les entreprises pourraient bénéficier de la possibilité pour les étudiants de profiter de ces opportunités. Les étudiants qui ont étudié à l'étranger ont un regard différent sur la société et ont des aspirations plus fortes pour une carrière internationale ou pour travailler dans une entreprise mondiale (Sharma, Mulka, 1993 ; Norris, Gillespie, 2005 ; Opper, 1991). Certaines études suggèrent que les entreprises ne préparent pas suffisamment les individus aux tâches internationales (Johnson, 2006), et que la formation et l'éducation sont des facteurs clés de l'adaptation culturelle (McNulty, Tharenon, 2004).

### **1.3.6 Intelligence culturelle. Mode de pensée global. Compétences interculturelles**

En plus de l'intelligence culturelle, il y a deux autres concepts qui ont fait l'objet de recherches intensives au fil du temps dans le domaine international du management. Ces deux concepts sont l'état d'esprit mondial (Global Mindset) et les compétences multiculturelles (Cross Cultural Competencies) (Andersen, Bergdolt 2017 ; Elo, 2015 ; Leong, 2014 ; Poutsma, 2010a). Johnson (2006) suggère que l'intelligence culturelle joue un rôle important dans le développement des compétences interculturelles. Cependant, il y a un manque de consensus sur tous ces termes : intelligence culturelle, pensée globale et compétences interculturelles.

L'intelligence culturelle est la capacité d'atteindre les objectifs dans un environnement culturel différent, grâce à des compétences cognitives, motivationnelles et comportementales (Earley, Ang 2003). N Yari, Andresen et Bergdolt 2017 ont constaté que l'intelligence culturelle est un facteur nécessaire pour parvenir à une approche globale de pensée qui permet le succès international en affaires. Johnson (2006) affirme que l'intelligence culturelle joue un rôle important dans le développement des compétences interculturelles et est liée au succès ou à l'échec dans les affaires internationales.

La pensée globale est un phénomène complexe et multidimensionnel qui détermine le succès des organisations internationales sur le marché mondial. En ce sens, une distinction est également faite entre la manière globale de penser de l'individu et la manière globale de penser des entreprises (Levy, Beechler, Taylor, Boyacigiller, 2007). Le mode de pensée global de l'individu est une structure cognitive complexe qui fait référence à la prédisposition de l'individu à

s'adapter, à comprendre et à aimer davantage de cultures (Bowen, Inkpen, 2009 ; Levy et al, 2007). En même temps, la façon globale de penser de l'individu fait référence à la capacité d'accepter des cultures diverses et d'observer et d'identifier les opportunités (Evans, Pucik, Barsoux, 2002 ; Lee, Ribeiro, Olson, Roig, 2007 ; Rogers, Blonsk, 2010). La manière globale de penser de l'individu intègre : le comportement (Gupta, Govindarajan 2002 ; Levy, 2005 ; Numela et al 2004); la connaissance globale (Arora et al, 2004 ; Gupta, Govindarajan, 2002) ; les compétences cognitives (Arora et al. 2004 ; Maznevski, Lane, 2004 ; Story, Barbuto, 2011). D'autre part, le mode de pensée global des entreprises reflète la manière dont les entreprises pensent, agissent et fonctionnent en accord avec la structure de l'organisation et les pratiques opérationnelles (Beechler, Levy, Taylor, Boyacigiller, 2004; Begley, Boyd, 2003 ; Jeannet, 2000).

La pensée globale est la capacité à fonctionner efficacement dans un environnement caractérisé par la diversité culturelle et un environnement commercial complexe (Andresen, Bergdolt 2017). De plus, dans les environnements multiculturels, les individus ont besoin d'autres compétences comme l'ouverture sur la nouveauté, mais aussi des compétences cognitives et motivationnelles propres à l'intelligence culturelle. La pensée globale permet aux managers et aux employés d'identifier des stratégies d'action réussies dans un contexte global (Andresen, Bergdolt 2017). De plus, la pensée globale est la capacité d'un leader mondial à influencer les autres dans un monde complexe, interdépendant, ambigu et en constante évolution (Javidan, 2016).

D'autre part, les compétences interculturelles signifient « l'efficacité d'un individu à utiliser son intelligence, ses compétences et ses traits personnels pour s'adapter avec succès lorsqu'il travaille dans un environnement avec des personnes d'origines culturelles différentes ». (Johnson, 2006, p. 530). La plupart des auteurs définissent des compétences interculturelles similaires au concept d'intelligence culturelle, à savoir la capacité de s'adapter efficacement à divers contextes culturels. Gertsen (1990) prend en compte trois dimensions des compétences interculturelles : (a) une dimension affective (ciblant les traits de personnalité et les attitudes) ; (b) une dimension cognitive (qui concerne la manière dont les individus acquièrent et mettent en pratique les connaissances culturelles) ; (c) la dimension communicative (qui implique la capacité de communiquer efficacement).

La diversité culturelle a plusieurs effets, dont le plus notable serait une créativité accrue, plus de conflits et moins d'intégrations sociaux (Stahl, 2010). Indépendamment de la façon dont ils sont nommés, il est clair qu'il y a un certain nombre de compétences qui influencent l'adaptation des individus à un nouveau contexte culturel. Les chercheurs devraient se concentrer davantage sur les causes et les effets et moins sur le nom du concept.

#### **1.4 L'influence des types de personnalité sur l'intelligence culturelle**

Le monde dans lequel nous vivons est de plus en plus diversifié et les employés sont obligés de travailler et d'interagir régulièrement avec des individus qui ont une culture différente et parfois même une origine ethnique différente. Cela peut être difficile pour les employés et les organisations. Les barrières culturelles peuvent causer des problèmes d'incompréhension et c'est pourquoi il est très important de comprendre pourquoi certaines personnes se comportent mieux que d'autres dans des situations multiculturelles (Adler, 2002).

En 2003, Earley et Ang ont défini le concept d'intelligence culturelle comme la capacité d'un individu à s'adapter efficacement à des situations de diversité culturelle. Contrairement au quotient d'intelligence (QI), qui est inné et ne peut pas être amélioré, le quotient d'intelligence culturelle peut être développé. Donc, les gens peuvent développer cette capacité et ce qui est curieux, c'est que certaines personnes développent ce côté sans conscience. Par exemple, ils

apprennent une langue étrangère soit parce qu'ils y sont obligés (par le système éducatif, par le lieu de travail), soit parce qu'ils l'apprennent à partir d'interactions. Pour autant, le mérite des personnes qui ont réussi à apprendre une langue étrangère, quel que soit le contexte, ne doit pas être diminué.

En 2004, Ang a démontré que l'intelligence culturelle a trois dimensions principales : la dimension cognitive, la dimension motivationnelle et la dimension comportementale. La dimension cognitive peut prédire la capacité à prendre des décisions, à raisonner et à performer dans un contexte culturel différent. La dimension motivationnelle peut prédire l'adaptation générale à un climat interculturel, tandis que la dimension comportementale influence également l'accomplissement des tâches et l'adaptation générale à un tel contexte interculturel. Concernant la dimension motivationnelle, Templer, Tay et Chandrasekar (2005) ont montré que cette dimension de l'intelligence culturelle joue un rôle important dans la prédiction de l'adaptation de la main-d'œuvre à un nouveau climat culturel.

En plus de ces dimensions de l'intelligence culturelle, d'autres aspects peuvent influencer l'adaptation à un nouveau contexte culturel. Ang (2006) affirme que les traits de personnalité peuvent aider à prédire l'adaptation à un nouvel environnement culturel. De plus, ces traits de personnalité peuvent être corrélés avec les aspects de l'intelligence culturelle. Les cinq grandes catégories de personnalité : la conscience, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'ouverture sur les expériences et la capacité d'être agréable.

Au fil du temps, certains chercheurs ont reconnu l'importance de la personnalité pour s'adapter à des environnements culturels complètement différents. En revanche, d'autres chercheurs (Benson, 1978 ; Newman, Bhatt, Gutteridge, 1978) considèrent que la recherche de traits de personnalité facilitant l'adaptation est une tâche extraordinairement difficile, voire impossible à certains endroits. Cependant, Ang (2006) affirme que certains individus qui présentent certains traits de personnalité pour certains rôles et tâches s'adapteront plus efficacement à une situation culturelle différente que d'autres individus qui ne possèdent pas ces traits de personnalité nécessaires pour le même rôle.

- **La diligence**

Les individus organisés obtiennent de meilleurs résultats parce qu'ils sont plus organisés et ont de meilleures compétences en planification, ce qui conduit à se fixer et à atteindre des objectifs qui ne sont souvent pas faciles. Ce type d'individus travaille dur pour accomplir ses tâches dans des situations multiculturelles qui peuvent sembler déroutantes au premier abord (Ang, 2006).

- **La capacité d'être agréable**

Cette capacité se concentre sur les compétences interpersonnelles telles que le comportement et la capacité d'interagir avec les autres dans des situations sociales. Dans un contexte professionnel, un employé agréable a une grande capacité à établir des relations avec les autres et à collaborer efficacement avec eux (Witt, 2002). En même temps, les employés moins agréables vivent plus de conflits (Assendorpf, Wilpens 1998). La capacité d'être agréable peut être corrélée à la dimension comportementale de l'intelligence culturelle, car le côté comportemental fait référence à la capacité de réaliser des interactions sociales de qualité dans des situations multiculturelles. De plus, ce côté comportemental nécessite une flexibilité à la fois dans le comportement verbal et non verbal.

- **La stabilité émotionnelle**

Les individus qui ont une très grande stabilité émotionnelle ont tendance à être généralement calmes et tempérés lorsqu'il s'agit d'accomplir des tâches quotidiennes (Barrick, Mount 1991 ; Eysenck 1985). Ces personnes ont tendance à être moins anxieuses, déprimées, en colère ou embarrassées. Cette stabilité émotionnelle n'a rien à voir avec le côté motivationnel

ni avec le côté mental de l'intelligence culturelle. Ceux qui sont très stables émotionnellement parviennent à mieux gérer leurs situations car ils sont capables de répondre aux situations calmement, patiemment et sans émotions (Ang, 2006).

- **Extraverti / introverti**

Les personnes extraverties sont confiantes, bavardes, sociables et spontanées. Elles sont plus susceptibles d'essayer de nouvelles choses et de poser des questions. En revanche, ceux qui sont introvertis sont timides, moins confiants et silencieux (Ang, Van Dyne, Koh 2006).

- **Ouverture sur de nouvelles expériences**

Cette caractéristique fait référence à l'imagination, l'originalité, le sens artistique (McCrae, 1996). On a démontré que l'ouverture est étroitement liée à la créativité (George, Zhou 2001). Au fil du temps, les recherches ont montré que cette ouverture est la seule dimension de la personnalité qui peut être directement liée à la créativité (McCrae, Costa 1987 ; Peabody, Goldberg 1989).

Ones et Visweswaran (1997) ont montré que l'ouverture sur de nouvelles expériences est un bon facteur qui peut prédire la mesure dans laquelle un employé peut s'adapter et effectuer des tâches dans un contexte multiculturel, car ces individus sont curieux et ouverts sur de nouvelles expériences. En même temps, ces personnes souhaitent découvrir des environnements moins familiers. Les personnes disposées à apprendre de nouvelles choses et à la recherche de nouvelles expériences sont capables de diversifier leur comportement dans différentes situations, quelle que soit leur culture.

Ang, Van Dyne, Koh (2006) ont montré que ces dimensions de la personnalité sont liées aux dimensions de l'intelligence culturelle. Ainsi, ils ont démontré que la prédisposition à être consciencieux est directement liée à la dimension métacognitive de l'intelligence culturelle. La capacité d'être agréable a un lien positif avec le côté comportemental. En même temps, ils ont prouvé que la stabilité émotionnelle influence négativement le côté comportemental de l'intelligence culturelle. Les auteurs suggèrent que les personnes calmes et tempérées contrôlent excessivement leur communication verbale et non verbale, les rendant moins expressives dans des situations multiculturelles, et que leur entourage peut avoir beaucoup plus de mal à les connaître. En même temps, on a démontré que l'extraversion est positivement liée au côté cognitif de l'intelligence culturelle, tandis que l'ouverture sur les expériences est liée à tous les aspects de l'intelligence culturelle. Ainsi, l'ouverture sur de nouvelles expériences est un facteur de personnalité particulièrement important dans la capacité d'adaptation à de nouveaux contextes multiculturels. Cette dimension peut prédire comment un employé peut s'adapter efficacement à un nouvel environnement culturel et s'il interagit efficacement avec des personnes venant d'autres cultures. En même temps, on a démontré que les extravertis ont un score plus élevé sur l'intelligence culturelle. En outre, les individus sûrs d'eux et plus sociables recherchent des opportunités d'interagir avec des personnes de cultures différentes, d'apprendre davantage sur d'autres cultures et ils sont également plus flexibles en ce qui concerne leur comportement. Ainsi, ces auteurs ont montré que la personnalité est directement associée à l'intelligence culturelle, mais de toutes les dimensions de la personnalité, la capacité à s'ouvrir sur de nouvelles expériences est la seule dimension liée aux quatre aspects de l'intelligence culturelle.

## **1.5 Modes de management des organisations culturellement diversifiées**

L'un des changements auxquels les dirigeants des organisations ont dû faire face de plus en plus souvent dans la période actuelle, qu'il s'agisse d'organisations sportives ou non, est le phénomène de mondialisation qui prend de l'ampleur. Le management n'est pas limité par les barrières douanières. Aujourd'hui, bon nombre des plus grandes entreprises ont décidé

d'externaliser leurs activités en Afrique du Nord, en Europe de l'Est ou en Asie. Par exemple, la société allemande BMW fabrique ses voitures en Caroline du Sud, aux États-Unis. Le constructeur automobile japonais Toyota produit ses voitures au Kentucky et General Motors au Brésil (Robbins, De Cenzo, Gabillet, 2008).

Le monde d'aujourd'hui est devenu un ensemble de villes interconnectées à l'échelle mondiale. Au début des années 1960, le concept d'entreprise multinationale est devenu bien connu. Ces sociétés opèrent simultanément dans deux ou plusieurs pays, mais elles sont basées dans leur pays d'origine. Ces entreprises se sont de plus en plus développées grâce au développement de la technologie et du commerce international.

En effet, les entreprises multinationales sont présentes simultanément dans deux ou plusieurs pays, mais ont leur siège principal dans le pays d'origine. D'autre part, les entreprises transnationales sont des entreprises présentes simultanément dans plusieurs pays, mais qui décentralisent la prise de décision pour chaque opération au niveau local (Robbins, De Cenzo, Gabillet, 2008).

Chaque pays a des valeurs, des principes, des coutumes, des traditions, des systèmes économiques, politiques et législatifs différents. Bien que cela semble étrange, ce concept de multinationales est de plus en plus appliqué dans le sport. Le cas le plus connu d'un club qui a ouvert une succursale est peut-être celui du club néerlandais Ajax Amsterdam, qui a fondé l'Ajax Cape Town en 1999, afin de découvrir des joueurs talentueux qui pourraient se frayer un chemin jusqu'au club parent. Dès le début, les Néerlandais ont voulu mettre en œuvre leur philosophie, et certains joueurs ont même réussi à franchir le pas dans les championnats d'Europe (Armstrong, Rosbrook, 2010). De plus, cette branche offre aux jeunes la possibilité de jouer au football et de profiter des avantages du sport sans distinction d'origine ethnique, de race ou de statut social. Le sport peut aider à inclure les individus dans le groupe, mais en même temps, le sport devenu business a besoin que tous les joueurs du phénomène soient intégrés dans un groupe qui vise les mêmes objectifs.

Le but de chaque entreprise multiculturelle n'est pas de changer la composition sociodémographique de l'entreprise, mais d'améliorer son fonctionnement. Les causes de cette diversité sont multiples. Tout d'abord, le phénomène de l'immigration rend le monde de plus en plus multiculturel. Ensuite, les gens peuvent voyager plus vite partout dans le monde. En même temps, les individus peuvent travailler presque n'importe où, notamment en Europe, où la libre circulation des personnes est un principe de base de l'Union européenne. L'immigration et l'émigration sont deux phénomènes étroitement liés qui visent la mobilité des populations. Les causes des migrations sont variées : la pauvreté, la situation économique, l'existence de conflits militaires ou encore la volonté de changer l'environnement social.

Les employeurs font de gros efforts lorsqu'ils doivent embaucher des travailleurs d'autres régions du monde. Cette décision implique des questions juridiques et peut conduire à des conflits multiculturels ou à des problèmes d'adaptation. En matière de sport, l'ancien grand manager du club britannique de Manchester United, Sir Alex Ferguson, déclare dans son autobiographie : « Les gens d'affaires essaient d'appliquer les principes commerciaux dans le sport, mais la différence est que dans le sport, ils travaillent avec des gens, pas avec des voitures (p. 85). La première chose qu'un manager doit prendre en considération avec un joueur d'un autre pays et d'une autre culture est de l'aider à s'adapter le plus vite possible à des problèmes tels que les comptes bancaires, la recherche d'un logement et le transport. C'est un processus complexe. Mais la langue est toujours le plus gros obstacle. » (p. 215) (Hodder, Stoughton 2013). L'entraîneur écossais souligne l'importance de la langue dans le processus d'adaptation. Même si l'anglais est une langue de circulation universelle, il y a aussi des situations dans lesquelles les sportifs ou les managers ne connaissent pas une langue de circulation internationale, et cet

aspect rend difficile leur adaptation. Ainsi, dans les organisations où la langue de base est moins connue dans le monde et plus difficile à apprendre, il y a une barrière encore plus grande à la communication.

Dans tout cas, une entreprise doit être pragmatique lorsqu'elle décide d'embaucher des employés d'autres cultures. Les principales raisons pour lesquelles une entreprise embauche des ressources humaines culturellement diversifiées sont :

- + améliorer l'image du club ;
- + augmenter les performances ;
- + éviter les situations dans lesquelles l'entreprise pourrait être accusée de discrimination.

Le sport n'échappe pas à ces règles. La plupart des organisations sportives choisissent de faire appel aux services des joueurs d'une culture différente de celle du club, afin d'augmenter les performances de l'équipe.

Quant à la discrimination dans les organisations sportives, elle peut se manifester sous diverses formes. Il y a de nombreuses situations dans lesquelles des joueurs appartenant à la culture du club et à la culture de ce pays sont choisis au détriment de joueurs de cultures différentes, même si les joueurs étrangers ont des compétences supérieures. Tout d'abord, les joueurs étrangers ne peuvent pas comprendre très bien la culture d'un club qui leur est étranger, ils ne peuvent pas comprendre les rivalités et, dans de nombreuses situations, ils peuvent faire preuve d'indifférence par rapport à la culture d'un club. De plus, un joueur d'une autre culture entraîne pour le club des dépenses supplémentaires en termes d'hébergement, de salaire, d'adaptation. Les managers préfèrent utiliser des joueurs locaux, même dans des situations où ils ont des compétences plus faibles, car leur utilisation signifierait une économie et un gain possible dans l'avenir, en cas de transferts. En revanche, il y a des situations dans lesquelles les managers ne peuvent pas faire appel à des joueurs locaux car ils n'atteignent pas le niveau de performance propre à la compétition et ainsi le club doit importer des joueurs d'autres régions voire pays.

Les experts en recrutement disent que l'équipe de recrutement d'une organisation (quel que soit l'objet de l'activité) devrait avoir au moins un membre ayant une formation, des compétences et une expérience dans le domaine multiculturel. Ensuite, le respect entre les membres du groupe est une condition essentielle de réussite dans le management d'une organisation culturellement diversifiée (Petit, 2009).

L'historien roumain Lucian Boia affirme que les Roumains ne sont certainement pas moins instruits que les étrangers, mais ils sont certainement moins éduqués (Boia, 2018).

### **1.5.1 Mondialisation et multiculturalisme**

La diversité culturelle a été causée par de nombreux facteurs dont le plus important est le changement démographique (Loden, Rosener 1991). Ensuite, la volonté des organisations de rechercher une main-d'œuvre moins chère pour leur permettre d'être la plus compétitive possible est un autre facteur qui a accéléré l'émergence de cette diversité (Hoffman, 1998). Globalement, la diversité culturelle renvoie notamment aux différences ethniques et raciales.

La recherche a montré que la diversité culturelle influence positivement l'individu, le groupe et les résultats des organisations. L'augmentation de la main-d'œuvre culturellement diversifiée au sein des organisations, qu'il s'agisse d'organisations sportives ou non, a également été causée par la politique d'emploi de l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus confrontées au problème de la discrimination. Ainsi, les entreprises ont dû revoir leurs politiques d'emploi afin de ne pas être accusées de discrimination (Doherty, 2010).

En ce qui concerne le football, la loi ne peut pas obliger un club à embaucher ou utiliser des joueurs de certaines nationalités. Cependant, les fédérations nationales peuvent adopter des lois réglementant le nombre de joueurs hors UE ou le nombre de joueurs formés au niveau national. Par exemple, en Roumanie, la Fédération roumaine de football a mis en place une loi qui oblige les clubs roumains à utiliser des joueurs de moins de 21 ans formés au niveau national. Plus précisément, les clubs roumains de première division en Roumanie sont obligés d'avoir dans le groupe six joueurs élevés au niveau national et au moins deux joueurs élevés au niveau des clubs. Aussi, en termes de joueurs étrangers, les clubs en Roumanie peuvent avoir un maximum de deux joueurs de l'extérieur de l'Union européenne, mais qui ont joué au cours des douze derniers mois pour leur équipe nationale (frf.ro, 2019). Ces lois ont suscité une polémique au niveau des clubs, car les dirigeants estiment que la Fédération ne peut pas forcer le club, qui est une société économique, à utiliser une ressource humaine au détriment d'une autre.

Pourtant, aujourd'hui, la diversité culturelle semble inéluctable et cette diversité peut apporter une valeur ajoutée aux entreprises. La culture signifie comment les choses sont faites dans une entreprise ou une organisation. On peut venir d'une autre culture avec de nouvelles idées ou de nouvelles façons de résoudre les problèmes (Richard, 2000). Ainsi, la question de la diversité culturelle doit être prise au sérieux dans les organisations, qu'elles soient sportives ou non, et encore plus parmi les organisations où les ressources financières utilisées sont énormes.

### 1.5.2 Adaptation, intégration et assimilation

À cause des immigrants, de nombreuses sociétés sont devenues multiculturelles et, par conséquent, des individus ayant un passé culturel différent sont contraints de vivre et de travailler ensemble dans une société diversifiée. De plus, dans de nombreux cas, ces groupes ethniques ne sont pas égaux en pouvoir numérique, économique ou politique, et de telles différences de pouvoir conduisent à la création de groupes minoritaires (Berry, 1997).

Berry (1997) propose quatre concepts pour définir le degré d'adaptation des individus à une nouvelle culture. L'assimilation (acculturation) est le phénomène qui se produit lorsque des individus ne veulent pas préserver leur identité culturelle d'origine, mais recherchent des interactions quotidiennes avec d'autres cultures. L'intégration est le phénomène qui se produit lorsque des individus manifestent un intérêt à la fois pour la culture d'origine et pour les interactions avec d'autres groupes culturels. Fondamentalement, un certain degré d'intégrité culturelle est maintenu et, en même temps, le désir de faire partie du nouvel environnement social et culturel se manifeste. En termes d'intégration, c'est plus facile dans des sociétés multiculturelles où les valeurs de diversité culturelle sont promues et où il y a le respect des différences culturelles (Berry, Kalin 1995 ; Berry 2005, 2007). À l'opposé, différentes de l'assimilation et de l'intégration se trouvent les notions de marginalisation et de séparation. La marginalisation se manifeste lorsque les individus montrent un manque d'intérêt pour le maintien de la culture d'origine et très peu d'intérêt pour les relations avec les individus de la nouvelle culture. Ce phénomène conduit souvent à l'exclusion, voire à la discrimination. Enfin, la séparation est le phénomène qui se produit lorsque des individus conservent à tout prix leur culture d'origine, évitant les interactions avec des individus d'autres cultures.

En plus de ces concepts, il y a un autre terme utilisé très souvent pour parler d'adaptation à une nouvelle culture. Le terme *biculturel* est utilisé pour désigner l'assimilation (acculturation) et implique que l'individu appartient simultanément à deux cultures différentes (Cameron, Lalonde 1994 ; La Framboise, Coleman, Gerton 1963 ; Padilla, 1980 ; Szapocznik, Kurtines, 1993). Ce concept de biculturalisme est très similaire au concept d'intégration. Un autre concept utilisé dans

la littérature est le concept d'interculturalisation. Clanet (1990) décrit ce concept comme le processus par lequel des individus de différentes cultures interagissent.

Revenant au concept d'intégration, il apporte généralement des effets positifs au sein des groupes, tout en évitant des effets négatifs tels que la séparation ou la marginalisation (Berry, 2006 ; Ward, Leong 2006 ; Ward, Stuart 2011). L'intégration implique un équilibre entre la culture d'origine et la culture dans laquelle évoluent les individus (Ward, 2013). Une étude de Ward en 2013 révèle qu'une grande partie des immigrants néo-zélandais préfèrent l'intégration à l'acculturation. Il est également souligné que les groupes majoritaires préfèrent l'assimilation, tandis que la minorité aspire à l'intégration. Un autre aspect pertinent souligné est que l'intégration ne conduit pas toujours à l'adaptation.

La mondialisation et le multiculturalisme affaiblissent l'identité nationale et le pouvoir des traditions. De plus, les minorités exigent un plus grand soutien, une plus grande autonomie et une plus grande discrimination. L'immigration illégale et les attentats terroristes ont affecté l'image positive de la diversité culturelle, entraînant des phénomènes xénophobes. Cependant, la modernisation ne nécessite pas le remplacement des cultures par des innovations d'autres domaines (Smolicz, Secombe, 2005). De plus, un autre problème est généré par la question du vieillissement de la population et aucun État au monde ne peut contrôler le vieillissement de la population. Ainsi, les pays à population vieillissante ont besoin de main-d'œuvre qu'ils essaient de faire venir d'autres parties du monde, ce qui conduit évidemment à une diversité culturelle accrue. De plus, à l'échelle mondiale, il y a de nombreuses organisations internationales (ONU, UE, NAFTA, ASEAN) qui interviennent en restreignant la liberté des États et en contrôlant les citoyens (Smolicz, Secombe, 2005).

La mondialisation a des effets profonds sur la culture et la société (Castles, 1997). Les migrations internationales à grande échelle ont rendu la population plus diversifiée sur le plan culturel, tout en entraînant des changements dans la structure de l'identité culturelle et nationale (Pakulski, Markovski 2014). Le multiculturalisme n'a pas de définition acceptée, mais il présuppose que différentes cultures coexistent, sans qu'aucune d'entre elles ne privilégie ou ait une valeur supérieure, ce fait permettant aux minorités culturelles de maintenir leurs valeurs, en même temps cet aspect peut souvent conduire à l'éclatement de la dissension (Ted Cantle, 2012). Foucault (2009) considère que le multiculturalisme fait généralement référence aux stratégies et politiques adoptées par le gouvernement pour gérer les questions de diversité culturelle, étant considéré comme un enjeu gouvernemental. Le multiculturalisme est une manière de gouverner, basée sur certaines institutions, procédures, analyses et tactiques. Pour les pays qui n'ont pas de frontières fermées, le multiculturalisme est aujourd'hui une réalité (Malory Nye, 2007). De plus, le multiculturalisme est considéré comme une nouvelle ère de mondialisation (Meer, Modood 2011). Un autre terme utilisé pour décrire le phénomène de la diversité culturelle est l'interculturalisme. L'interculturalisme cherche à éviter l'assimilation et reconnaît le patrimoine culturel et l'identité.

### **1.5.3 Conflits multiculturels**

Avec la mondialisation, des groupes de plus en plus diversifiés ont dû travailler ensemble, de sorte qu'un facteur supplémentaire est intervenu pour générer des conflits (Appelbaum, Shapiro, Elbaz 1998). Concernant les équipes multiculturelles, les conflits qui surviennent au sein de ces groupes peuvent éloigner les équipes de la performance (Di Dominico, 2011). Le management devrait tirer parti de la diversité culturelle et ne pas se concentrer sur les obstacles causés par les aspects négatifs (Adler, 1986). Les managers doivent gérer les conflits inévitables des groupes, en anticipant à la fois les causes et les effets de ces conflits. Les managers doivent

utiliser les conflits pour trouver de nouvelles idées et des solutions optimales (Appelbaum, 1998). Les conflits peuvent résulter d'une mauvaise communication entraînant des difficultés sémantiques, des malentendus ou du bruit dans les canaux de communication (Robbins, 1998). Les individus produisent et interprètent les messages d'une manière unique (Appelbaum, 1998), en fonction de leur programmation mentale (Hofstede, 1991), ce qui peut constituer un obstacle important à la communication. De plus, le conflit est inévitable dans les relations interpersonnelles, quelle que soit la taille du groupe (Thomas, 1976 ; Tuckman, 1965 ; Appelbaum, 1998). En ce qui concerne les conflits, Tuckman (1965) affirme qu'ils représentent une étape normale dans la création de groupes, une étape qui se produit du fait que chacun essaie d'exprimer son individualité.

De nombreux conflits ont des parties à la fois destructrices et constructives. La culture intensifie ou inhibe les conflits inhérents qui peuvent survenir dans un groupe (Appelbaum, 1998). Ainsi, il est important de faire la distinction entre les conflits productifs et destructeurs. Lorsqu'il y a des conflits et qu'il y a des problèmes importants, supprimer les conflits est plus dangereux que les affronter. Dans les conflits productifs, l'interaction est guidée par la conviction que les parties impliquées peuvent atteindre des objectifs importants (Deutsch, 1973). Dans les conflits destructeurs, une partie est considérée comme gagnante et une autre comme perdante, ce conflit étant souvent agressif. Les conflits productifs doivent apporter une solution satisfaisante à toutes les parties concernées, mais aussi le fait d'avoir gagné soit une idée, soit une solidarité plus forte. De plus, des conflits peuvent survenir dans les organisations sportives en raison de la compétition. Ce type de conflit est courant dans les organisations sportives, car les sportifs sont dans une compétition continue pour évoluer, mais cette compétition pousse les sportifs à se surpasser. Dans de telles organisations, les conflits sont inhérents, mais les membres de l'équipe croient qu'ils ont des objectifs collectifs importants à atteindre. Ainsi, malgré les différences individuelles, ils doivent comprendre que l'intérêt commun prévaut.

La main-d'œuvre diversifiée fait référence au fait que les gens sont différents et appartiennent à des groupes culturels différents. Ces différences incluent le style d'apprentissage, les types d'intelligence, l'âge, l'origine ethnique, le sexe, les capacités physiques, la race, l'orientation sexuelle, l'éducation, les valeurs religieuses, l'expérience militaire, le revenu ou l'état matrimonial (Vechio, Appelbaum, 1995). De plus, Shutter (1977) affirme que le groupe est fortement influencé par les valeurs culturelles. La culture joue un rôle important à la fois dans la manière dans laquelle le conflit est perçu et dans la manière les gens y réagissent. Des conflits dans de telles équipes multiculturelles peuvent survenir, notamment à cause du manque de confiance, mais aussi à cause du manque de communication (Appelbaum, 1995). De plus, un autre facteur de conflit peut être la création de sous-groupes. Dans ces organisations (qu'elles soient sportives ou non), les membres des groupes ont tendance à approcher ceux qui sont de la même culture, plutôt que ceux de cultures différentes (Triandis, 1965). Comme le manque de communication au sein des groupes peut provoquer des conflits, Adler (1991) affirme qu'il y a 3 barrières à la communication au sein des groupes multiculturels : la perception culturelle (préconceptions), la mauvaise interprétation des situations (interprétation à partir de sa propre perspective culturelle), l'évaluation des cultures (à partir de la perspective de sa propre culture, et si quelque chose est considéré comme anormal). Robbins (1994) affirme que la perception d'une personne joue un rôle important dans la définition du concept de conflit. Ce qui pour certains peut être seulement une discussion contradictoire, pour d'autres la même situation peut représenter un conflit. Le conflit a une définition différente pour les personnes de cultures différentes. Le succès dans les équipes multiculturelles se produit lorsque l'accent est mis sur le développement individuel qui contribue à l'effort global du groupe (Gardenswarlz et Rowe, 1993).

#### **1.5.4 Suggestions pour le management des équipes multiculturelles**

Dans la société d'aujourd'hui, il est pratiquement impossible que les groupes ne soient pas diversifiés. Pratiquement tous les groupes sont plus ou moins divers. Du point de vue d'Abbassi et Hallman (1991), une équipe culturellement diversifiée est plus susceptible de fonctionner efficacement. De plus, les gens devraient considérer la diversité comme une opportunité et non comme un problème. Les responsables de tels groupes doivent tenir compte des principales sources de conflit telles que le fait que des informations soient mal interprétées ou le fait que plusieurs joueurs différents se battent pour la même place dans l'équipe. Un aspect intéressant est mis en évidence par Tuckman (1965), qui affirme que le groupe lui-même indique des opportunités pour gérer les conflits.

Pour les managers de groupes aussi diversifiés sur le plan culturel, il est très important de respecter la culture et les valeurs des autres, d'interdire l'utilisation de stéréotypes culturels, de ne pas imposer leur propre culture aux autres, de penser globalement et agir localement et se concentrer sur leurs activités, tant à long terme qu'à court terme. De plus, un rôle important dans le management des groupes multiculturels est de discuter sur ces différences (Appelbaum, 1998). Pour un management efficace des groupes multiculturels, les managers doivent être conscients des différences culturelles et les managers doivent être ouverts et flexibles.

#### **1.5.5 Limites du multiculturalisme**

Le multiculturalisme est un concept contesté, qui suscite à la fois soutien et opposition radicale (Ang, 2010). Bien qu'il présente de nombreux avantages, le multiculturalisme a également un certain nombre de limites. Dans la pratique, il est difficile pour des personnes de cultures, de races ou de religions différentes de vivre en harmonie. Le multiculturalisme a émergé dans de nombreux cas à la suite de la colonisation et de l'imposition de valeurs culturelles ou d'une langue de circulation internationale. Beaucoup de ces sociétés se caractérisent par un manque de tolérance et d'individualisme. Par ailleurs, les relations géopolitiques et les invasions du passé ont conduit à l'émergence du multiculturalisme, devenu un concept saturé par le facteur historique (Bhabha, 2012). De plus, le multiculturalisme diminue l'importance du facteur historique, tout en créant des tensions entre les groupes culturels (Ang, 2010). Dans la vision de Bissoondath (1994), le multiculturalisme conduit à la division de la société, diminue l'unité des individus et peut conduire à l'émergence du racisme. Le multiculturalisme crée une différenciation ethnique, qui conduit à la disparition des valeurs communes et à la difficulté de créer une identité nationale unique (Porter, 1965), tout en freinant le développement d'une éducation civique unique (Brotz, 1980). De plus, McRoberts (1997) affirme que le multiculturalisme mine l'unité nationale, et Bibby (1990) soutient que le multiculturalisme ne mène pas à une existence harmonieuse. Paquet (1988) considère que le multiculturalisme entretient des inégalités au sein de groupes culturellement diversifiés, l'égalité n'étant qu'une illusion parce que le multiculturalisme est un facteur pouvant conduire à des conflits, facilitant l'importation et la perpétuation de conflits ethniques et religieux en provenance d'autres pays (Garcea, 2008). Une autre limite du multiculturalisme est le fait qu'il a produit une mauvaise allocation des ressources gouvernementales pour l'intégration des immigrants, qui, par la suite, n'ont pas pu acquérir l'identité nationale de ce pays (Granatstein, 1998). Fleras et Elliot (2002) considèrent qu'il y a 5 grandes catégories d'aspects qui peuvent provoquer des effets à la fois positifs et négatifs en termes de multiculturalisme : division versus unification, essentialisation versus hybridation, marginalisation versus inclusion, hégémonie versus hégémonie, déception versus catalyse.

## 1.6 Caractéristiques des leaders mondiaux à succès

De nos jours, de nombreuses entreprises naissent automatiquement mondiales (Evans, Pucik, Barsoux, 2002), avec de plus en plus d'employés, de fournisseurs, de partenaires, d'actionnaires et de clients étrangers. Les accords commerciaux internationaux, le tourisme international et le développement d'Internet ont conduit à des situations qui font qu'une entreprise peut avoir des clients dans le monde entier. Tous ces changements ont conduit à une modification dans la façon dont les dirigeants mènent leurs affaires, et en même temps à la nécessité de développer de nouvelles compétences (Caligiuri, 2006).

Les leaders mondiaux qui réussissent représentent un avantage concurrentiel pour les entreprises multinationales. Ainsi, Stroh et Caligiuri (1998a) affirment que le développement des compétences de leadership multiculturel influence l'efficacité des entreprises multinationales. De plus, pour qu'une entreprise reste compétitive dans un monde aussi globalisé, l'entreprise doit continuellement développer ses dirigeants afin qu'ils réussissent dans les tâches globales qu'ils doivent résoudre (Adler, Bartholomew, 1992 ; Stroh, Caligiuri, 1998a, b).

Caligiuri (2004) déclare qu'il y a plusieurs tâches communes qui se produisent dans le leadership mondial. Ainsi un leader mondial :

- ✚ travaille avec des partenaires d'autres pays ;
- ✚ interagit avec des clients externes d'autres pays ;
- ✚ interagit avec des clients d'une autre nationalité ;
- ✚ est capable de parler une langue autre que sa langue maternelle ;
- ✚ supervise des employés de nationalités différentes ;
- ✚ gère un budget dans d'autres aires culturelles ;
- ✚ négocie dans d'autres pays et avec des gens d'autres pays ;
- ✚ gère les relations de collaboration avec les vendeurs et des fournisseurs étrangers ;
- ✚ est capables de gérer les risques dans plusieurs aires culturelles.

Caligiuri (2006) parle des compétences des leaders qui peuvent fonctionner efficacement à l'échelle mondiale. Il indique que les compétences, les connaissances, les aptitudes et les traits de personnalité influencent la performance interculturelle, aidant au développement des compétences du leader mondial.

Le savoir est défini comme une somme d'informations relatives à un domaine particulier. Celui-ci peut être général ou spécifique, basique ou avancé. Le savoir général peut être acquis par des processus d'enseignement (Landy, Conte, 2004). Le savoir requis pour un leadership mondial comprend les éléments suivants :

- ✚ une culture générale ; la connaissance des valeurs, des rituels et des symboles d'une société (Hofstede, 1991) ;
- ✚ les connaissances culturelles spécifiques, qui comprennent la compréhension des valeurs, des normes, des croyances, des comportements, des rituels d'un pays particulier ;
- ✚ la connaissance des affaires internationales, qui impliquent le management d'affaires mondiales telles que les finances internationales ou le droit international.

Les aptitudes sont variables, elles peuvent évoluer en fonction de leur amélioration, de leur pratique et de leur utilisation. Cependant, il y a des situations dans lesquelles le développement des aptitudes ne peut pas dépasser un certain point. Il y a plusieurs types d'aptitudes, notamment :

- ✚ des aptitudes liées aux interactions interculturelles, comme la négociation ou la résolution de conflits. Selon Caligiuri (2006), ces aptitudes peuvent être limitées par des traits de personnalité, notamment par la capacité des individus à être agréables ;

- ✚ la capacité de parler une langue étrangère, qui peut être améliorée par la pratique, mais peut également être limitée par des problèmes tels que la sensibilité auditive ou de la mémoire ou certains traits de personnalité. Par exemple, les introvertis influencent la capacité à parler une langue étrangère, car les introvertis sont influencés lorsque leurs erreurs sont mises en évidence en public ;
- ✚ des compétences cognitives.

Les traits de personnalité prédisposent les gens à se comporter de certaines manières dans certaines situations ou dans leur essai d'atteindre certains objectifs (Buss, 1989 ; Costa, McCrae, 1992). Les traits de personnalité sont relativement fixes et amènent les individus à se comporter d'une certaine manière dans des situations multiculturelles (Caligiuri, 2000 a). De plus, les traits de personnalité peuvent prédire, dans une certaine mesure, la capacité à accomplir avec succès certaines tâches de leadership global. L'ouverture sur la nouveauté et l'extraversion permettent aux individus qui interagissent dans des situations multiculturelles d'apprendre plus facilement les comportements appropriés nécessaires.

#### ◆ **l'extraversion ;**

L'extraversion est la mesure dans laquelle les individus sont sociables, communicatifs et cherchent des activités sociales (Costa, McCrae, 1992). En général, les extravertis sont plus susceptibles de chercher des activités sociales. Ces personnes ont une facilité naturelle à établir des relations avec des individus d'autres cultures (Mendenhall, Oddou, 1985). L'extraversion aide les individus à apprendre à reproduire et à conserver les comportements appropriés nécessaires dans des situations multiculturelles, du fait que ces personnes ont une prédisposition naturelle à interagir avec différentes personnes. Bon nombre des tâches liées au leadership mondial ont une composante sociale. Ainsi, par exemple, les gens sont plus susceptibles d'interagir efficacement avec des personnes d'autres cultures.

#### ◆ **la capacité à être agréable**

Ce trait de personnalité peut se traduire par une collaboration pour la résolution des conflits, une compréhension mutuelle et en même temps une faible compétitivité (Black, 1990 ; Caligiuri, 2000 a, b ; Ones, Viswesvaran, 1997 ; Tung, 1981). Les personnes agréables ont plus de chances de réussir à accomplir des tâches de leadership mondial, comme travailler avec des collègues d'autres pays.

#### ◆ **l'exactitude**

Les personnes qui possèdent ce trait de personnalité font un effort plus important et s'engagent consciencieusement à résoudre des tâches.

#### ◆ **la stabilité émotionnelle**

Elle est considérée comme un mécanisme qui permet aux gens de faire face au stress (Buss, 1991).

#### ◆ **l'ouverture sur le nouveau**

L'ouverture sur la nouveauté décrit à quel point les individus sont originaux, innovants et enclins à prendre des risques. Les individus ayant un degré élevé d'ouverture sur la nouveauté auront un degré de rigidité inférieur à ce qui est bien ou mal, approprié ou inapproprié, et sont plus susceptibles d'accepter des cultures diverses (Abe, Wiseman, 1983 ; Black, 1990 ; Who, Van Der Berg, 1991 ; Hammer, Gudykunst, Wiseman, 1987). De plus, les individus qui possèdent ce trait de personnalité sont plus susceptibles de participer à des actions à la suite desquelles ils peuvent apprendre certains comportements, en raison de leur curiosité. En même temps, ces individus, étant caractérisés par la curiosité, s'adaptent plus facilement à des situations nouvelles. De plus, ces personnes sont plus susceptibles d'accepter d'autres cultures (Caligiuri, 2000b ; Abe, Wiseman, 1983 ; Black, 1990). Les personnes qui ont un niveau élevé d'ouverture sur la

nouveauté sont plus susceptibles d'établir des relations interpersonnelles avec des individus appartenant à d'autres cultures que des individus qui ne possèdent pas ce trait de personnalité.

### **1.6.1 Formation et développement des leaders mondiaux**

La formation vise à combler les lacunes des individus, en se concentrant sur l'amélioration des compétences qui conduisent également à une amélioration des performances globales. Du point de vue de Caligiuri (2006), il y a trois manières de parvenir à la formation et au développement des leaders mondiaux : les programmes d'apprentissage, les opportunités d'expériences et les expériences intensives. Les programmes d'apprentissage peuvent aider à façonner un comportement approprié, en se concentrant sur des situations globales. Les programmes d'enseignement les plus courants sont les programmes d'apprentissage des langues, particulièrement importants car les compétences linguistiques sont nécessaires pour communiquer efficacement avec des individus dans d'autres pays. Gupta, Govindarajan, 2002 et Noah, 2004, déclarent que les programmes d'éducation formelle peuvent améliorer les compétences des leaders mondiaux en étudiant des disciplines telles que les finances internationales, le management des projets, l'éducation interculturelle ou les cours de langue. Caligiuri (2006) déclare que les compétences d'un leader mondial sont difficiles à changer uniquement par le biais de programmes d'apprentissage. Les opportunités offertes par les expériences renvoient aux avantages offerts par la vie en communauté dans des pays étrangers. Ces expériences sont très efficaces pour améliorer les compétences interculturelles (Gudykunst, Hammer, 1984 ; Harrison, 1992). Les expériences culturelles intensives sont des programmes grâce auxquels des individus vivent et travaillent dans d'autres pays. Ces programmes visent à permettre aux futurs leaders mondiaux de passer du temps à l'étranger avant de s'y installer pour une période plus longue, une méthode généralement utilisée par les jeunes managers (Caligiuri, Di Santo, 2001).

En plus des études mentionnées, il y a d'autres études qui ont abordé la question du lien entre la personnalité et les capacités d'un leader mondial. Barrick et Mount (1991) affirment que l'extraversion, la conscience et l'ouverture sur la nouveauté sont liées au processus de formation des individus. Sur le même sujet, Salgado (1997) affirme que l'ouverture sur la nouveauté et la capacité d'être agréable peuvent prédire le processus de formation. Dans l'ensemble, on peut affirmer que la personnalité peut prédire l'efficacité des programmes de formation. D'autres études ont montré que ceux qui réussissent dans un environnement international ont généralement certains traits de personnalité : l'ouverture sur l'inédit, la sociabilité et la stabilité émotionnelle (Caligiuri, 2000 a, b). La possession de certains traits de personnalité peut apporter certains avantages aux individus qui les possèdent (Caligiuri, 2006). Les traits de personnalité peuvent ou ne peuvent pas favoriser la réouverture des individus, leur réceptivité aux programmes d'apprentissage, à de nouvelles cultures ou à l'établissement de contacts avec des individus d'autres cultures. En même temps, les traits de personnalité peuvent augmenter ou limiter les capacités des individus à effectuer efficacement une certaine tâche. Cependant, il est très peu probable que les traits de personnalité changent au fil du temps, par contre, l'amélioration des compétences et des connaissances est possible. Caligiuri et Di Santo (2001) ont montré que les traits de personnalité ne changent pas à la suite d'une expérience internationale, mais que les connaissances et les compétences s'améliorent. La personnalité et les capacités cognitives sont presque inchangées. Caligiuri (2000, b) suggère que les employeurs devraient faire une sélection en fonction de la personnalité car il s'agit d'une caractéristique qui ne peut pas être modifiée. Les organisations multinationales devraient identifier les managers qui possèdent ces traits de personnalité et leur fournir la formation nécessaire.

### **1.6.2 L'évaluation de l'efficacité dans les activités de leadership mondial**

Les dirigeants mondiaux jouent un rôle important dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel (Bartlett, Ghoshal, 2003 ; Caligiuri, Di Santo, 2002). L'efficacité du leadership mondial peut être facilitée lorsque les individus possèdent des compétences, des aptitudes, des traits de personnalité ou une façon de penser globale qui facilite la confrontation des problèmes multiculturels (Caligiuri, 2009). Par exemple, la connaissance des valeurs, des dimensions et des différences culturelles peut aider les individus à comprendre les normes et les comportements d'une nouvelle culture (House, Javidan, Dorfman, Hanges, 2002 ; Hofstede, 2001). La prise de conscience de ces valeurs et différences réduit le stress, l'anxiété, le choc culturel et aide à former des attentes réalistes, ce qui facilite l'efficacité au travail.

La théorie de l'apprentissage social affirme que les individus se développent en apprenant de l'environnement, des personnes avec qui ils interagissent ou en observant le comportement des autres (Bandura, 1997 ; 1977). L'apprentissage social comprend trois composantes : l'attention, la rétention et la reproduction. L'attention se produit lorsqu'une personne observe les nouveaux comportements des autres ou observe son propre comportement. Ainsi, l'attention joue un rôle particulièrement important dans un contexte multiculturel. La rétention est le processus par lequel les comportements sont assimilés (Black, Mendenhall, 1990). Enfin, la reproduction permet à l'individu de comprendre par l'expérience les conséquences de l'utilisation de certains comportements ou capacités et, de plus, de comprendre quels comportements utiliser ou éviter dans une situation donnée (Black, Mendenhall, 1990). De plus, Black et Mendenhall (1990) affirment que la théorie de l'apprentissage social peut être utilisée avec succès pour préparer les individus à s'adapter à un nouveau contexte culturel. Ainsi, l'apprentissage social peut être utilisé pour le développement et la préparation des individus à un nouveau contexte culturel.

Le développement ou l'apprentissage peut être réalisé soit par une approche verbale, soit par une approche comportementale. L'approche verbale implique la répétition de certains comportements et un faible contact interpersonnel, tandis que l'approche comportementale oblige les individus à améliorer leurs comportements, ce qui implique un contact personnel élevé. L'apprentissage par contact permet aux individus d'améliorer leur capacité à reproduire des comportements culturels appropriés. Plus il y a de contacts, plus la possibilité d'apprendre des comportements à utiliser à l'avenir est grande. Caligiuri (2000, a) suggère que les expatriés apprennent les comportements culturels appropriés à travers les interactions qu'ils ont avec les locaux. Plus les contacts sont longs et fréquents, plus les individus seront susceptibles d'ajuster leur comportement.

La participation à des programmes de formation pour l'adaptation à un nouveau contexte culturel qui mette l'accent sur un contact physique accru offre des opportunités d'améliorer les comportements et les compétences culturels (Caligiuri, 2009). Des études antérieures suggèrent qu'un apprentissage qui met l'accent sur un contact physique accru est plus efficace qu'un apprentissage qui implique un contact physique réduit. Ainsi, les activités de développement d'expériences impliquant un contact physique influencent le changement du comportement (Gannon, Poon, 1998 ; Harrison, 1992 ; Kealey, Protheroe, 1996). Il y a également d'autres facteurs qui peuvent influencer l'efficacité des expériences multiculturelles : la pensée globale (Beechler, Javidan, 2007 ; Levy, Beechler, Taylor, Boyacigiller, 2006), l'engagement organisationnel, la capacité de prise de décision, la capacité de développement personnel, l'attitude positive envers les membres des autres cultures, la capacité de résoudre des problèmes et la capacité de faire face aux malentendus culturels.

### 1.6.3 L'avantage concurrentiel offert par les managers multiculturels

Un manager qui a une origine multiculturelle est une personne qui soit a migré vers un autre pays, soit à des origines récentes provenant des descendants immigrants. Par contre, un manager monoculturel est un individu qui ne rentre pas dans les situations présentées ci-dessus. Les managers ont besoin de compétences différentes lorsqu'ils travaillent dans un environnement mondialisé et culturellement diversifié (Szymanski, 2019). Les individus ayant une expérience multiculturelle sont capables d'utiliser plusieurs normes et valeurs culturelles à travers lesquelles ils peuvent filtrer et interpréter le monde (Lucke, 2014). De plus, la maîtrise de plusieurs de ces normes et valeurs permet de développer une complexité cognitive (Tadmor, Tetlock, Peng, 2009), tout en permettant la perception d'un large éventail de comportements (Fitzsimmons, 2017 ; Leung, Chiu, 2010). De même, la possession de représentations mentales de plusieurs systèmes culturels peut stimuler le traitement de l'information et la complexité de la pensée (Crisp, Turner, 2011).

Le football génère des revenus de plus de 24,6 milliards d'euros rien qu'en Europe en 2016 (Barnard, Ross, Savage, Winn, 2017). Bien que le football en particulier et le sport en général soient une industrie mondiale, ils n'ont pas été analysés sous l'angle du management global.

Les contextes multiculturels influencent la façon dont les individus pensent, aidant ceux qui vivent le multiculturalisme à penser de manière plus complexe et créative que ceux qui ne font pas l'expérience de la diversité culturelle (Fitzsimmons, Liao, Thomas, 2017 ; Leung, Chiu, 2010 ; Leung, Maddux, Galinski, Chiu, 2008 ; Lucke, 2014 ; Zander, Mockaitis, Butler, 2012). Le management des équipes nationales de football implique un risque accru et c'est assez similaire aux défis du management des organisations qui rivalisent à l'échelle mondiale. Ces défis présupposent de : traiter à la fois avec les parties prenantes internes et externes, adopter la stratégie pour changer l'environnement ou gérer des individus très doués (Szymanski, 2019). Contrairement à d'autres domaines, la recherche sportive présente un certain nombre d'avantages tels que la fréquence et la régularité des événements ou la clarté des résultats (Goff, Tollison, 1990).

Pour décrire la manière dans laquelle les managers doivent s'adapter à un environnement multiculturel, les chercheurs ont défini le concept de compétence dynamique. Les compétences dynamiques impliquent l'intégration, la construction et la reconfiguration des ressources pour répondre aux exigences et aux opportunités qui se présentent dans un environnement concurrentiel (Helfat, 2007 ; Teece, 2007). Les managers qui bénéficient d'une expérience multiculturelle possèdent des compétences dynamiques qui représentent un avantage concurrentiel sur le marché mondial (Szymanski, 2019). Les managers multiculturels peuvent posséder des compétences cognitives qui conduisent à la formation de compétences dynamiques. Cependant, les compétences dynamiques n'offrent un avantage que dans un environnement concurrentiel caractérisé par une grande diversité (Szymanski, 2019).

L'environnement concurrentiel évolue, devenant souvent mondial (Szymanski, 2019). Il est important de noter que de nombreuses similitudes peuvent être trouvées entre les équipes sportives et les organisations traditionnelles. Parmi les similitudes les plus importantes, citons : le souci de rivaliser avec l'extérieur, le souci du management stratégique des ressources et le souci du développement de processus organisationnels appropriés (Keidel, 1987). Szymanski (2019) assimile le rôle d'entraîneur d'une équipe nationale de football au rôle d'un PDG dans une entreprise, étayant cette affirmation par plusieurs arguments : compétition mondiale, interaction avec les parties prenantes internes et externes, adaptation de la stratégie aux changements

environnementaux et le management des personnes très talentueuses. Par ailleurs, Szymanski (2019) précise qu'il n'est pas obligatoire pour les managers issus de plusieurs cultures d'identifier ces différentes cultures et d'agir en conséquence, mais ils auront probablement une meilleure capacité que les managers monoculturels (Benet - Martinez, 2002). ; (Chen, 2008 ; Mok, 2007). La population d'un pays est un déterminant de la réussite des Jeux Olympiques d'été (Condon, Golden, Wasil, 1999 ; Szymanski, 2000), mais aussi dans les associations sportives (Hoffmann, Ging, Ramasamy, 2002). Un autre facteur pouvant influencer la performance des associations sportives est le Produit Intérieur Brut, car c'est un indicateur économique qui montre le degré potentiel d'investissement pour le développement des sports d'élite (Kuper, Sterken, 2001 ; De Bosscher, Bingham, Shilbi, 2008).

Les managers issus du multiculturalisme ont obtenu de bien meilleurs résultats que les managers monoculturels lorsqu'ils travaillent dans un environnement concurrentiel mondial. Lorsqu'elles évoluent dans des compétitions mondiales, les équipes gérées par des managers ayant une expérience multiculturelle sont plus performantes que les équipes gérées par des managers monoculturels. Les managers multiculturels peuvent être mieux préparés à jeter des ponts entre les différences culturelles et être mieux à même de saisir les opportunités mondiales. D'un autre côté, les managers monoculturels peuvent être mieux préparés à identifier et à exploiter les opportunités au niveau local et à créer des stratégies qui impliquent un développement à long terme. Bien que le multiculturalisme soit un avantage dans un contexte mondialisé, il peut être un inconvénient lorsque le climat concurrentiel est local. Les compétences cognitives aident les managers à prendre des décisions stratégiques différentes par rapport à celles des managers monoculturels (Dau, 2016).

Les organisations travaillant dans un environnement concurrentiel à l'échelle mondiale ont besoin de managers qui excellent dans la diversité culturelle et s'adaptent vite aux changements complexes du marché. Les managers dotés de compétences cognitives multiculturelles identifient plus facilement les opportunités mondiales, comprennent les stratégies des concurrents et sont plus flexibles en ce qui concerne les changements. D'autre part, dans un marché moins diversifié culturellement, avec un environnement plus stable, les managers ayant une expérience multiculturelle peuvent avoir moins d'avantages que leurs homologues monoculturels, et même dans certaines situations peuvent être désavantagés.

En raison du taux croissant de migration mondiale, les employés sont fréquemment confrontés au multiculturalisme, ce qui modifie le climat démographique au travail. Les organisations peuvent avoir des avantages si les managers culturels s'intègrent dans le climat concurrentiel de l'organisation.

## **1.7 Management des structures multiculturelles — le logiciel de la réflexion**

L'un des pionniers des études sur le multiculturalisme dans les organisations est le chercheur néerlandais Geert Hofstede. Ses études sont un point de départ pour tous ceux qui ont essayé de savoir comment le multiculturalisme influence les activités de telles organisations. Ses études ont été menées dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et ont été un élément de nouveauté très important. Depuis la réalisation de l'étude, la société s'est continuellement diversifiée du point de vue culturel, mais cela ne signifie pas que l'étude perd de sa valeur.

Dans son travail, Hofstede (1991) définit la culture comme un fondement de la pensée, des sentiments et des actions individuels, et ceux-ci peuvent être rapportés au niveau régional, national ou organisationnel. En outre, il peut également être défini comme une programmation mentale collective à travers laquelle les membres d'un groupe diffèrent des membres d'un autre groupe. Du point de vue de Hofstede, la culture a 5 dimensions principales : la distance par rapport

au pouvoir, l'individualisme / le collectivisme, la féminité / la masculinité, le niveau d'acceptation / de refus de l'incertitude, l'approche à court ou long terme. La dimension d'une culture est l'aspect d'une culture qui peut être mesuré par rapport à d'autres cultures.

Nous rencontrons tous des personnes qui ne font pas partie de notre propre cercle de connaissances et qui ont des idées et des pensées différentes des nôtres. Ainsi, dans le monde, il y a de nombreuses confrontations entre des personnes, des groupes et des peuples qui pensent différemment et qui ressentent et agissent différemment. L'évolution de la technologie, de l'économie, des questions environnementales et du changement climatique ne se limitent pas aux frontières d'une région ou d'un pays, mais sont devenues un problème mondial. Une coopération mondiale est nécessaire pour résoudre ces problèmes. Ainsi, il faut comprendre les façons dont les individus et les groupes pensent et agissent. Hofstede (1991) affirme que la compréhension de ces différences culturelles est aussi importante que la compréhension des facteurs techniques. Ainsi, chaque individu sera différent dans sa façon de penser par rapport aux autres. La famille, l'école, les amis, le travail ou la communauté sont des facteurs qui influencent la façon dont les individus pensent et se sentent, et cette programmation est similaire à la programmation d'un ordinateur selon Hofstede (1991), et la culture est appelée dans ce cas logiciel mental. De plus, Hofstede (1991) soutient que dans le processus d'adaptation à une nouvelle culture, les individus doivent oublier ce qu'ils savent déjà afin de s'adapter plus facilement.

Revenant à l'idée de culture, l'auteur distingue la culture primaire représentée par l'art, la littérature ou l'éducation et la culture secondaire qui peut être représentée par la manière dont les gens se saluent, la gastronomie, l'affichage ou la dissimulation des sentiments ou la distance physique entre les individus. De plus, l'étude indique que l'adaptation à une nouvelle culture est davantage liée à la culture secondaire (Hofstede, 1991).

En même temps, la culture s'apprend, ne s'hérite pas, et elle se manifeste à travers : des symboles, des héros, des rituels, des valeurs. Les symboles sont les plus faciles à percevoir, étant considérés comme superficiels, tandis que les valeurs sont considérées comme le noyau. Les héros sont les personnalités marquantes d'une société et ils représentent les caractéristiques valorisées par une certaine culture. Si les symboles sont des éléments culturels superficiels, le noyau de la culture est constitué d'une série de valeurs telles que : mauvais / bon, sale / propre, laid / beau, contre nature / naturel, anormal / normal, paradoxal / logique, irrationnel / rationnel. Les valeurs sont apprises inconsciemment par les individus dès leur plus jeune âge et peuvent être déduites de la manière dont les gens agissent dans diverses situations. Le sport peut être considéré comme faisant partie intégrante d'une culture, certaines cultures ayant des préférences pour certains sports.

La programmation culturelle commence dans l'environnement dans lequel un petit enfant est élevé, au niveau familial. Elle continue à l'école puis au travail. Le comportement des salariés est un prolongement des comportements acquis à l'école et en famille. Le comportement des managers est un prolongement de l'expérience à l'école et en famille, ainsi qu'une image fidèle du comportement des personnes qui sont dirigées. La politique et la relation entre les citoyens et les autorités sont des prolongements de la famille, de l'école, du travail et, à leur tour, elles affectent ces sphères de la vie. Les croyances religieuses, les idéologies et les théories scientifiques renforcent les schémas de pensée et de sentiment. Les programmes culturels diffèrent d'un groupe de personnes à l'autre de manières rarement connues et parfois mal comprises. Les origines des différences d'une nation à l'autre et parfois entre des sous-groupes ethniques, religieux ou linguistiques au sein des nations sont cachées dans l'histoire. Dans certains cas, des explications causales sont possibles, mais dans de nombreux cas, il faut

supposer qu'une petite différence est apparue il y a plusieurs siècles et que, transférée d'une génération à l'autre, cette petite différence a augmenté, devenant une différence plus prononcée.

## **1.8 Dimensions culturelles**

### **1.8.1 Distance face au pouvoir**

Dans les pays très éloignés du pouvoir, les subordonnés ont peur d'être en désaccord avec leurs patrons, et les situations dans lesquelles ils sont en désaccord sont extrêmement rares. L'un des facteurs influençant cet éloignement du pouvoir est l'éducation. Plus un peuple est instruit, plus la distance par rapport au pouvoir doit être courte. En plus de l'éducation, la famille joue un rôle particulièrement important dans notre patrimoine culturel, tout comme les enseignants, les managers ou les politiciens, qui à leur tour sont des facteurs qui façonnent la programmation mentale. Aussi, un autre aspect intéressant est le fait qu'une relation directement proportionnelle a été trouvée entre la distance de l'équateur et certains aspects culturels. (Minkov, Hofstede, 2014)

### **1.8.2 Individualisme / Collectivisme**

Une autre dimension culturelle mise en évidence par Hofstede est la distance entre individualisme et collectivisme. Si l'individualisme représente des connexions chaotiques entre les individus, chacun prenant soin de lui-même, dans le collectivisme, les individus se protègent les uns les autres. Dans le collectivisme, l'intérêt du groupe prédomine sur l'intérêt de l'individu, tandis que dans une société individualiste, les intérêts individuels prédominent sur les intérêts du groupe. De plus, lorsque nous parlons d'un caractère approprié, il ne peut être considéré comme approprié que par association avec un certain environnement culturel. Lorsqu'il s'agit de communication dans ces types de sociétés, beaucoup de choses qui sont évidentes dans les cultures collectivistes doivent être dites explicitement dans les cultures individualistes, ce qui pourrait évidemment créer des problèmes de communication entre les individus de différentes cultures. (Minkov, Hofstede, 2014)

Ce qui est très intéressant, c'est le fait que les techniques de management et les modèles de formation ont été presque exclusivement théorisés dans des pays individualistes et ils sont basés sur des hypothèses culturelles qui peuvent ne pas être maintenues dans les cultures collectivistes. Parmi les pays considérés comme individualistes, les États-Unis sont le représentant, tandis que parmi les sociétés collectivistes il y aurait des pays asiatiques comme la Chine, l'Indonésie ou la Corée du Sud. Les Américains croient que l'individualisme est bon et qu'il sous-tend leur développement. D'autre part, Mao Tse Tung a identifié le collectivisme comme étant mal. Plus un pays est individualiste, plus la préférence de ses citoyens pour la liberté est plus grande que la préférence pour l'égalité. La poursuite de l'intérêt personnel est une caractéristique des sociétés individualistes, et cette expression est difficile à traduire en chinois, pays collectiviste par définition. Il y a également une relation proportionnelle entre richesse et individualisme. Les sociétés riches conduisent à une augmentation de l'individualisme parce que la richesse et la croissance du bien-être facilitent la poursuite de l'intérêt personnel. Si un pays s'enrichit, il deviendra automatiquement plus individualiste, s'il s'appauvrit, il deviendra automatiquement encore plus collectiviste. L'individualisme, par rapport au collectivisme, en tant que dimension des cultures nationales, est responsable de nombreux malentendus dans les conflits interculturels. Pour revenir à la relation entre climat et culture, on remarque que dans les pays à climat tempéré et froid, les gens sont plus individualistes (Hofstede, 1991).

### 1.8.3 Masculinité / Féminité

La masculinité est associée à la reconnaissance, aux gains, à l'avancement, à la compétition, tandis que la féminité signifie de bonnes relations, la coopération, la sécurité d'emploi ou vivre comme vous le désirez, vous et votre famille. La masculinité se retrouve dans les sociétés où les rôles sociaux sont bien définis, tandis que la féminité se retrouve dans les sociétés où les rôles sociaux des sexes se chevauchent, de sorte que les hommes comme les femmes sont censés être modestes, sensibles et soucieux de la qualité de vie. La famille masculine oriente ses enfants vers l'ambition, la compétition et les organisations des sociétés de type masculin exigent des résultats et des récompenses sur la base de l'équité (selon la performance atteinte). D'autre part, la famille féminine oriente ses enfants vers la pudeur et les organisations de ces sociétés récompensent les personnes sur la base de l'égalité (Minkov, Hofstede, 2014).

Les différences de masculinité et de féminité sont illustrées par un manager qui a joué un rôle de leader tant aux Pays Bas qu'aux États-Unis. Ce manager a déclaré qu'aux États-Unis l'accent est mis sur les résultats individuels et l'affirmation individuelle, tandis qu'aux Pays Bas, l'accent est mis sur la recherche de solutions communes. Dans les pays masculins, le secteur d'activité prédominant est le secteur de l'industrie, tandis que dans le cas des pays féminins, le secteur prédominant est le secteur des services. De plus, l'auteur considère que les femmes ambitieuses sont plus fréquentes dans les sociétés masculines, alors que dans le cas des sociétés féminines, les femmes sont moins motivées, et donc, paradoxalement, on trouve plus de femmes à des postes de direction dans les sociétés masculines que dans les sociétés féminines. L'indice de tolérance naturelle est fortement corrélé à la féminité, car les mères sont plus tolérantes que les pères (Stoetzel, 1983). Les cultures féminines sont un peu plus probables dans les climats froids du fait que dans de telles régions, la collaboration entre les hommes et les femmes améliorerait les chances de survie.

### 1.8.4 Éviter l'incertitude

Cette dimension prend en compte le fait que l'avenir est souvent incertain, et l'attitude envers ce que l'avenir vous réserve est un indice qui peut fournir beaucoup d'informations sur une certaine culture. En même temps, cette dimension peut être considérée comme une tolérance de l'imprévisible, représentant également la mesure dans laquelle les membres d'une culture se sentent menacés par des situations incertaines ou inconnues. Ce refus de l'incertitude est marqué par l'anxiété, le stress et le besoin du prévisible.

Les sentiments et les manières de gérer l'incertitude appartiennent au patrimoine culturel et se transmettent par la famille, l'école, l'État. Ils représentent les valeurs portées par le groupe, par la société. Ainsi, ils forment des modèles de comportement qui peuvent être difficiles à comprendre ou peuvent sembler bizarres aux membres d'autres sociétés. Les sentiments d'incertitude sont acquis et appris. La culture est définie par Hofstede (1991) comme la somme des réponses similaires d'individus ayant une programmation mentale commune. Les niveaux d'anxiété diffèrent d'un pays à l'autre et certaines cultures sont plus anxieuses que d'autres. Dans les pays où le degré de refus de l'incertitude est élevé, les gens sont occupés, actifs, agités, excités, agressifs. En revanche, dans les pays où le degré de refus de l'incertitude est faible, les gens sont calmes, tranquilles, contrôlés et même indolents. En moyenne, dans les pays où le refus de l'incertitude est fort, les gens se sentent moins bien. De plus, dans les pays où le degré de refus de l'incertitude est élevé, le manager est rarement changé. Les individus dans les pays

avec un degré élevé de refus de l'incertitude considèrent que les différences sont un danger (Hofstede, 1991).

Dans les cultures caractérisées par un degré élevé de refus de l'incertitude, il y a plusieurs règles qui établissent les droits et les obligations des employeurs et des employés. En outre, de nombreux règlements internes régissent l'activité au sein de ce groupe. Dans les pays où le refus de l'incertitude est élevé, il y a un plus grand conservatisme. De plus, dans les pays où le refus de l'incertitude est intense, des attitudes hostiles envers les autres nationalités sont souvent remarquées, car dans de telles situations, ce qui est différent est considéré comme dangereux (Hofstede, 2015).

Hofstede (1991) illustre qu'il y a un lien entre le refus de l'incertitude et le collectivisme / l'individualisme dans la résolution des conflits interethniques. L'existence sur le territoire d'un pays de plusieurs groupes ethniques, linguistiques ou religieux est un aspect historique. Ainsi, certains pays sont plus homogènes que d'autres, et la manière dont une société résout un tel conflit est un phénomène culturel. Dans les pays collectivistes et avec un degré élevé de refus de l'incertitude, les risques de conflits interethniques violents sont très élevés. Beaucoup de ces pays ont eu ou continuent d'avoir de tels problèmes. Cette affirmation a été faite par Hofstede (1991) bien avant l'éclatement de la Yougoslavie ou l'émergence de conflits dans certains pays arabes ou en Turquie. D'autre part, les pays individualistes, évitant la faible incertitude, essaient de faciliter l'adaptation des minorités et de leur donner des droits égaux. En revanche, dans les pays individualistes, mais avec un degré élevé de refus de l'incertitude, des divergences sont constatées, notamment d'ordre politique (Hofstede, 1991). Les nations qui ont un score très élevé en termes de refus de l'incertitude, considèrent que ce qui est différent est dangereux, donc ces nations sont très problématiques.

### **1.8.5 Orientation à court terme / orientation à long terme**

Cette dimension est ajoutée par Hofstede plus tard que les quatre autres dimensions. L'orientation à long terme implique la promotion de vertus tournées vers l'avenir, telles que la persévérance ou l'adaptation aux circonstances changeantes. D'autre part, l'orientation à court terme consiste à encourager les vertus liées au passé et au présent, telles que la fierté nationale, le respect de la tradition et l'accomplissement des obligations sociales. Dans les sociétés orientées vers le long terme, les règles qui s'appliquent dépendent des situations, tandis que dans les sociétés orientées vers le court terme, les règles sont fixes et s'appliquent en toutes circonstances (Hofstede, 1991).

Si dans une société orientée vers le long terme une personne est considérée comme ayant des capacités supérieures, elle s'adapte à de nouveaux défis. Dans les sociétés orientées vers le court terme, les personnes considérées comme ayant des capacités supérieures sont toujours les mêmes, quelle que soit la situation (Hofstede, Minkov, 2010). Les nations tournées vers le long terme cherchent à apprendre des autres pays, les nations tournées vers le court terme sont fières de tout ce qui concerne leur propre pays. Chez les individus orientés vers le long terme, les individus ont tendance à économiser de l'argent et à l'investir plus tard. D'autre part, les entreprises orientées vers le court terme n'économisent pas beaucoup d'argent ou n'en investissent pas.

Cependant, il n'existe pas de norme préétablie pour l'orientation à court terme ou l'orientation à long terme, il n'y a que certaines caractéristiques de ces dimensions et il y a encore certaines comparaisons qui peuvent être faites entre entreprises, pays ou régions. Parmi les pays à orientation à long terme figurent le Japon, la Chine, l'Allemagne, les Pays Bas, la France, et

parmi les pays à orientation à court terme : la Grande-Bretagne, l'Inde, l'Israël, les États-Unis, le Mexique.

### 1.8.6 Indulgence

Cette dimension a été ajoutée par Minkov (2010), car il a remarqué certaines différences culturelles qui ne pouvaient pas être expliquées par les autres dimensions culturelles existantes. Cette dimension, appelée indulgence, est étroitement liée à la perception du bonheur ainsi qu'à la maîtrise de la vie. Si les sociétés indulgentes profitent de la vie, s'amuse et ne répriment pas leurs besoins, les sociétés moins indulgentes ou restrictives ne satisfont que leurs besoins fondamentaux. Les individus des sociétés indulgentes sont plus heureux, plus optimistes, plus positifs, plus extravertis, se considèrent comme maîtres de leur vie et sont plus impliqués dans le sport. En revanche, les individus des sociétés restrictives sont moins heureux, pessimistes, introvertis, se sentent moins maîtres de leur vie et moins impliqués dans le sport. Les pays indulgents incluent le Mexique, le Nigeria, la Suède ou l'Australie, tandis que les entreprises restrictives incluent la France, le Japon et l'Allemagne.

Beugelsdijk (2015) a repris ces dimensions de Hofstede et a constaté qu'elles sont transmises de génération en génération, et sur une période de 30 ans, les scores des dimensions ne changent pas du tout ou ne subissent que de petits changements, ce qui signifie que les scores de taille ne changent pas le long du temps. Nous vivons à l'ère de l'information, mais la programmation mentale des individus détermine ceux-ci, ou non, de changer certains comportements ou actions.

### 1.8.7 Choc culturel

Des conflits involontaires surviennent souvent lors des confrontations interculturelles, et ils surviennent même si personne n'en veut. La forme la plus simple d'opposition interculturelle se produit lorsqu'un individu rencontre un nouvel environnement culturel. Grâce aux moyens modernes de déplacement et de communication, les oppositions interculturelles se sont multipliées dans le monde d'aujourd'hui à un rythme considérable. Ainsi, des malentendus culturels subtils surviennent de plus en plus souvent dans nos vies, et lorsqu'un individu rencontre un nouvel environnement culturel, un choc culturel se produit également (Hofstede, 1991).

Chaque individu a un logiciel mental avec certaines valeurs culturelles dont il n'est même pas conscient. En gardant une certaine proportion, le visiteur d'une culture étrangère peut revenir à l'état mental d'un enfant, qui doit réapprendre les choses les plus simples. Cela conduit souvent à des sentiments de malheur, d'impuissance et d'hostilité envers le nouvel environnement, affectant souvent la fonctionnalité physique. Parmi les immigrés, il y a un pourcentage de personnes qui tombent gravement malades physiquement ou mentalement, se suicident ou souffrent du désir ardent de ce qu'ils ont laissé derrière eux et doivent donc revenir dès la première année.

Les expatriés qui se sont adaptés avec succès à leur retour vivront le contraire d'un choc culturel dans leur tentative de se réadapter à leur ancien environnement culturel. Les expatriés qui rentrent chez eux constatent parfois qu'ils ne s'adaptent pas du tout et émigrent à nouveau. Les individus qui entrent successivement dans un nouvel environnement culturel rapportent que le processus de choc culturel recommence. Habituellement, pour chaque nouvel environnement culturel, il y a un nouveau choc.

Concernant la durée et les étapes du choc culturel, Hofstede (1991) a défini le concept de courbe d'intégration. Cette courbe comporte quatre phases. La première d'entre elles est courte

et est une période d'euphorie provoquée par la joie de voyager et la vue d'un nouveau monde. La deuxième phase est la véritable période de choc culturel, au cours de laquelle la vraie vie commence dans le nouvel environnement. La troisième phase est l'étape d'intégration au cours de laquelle le visiteur s'habitue au nouvel environnement, adopte certaines valeurs locales, prend confiance en lui et s'intègre dans un nouveau réseau social. La dernière étape est considérée comme un état d'esprit stable. Cet état peut être négatif lorsque le visiteur se sent discriminé, il peut être bon ou même excellent lorsque l'individu se considère comme appartenant à deux cultures, à la fois celle dont il est issu et celle dans laquelle il se trouve.

Pour ce qui est de la durée des étapes, elle diffère d'abord par la durée du séjour puis par les caractéristiques et les capacités de chaque individu. Les expatriés qui restent quelques mois dans une nouvelle culture, vivent toutes les étapes de cette période. Ceux qui y restent plusieurs années ont signalé la phase de choc culturel un an ou beaucoup plus avant de s'intégrer.

### **1.9 Courants de recherche en management interculturel dans le monde francophone**

La mobilité géographique, la création d'agences, les équipes composées d'individus différents ayant des origines culturelles différentes, conduisent à des interactions accrues entre des personnes différentes, mettant de plus en plus l'accent sur les différences culturelles.

Quand on parle de management interculturel, il y a quatre niveaux qu'il faut observer et analyser : le niveau de l'individu qui travaille, le niveau de l'équipe multiculturelle dont fait partie l'individu, le niveau de l'institution, de l'organisation dont il fait partie. Enfin, l'organisation peut aussi faire partie d'une ou plusieurs cultures nationales (Pierre, 2015). Pierre estime qu'il y a dans le monde francophone trois courants de recherche en management interculturel : les modèles de référence nationaux, les modèles de référence de la société, les modèles émergents aux références multiples.

Le monde est une société d'individus différents qui interagissent les uns avec les autres. Ainsi, les individus doivent comprendre les différences et trouver de nouvelles façons de communiquer et de collaborer. Le management interculturel étudie les différences culturelles, qu'elles soient d'origine internationale, nationale, régionale, organisationnelle ou professionnelle. Le management interculturel tente d'expliquer les différences et les valeurs de chaque culture (Bosche, 1993 ; D'Iribarne, 1989 et 2001 ; Chevrier, 2000 ; Segal, 2009). Le management interculturel vise à développer les moyens d'améliorer la coopération nationale et internationale au sein des organisations et entre organisations, dans le respect des différences culturelles et des stratégies d'affaires (Mutabazi, 1999 et 2007 ; Chanlat, 2000 ; Willinger, Lohmann, Usunier, 2000 ; Dupuis, 2004 ; Sauquet, 2007).

Le management interculturel comporte 3 niveaux majeurs : le niveau macrosocial, le niveau microsociale et le niveau méso social. Le niveau macro-social est un modèle de management universel qui pourrait être utilisé dans tous les domaines et être efficace en même temps. Toutes les actions de management sont culturellement situées, et la mesure de l'efficacité dépend des caractéristiques culturelles dans lesquelles elles se situent. Les entreprises ne peuvent pas éliminer les effets des contextes culturels dans lesquels elles opèrent. Le niveau microsociale est le niveau qui vise à comprendre la logique qui guide la vie en société. En particulier, ce niveau vise à comprendre l'autre. Enfin, le niveau méso social est le niveau des équipes de travail.

Globalement, le management interculturel appelle à lutter contre toutes les formes de discrimination en gérant les questions de diversité. Aujourd'hui, le management interculturel vise à gérer des équipes dans un contexte globalisé, à négocier des contrats au-delà des frontières

géographiques, le transfert international de moyens de management, la performance d'équipes multiculturelles et la formation de futurs expatriés à l'étranger.

Les trois courants de recherche en management interculturel dans le monde francophone sont : (1) le courant généré par Hofstede (empirique, statistique et quantitatif) ; (2) le courant autour d'Iribarne, Segal et Chevrier (ethnographique et qualitatif destiné au management des filiales étrangères d'entreprises) ; (3) le courant anthropologique et qualitatif, qui prend en compte la présence de groupes professionnels, culturels et ethniques dans une société majoritaire, comme c'est le cas des expatriés parmi les entreprises industrielles.

La société multiculturelle peut être considérée sous un autre angle, pas seulement en termes d'interactions multiculturelles au niveau du groupe. Ainsi, de nos jours, chaque individu a la possibilité d'interagir avec des personnes appartenant à d'autres cultures, et l'individu doit être préparé à faire face à de tels défis. Le rôle du management interculturel est précisément de préparer les individus à se débrouiller efficacement lorsqu'il est nécessaire de mener des activités dans des situations multiculturelles.

Le management interculturel peut être perçu comme un art des individus à s'adapter à une activité qui consiste à atteindre un objectif commun au sein d'un groupe, à travers des discussions et des activités communes. La société actuelle est une société en construction, et le management interculturel a pour rôle d'aider à cette construction. La culture se reflète dans les actions des individus, dans la vie de tous les jours, et certaines personnes sont prises dans un flux continu d'expériences, et ces expériences ne sont pas qu'un simple échange d'informations. L'un des rôles du management interculturel est de déterminer le comportement culturel approprié chez une autre personne. On pourrait aller plus loin en désignant cet aspect comme un pouvoir culturel qui détermine l'individu à un changement volontaire de comportement. La culture est déterminée par la logique relationnelle et la logique d'appartenance (Pierre, 2015).

Le management culturel doit répondre à plusieurs questions centrales : comment les immigrés, les expatriés et les étudiants s'intègrent-ils et comment sont-ils aidés ? À quoi ressemble la vie de ceux qui vivent aujourd'hui dans une société multiculturelle ? Comment le management interculturel est-il intégré au sein des entreprises et des organisations ? (Pierre, 2015)

La notion d'interculturalité est appropriée de nos jours car les interactions interculturelles sont de plus en plus présentes dans les entreprises et les organisations et cela conduit à un changement de l'environnement de travail au sein de ces entreprises ou organisations. Par ailleurs, la société évolue, les personnes bénéficient d'une mobilité croissante et les individus se retrouvent dans des environnements professionnels de plus en plus différents. De plus, de nos jours, il y a de plus en plus de situations de familles interculturelles et il est de plus en plus difficile de catégoriser les gens comme faisant partie d'une certaine culture. Les gens commencent à parler de plus en plus souvent des langues étrangères qu'ils pratiquent avec leurs interlocuteurs.

### **1.10 Le rapport entre régulation sociale et management interculturel**

Au sens large, la régulation sociale représente la capacité à prendre des initiatives et à développer certaines règles (Reynaud, 2017). Reynaud considère que la théorie de la régulation sociale représente les règles qui structurent le jeu. La régulation est l'aspect social primordial, tant à l'échelle individuelle que collective. Les organisations de toute nature se construisent dans la mesure où ceux qui font partie de cette organisation agissent ensemble en reconnaissant et en respectant certaines règles qui légitiment à la fois les actions et les projets menés par le groupe. Ainsi, les organisations se forment sur la base de règles, et lorsqu'on parle de management de certaines organisations, le facteur social doit également être pris en compte. De

plus, les systèmes sociaux ne peuvent pas être réduits à une combinaison d'intérêts individuels, mais ils ont un dualisme joueur-système. En même temps, les interactions et la rationalité peuvent conduire à la transformation des règles. Quant à l'acteur, il cherche à justifier les principes sur lesquels reposent ses actions. Le joueur cherche toujours à obtenir des règles légitimes mais aussi acceptables, qui permettront de créer un cadre juridique optimal mais qui faciliteront aussi l'interaction avec d'autres joueurs (individus).

La formation de règles est une caractéristique générale de l'action sociale. Les règles sociales sont mises en pratique par certaines institutions, et toutes les actions collectives sont réglées par une certaine force normative. Ainsi, l'économie, le management et la sociologie ne sont pas exclus des règles sociales. L'économiste et le manager essaient de comprendre d'où viennent les règles sociales et comment elles peuvent influencer l'activité qu'ils exercent. De plus, les managers et les économistes doivent créer, adapter des règles acceptées par le facteur social.

La complexité des systèmes sociaux exige une forme de mise en œuvre juridique qui soit mise en œuvre par les organismes publics et privés, tant au niveau du secteur d'activité qu'au niveau local, national ou international. Le rôle des organismes est de favoriser le contrôle et de faciliter le travail des organisations. En même temps, un aspect intéressant est le fait que les règles sont incertaines, incomplètes, provisoires et révisables, car elles doivent être adaptées aux situations. Dans la société, les règles créent une pression sur les individus (acteurs), et ces derniers, à leur tour, répondent par une contre-pression. La mise en œuvre des règles et la contre-pression des joueurs peuvent conduire à des conflits et des négociations qui ont pour rôle de conduire au maintien, à la modification ou à la suppression de certaines règles.

La création de règles est intimement liée à la vie collective. Ainsi, les individus institutionnalisent une série de règles qui encadrent les actions collectives. La distribution du pouvoir d'initiative est un élément essentiel dans la construction des règles. La théorie de la régulation sociale vise à comprendre comment les systèmes sociaux se constituent et évoluent en fonction de plusieurs facteurs, notamment juridiques, économiques et sociaux. La régulation, d'une part, implique la mise en place d'une discipline, mais d'autre part elle peut entraîner des erreurs humaines dans leur préparation, des lacunes organisationnelles mais aussi des imprévus. D'ailleurs, les joueurs tentent inévitablement de s'opposer à ces réglementations lorsqu'elles sont contraires à leurs intérêts et peuvent parfois tenter de tricher. Les règles combattent l'incertitude mais ne peuvent l'annihiler. Le contrôle des joueurs n'exclut pas leur marge de manœuvre. Ainsi, Reynaud (2017) affirme que le fonctionnement d'une machine n'est pas donné par l'harmonie ou le consensus, mais par les règles de fonctionnement qui apparaissent à la suite d'initiatives et de négociations. Ainsi, la formation de règles ne doit être rien d'autre que la démocratie pour mettre en pratique le pouvoir du peuple et créer les conditions d'exercice des activités selon leur compatibilité.

Chaque individu a certains goûts, préférences, intérêts ou passions qui peuvent parfois être contraints par ces règles sociales qui ont pour rôle de créer un environnement bénéfique pour la société. Ainsi, il est nécessaire qu'un tiers intervienne pour faire respecter ces règles et sanctionner le non-respect, la loi étant un modèle pour guider l'action. Outre les règles de droit (règles officielles), il y a un certain nombre de coutumes qui, bien que non réglementées par la loi, influencent l'activité des entreprises et des organisations. En ce qui concerne les organisations multiculturelles, ce sont précisément ces règles non écrites qui influencent grandement le travail des individus d'autres cultures. Celles-ci sont difficiles à mettre en pratique par un individu d'une autre culture car elles sont assez difficiles à remarquer (Reynaud, 2017).

Quant à la régulation sociale en management, elle contient une série d'éléments qui s'influencent les uns les autres et qui fonctionnent comme un effet domino. Le premier élément

qui fait partie de la régulation sociale est la règle qui confère la légitimité. Une fois la légitimité obtenue, elle donne le pouvoir, et le pouvoir conduit au management de l'activité de manière efficace. La légitimité d'une règle est donnée par le degré de satisfaction que les individus ont à exercer une activité sociale. Si les individus ne sont pas satisfaits et ne voient pas de résultats bénéfiques pour la société ou l'organisation, ils contesteront la légitimité de ces règles. Le management fonde traditionnellement sa légitimité sur des règles qui prennent en compte la productivité. Une organisation peut ainsi avoir une légitimité par rapport aux résultats qu'elle obtient. En même temps, les règles économiques englobent un ensemble plus large de règles, notamment : des règles politiques, des règles sociales et des règles écologiques (Reynaud, 2017). La régulation sociale implique également la déviance sociale. La déviance se produit lorsqu'un individu ne respecte pas les règles. Les règles fournissent un point d'équilibre dans la société, mais les règles impliquent une autorité pour appliquer ces règles et pouvoir sanctionner lorsque ces règles ne sont pas suivies. Par ailleurs, le contrôle social est l'activité qui consiste à assurer et maintenir les règles, mais aussi à lutter contre les déviances. Dans la société, la déviance prend diverses formes comme la corruption, le blanchiment d'argent, mais aussi bien d'autres formes. Le contrôle social implique non seulement la coercition, mais aussi un ensemble d'autres activités comprenant la rééducation, l'information ou le débat sur des idées morales et économiques. Cependant, les règles ne sont pas permanentes et peuvent être modifiées à la suite de certaines initiatives. Mais, toutes les initiatives impliquent un facteur de risque, car lorsque l'initiative échoue, le comportement sera qualifié de déviant. Ainsi, bien que cela paraisse étrange, la déviance peut parfois apporter un caractère innovant car elle vise à supprimer ou modifier les règles (Reynaud, 2017).

### 1.10.1 Éthique et morale en management

Le management stratégique est intégré dans un système juridique, politique et social et les valeurs éthiques et morales influencent le processus de régulation sociale. De plus, les valeurs façonnent les comportements et peuvent guider les actions. Hofstede déclare dans son ouvrage *Software of the Mind* (1991) que les valeurs sont au cœur des manifestations culturelles. Ainsi, les valeurs morales peuvent différer d'une culture à l'autre, ce qui signifie que les régulateurs doivent tenir compte de ces différences culturelles. Du point de vue de Reynaud (2017), la réglementation est un cadre d'action qui rend les actions acceptables et l'engagement envers la réglementation dans un groupe social peut être plus ou moins élevé selon l'adhésion à des valeurs. En même temps, il affirme qu'il n'y a aucun doute que l'éthique fait partie du processus de management.

Par ailleurs, Reynaud (2017) précise que lorsqu'un individu rejoint une nouvelle organisation, il rencontre moins l'esprit d'une équipe ou une culture, mais plutôt le problème de trouver sa place dans une nouvelle organisation réglementée et de collaborer avec ceux qui sont partie de celui-ci. L'adaptation dans une organisation peut être perçue dans un sens large. Ainsi, un individu qui souhaite s'adapter à une telle organisation peut agir de manière originale, singulière, perturbatrice et parfois à contre-courant des règles dominantes. On peut considérer que chaque individu peut avoir une manière unique de s'adapter et que parfois dans son processus d'adaptation l'individu peut s'opposer aux règles.

Le règlement décrit généralement la capacité de s'adapter de manière docile aux règles fixées à l'avance. Outre la régulation des relations sociales, la régulation a également pour mission d'orienter les activités économiques telles que la conduite d'une concurrence économique loyale, l'emploi d'agents économiques, le bon fonctionnement du marché ou la prévention des fraudes.

Reynaud (2017) aborde la question de la cohésion des groupes sociaux. Cet enjeu présuppose que les groupes sociaux et les sociétés parviennent à être durables, stables et identitaires malgré la diversité des intérêts, des passions et des traditions qui animent les membres du groupe. Ainsi, un groupe peut passer l'épreuve du temps malgré des forces qui pourraient le déstabiliser. Reynaud (2017) explique les facteurs de cette cohésion sociale et évoque l'importance des règles pour parvenir à un ordre social. Ainsi, le problème de la cohésion sociale revient à comprendre comment les individus prennent des décisions individuelles ou collectives pour mener une action collective. Fondamentalement, la cohésion sociale consiste en un ensemble de décisions individuelles et de décisions collectives, la règle étant un facteur clé de l'ordre social.

La théorie de la régulation sociale distingue trois dimensions : l'acteur, les règles et l'action collective. L'acteur est l'individu qui peut accomplir une action et qui peut aider à fixer les règles. Les règles ont pour rôle de réguler les interactions sociales et forment la base de l'organisation de la vie sociale, et l'action collective est l'activité commune qui s'engage dans un projet particulier. John Searle (1995) considère que l'orientation, la finalité et l'intention définissent le groupe. Ainsi, un groupe est composé de plusieurs individus qui ont un but commun et qui ont des règles communes. Les règles sociales dans un groupe sont liées aux connaissances du groupe mais aussi à l'objectif qu'il poursuit. En même temps, les joueurs sociaux au sein du groupe peuvent entrer en conflit avec d'autres joueurs sociaux. Par contre, enfreindre les règles, cela peut avoir des effets négatifs sur le groupe car ce type de situation suscite des sentiments hostiles au sein du groupe, y compris de la haine. En même temps, la sanction doit être justifiée, et celui qui déroge aux règles finira par être exclu du groupe. La loi doit être légitime et satisfaire les intérêts du groupe. De plus, la cohésion sociale dans un groupe augmente la satisfaction des membres. Le succès tend à renforcer la cohésion sociale et, dans certains cas, même l'échec peut accroître la cohésion du groupe, où l'échec est perçu comme étant causé par un groupe extérieur.

### **1.11 Le rôle du facteur historique dans la formation des caractéristiques culturelles**

L'historien Lucian Boia illustre les caractéristiques culturelles des Roumains et explique les faits historiques qui sont à l'origine de la façon de penser et d'agir des Roumains. Tout d'abord, la Roumanie a toujours été confrontée à un retard de développement par rapport aux autres peuples européens et même à la plupart des peuples voisins. Alors que certains pays créaient des universités, les Principautés roumaines étaient en train de se former. La Roumanie a longtemps été un pays avec un grand nombre de personnes dans les zones rurales et l'est restée à ce jour. Le nombre d'habitants des zones rurales est l'un des plus importants d'Europe.

La Roumanie a toujours été un pays difficile à comprendre. Boia (2012) affirme que la Roumanie a fait face à un paradoxe qui consiste dans une fermeture accentuée doublée par une ouverture accentuée. Ce paradoxe a été créé par le fait que l'histoire a divisé la Roumanie en deux catégories : d'une part, une catégorie rurale-conservatrice et, d'autre part, une élite réceptive aux influences extérieures. Cette combinaison de catégories sociales aux caractéristiques totalement opposées a toujours coexisté et représenté une confrontation sans fin entre acceptation et rejet. Afin de mettre en évidence les bizarreries culturelles des Roumains, nous pouvons analyser quelques mots que les Roumains utilisent habituellement. *Sarmaua*, qui est la spécialité culinaire roumaine la plus nationale, est en fait un mot d'origine turque. De même, le mot *neam* (nation), mot que les Roumains prononcent fièrement, est un mot d'origine hongroise. L'élite roumaine a emprunté des modèles politiques et culturels à toutes les époques. (Boia, 2012).

Au fil du temps, les Roumains ont importé des modèles byzantins aux influences slaves, turco-phanariotes, grecques, françaises et belges. En même temps, une bonne partie du territoire roumain d'aujourd'hui a toujours été sous domination étrangère. La Roumanie a toujours été confrontée à la plus grande instabilité politique parmi tous les pays européens, et cette instabilité génère également le manque de certains projets d'infrastructure. Dans les régions historiques qui composent la Roumanie d'aujourd'hui, il y a toujours eu beaucoup de Hongrois, d'Allemands, d'Arméniens, de Grecs ou de Juifs. Leurs poids différaient d'une région à l'autre et d'une période à l'autre. La Roumanie adapte ses importations, et cette adaptation peut conduire à des problèmes très étranges. Par exemple, la Roumanie est le seul pays orthodoxe qui écrit en alphabet latin (Boia, 2012).

L'élite roumaine n'était en grande partie qu'une élite par rapport à la population roumaine et n'était pas une élite au niveau européen. L'élite roumaine n'était pas très compétente et le pays n'avait pas de personnel pour la moderniser. Ainsi, de plus en plus d'étrangers ont commencé à venir en Roumanie, notamment des empires voisins de la Roumanie. Ainsi, de nombreux Hongrois, Allemands, Juifs, Grecs, Bulgares, Italiens sont arrivés en Roumanie. Cela fait qu'à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, les différences entre le milieu rural en Roumanie et le milieu urbain s'accroissent. À mesure que les villes se diversifiaient culturellement du fait de l'immigration, le milieu rural devenait de plus en plus homogène.

Bien qu'à l'Euro 2016 la Roumanie ait été la seule équipe nationale de football à ne compter aucun joueur étranger — la Roumanie étant aujourd'hui l'un des pays les plus monoculturels — les choses n'ont pas été comme cela tout au long de l'histoire. En termes de multiculturalisme, au fil du temps, de nombreux étrangers se sont installés sur le territoire de la Roumanie d'aujourd'hui, à partir de l'Empire romain jusqu'à nos jours.

Selon le recensement de 1930, les ethnies roumaines ne représentaient que 47 % de l'industrie roumaine et il y avait encore moins de Roumains dans le commerce. En même temps, 72 % de la population était représentée par des Roumains, tandis que 28 % par des minorités. En revanche, dans la région historique de Transylvanie, il n'y avait en 1910 que 53 % de Roumains et un pourcentage très important de Hongrois et d'Allemands ethniques (Boia, 2012). De plus, dans les villes des régions ayant longtemps appartenu à l'Empire austro-hongrois la population hongroise était nettement supérieure aux Roumains. On peut donc considérer qu'en 1930 la Roumanie était encore un État multiculturel. Dans l'entre-deux-guerres, la Roumanie était l'un des pays les plus diversifiés d'un point de vue culturel et religieux. Parmi les nationalités présentes en Roumanie à cette époque-là se trouvaient : des Hongrois, des Allemands, des Ukrainiens, des Turcs, des Tatars, des Bulgares, des Juifs. Par ailleurs, afin de mettre en évidence le niveau d'éducation des Roumains, il faut noter qu'en 1930 seulement 57 % des Roumains qui avaient 7 ans étaient alphabétisés et seul un Roumain sur 10 dépassait le niveau de l'école primaire.

Les Roumains considèrent qu'il est plus sage de s'adapter, et au besoin d'obéir à l'histoire, que d'essayer d'y faire face. L'historien Lucian Boia (2012) caractérise la Roumanie comme un petit pays qui a toujours été sous l'influence des autres, affirmant que les Roumains avaient besoin d'une histoire héroïque et de grandes origines pour compenser les frustrations du présent. Ce retard par rapport aux autres peuples européens n'a cessé de créer et d'alimenter ces frustrations. Du fait de ce retard, mais aussi du fait de la mixité de la population, il y a toujours eu une influence étrangère en Roumanie.

Le communisme a également joué un rôle très important dans la formation de la mentalité des Roumains. À la suite de cette période, les Roumains se sont habitués à penser et à dire autre chose. Les gens ont appris à voler le plus possible et à travailler le moins possible. Du point de vue de Boia, le mensonge, le vol et la corruption ont été perfectionnés pendant le communisme.

C'est également durant cette période que s'est formée l'expression que les Roumains utilisent actuellement et qui illustre très bien leur comportement : « vous faites semblant de nous payer, nous faisons semblant de travailler ». (Boia, 2012)

Après la période communiste, la Roumanie est devenue moins multiculturelle qu'avant l'ère communiste. Cet aspect était également dû au fait qu'après la Seconde Guerre mondiale, la Roumanie a perdu plusieurs territoires où se trouvaient plusieurs peuples d'ethnies différentes, à savoir la Bessarabie, la Bucovine du Nord et le Quadrilatère. De plus, le communisme a fait émigrer les Allemands et les Juifs. Ainsi, les villes très cosmopolites de l'entre-deux-guerres ont un pourcentage d'habitants roumains beaucoup plus élevé, ne laissant que quelques villes à Covasna et Harghita, qui sont principalement des zones habitées par des Hongrois ethniques. Ainsi, la Roumanie est devenue plus roumaine, mais en même temps encore plus complexe face à l'étranger.

Le groupe des dirigeants de la période communiste a connu une vie modeste avant d'accéder au pouvoir. Ainsi, leurs frustrations ont été résolues dans la construction d'une immense infrastructure, symboliquement reflétée par la Maison du Peuple, qui est le deuxième plus grand bâtiment au monde. Les francophones traduiraient ce comportement par l'expression « la folie des grandeurs ». Pendant la période communiste également, d'autres mentalités roumaines sont mieux établies et en même temps mieux fixées. Bien qu'ils aient de nombreuses raisons de ne pas être satisfaits, les Roumains n'ont pas protesté. Parmi leurs motifs d'insatisfaction : magasins vides, manque de chauffage en hiver, difficultés accrues pour voyager à l'étranger.

Bien que pendant la période communiste le régime ait exagéré avec les restrictions, les Roumains semblaient accepter n'importe quoi. Mais au lieu de s'impliquer pour trouver des solutions collectives, les Roumains recherchent des petites solutions individuelles. Cependant, les Roumains ont continué à être soumis, mettant en valeur et perfectionnant cette culture de l'obéissance. Malgré toutes ces difficultés, les Roumains ont continué à « rire des ennuis ».

Du point de vue de Boia, la Roumanie a stagné depuis le XIV<sup>e</sup> siècle et jusqu'à aujourd'hui. Depuis lors et jusqu'à présent, la Roumanie n'a pas progressé dans la hiérarchie par rapport aux autres pays européens. Même après la chute du communisme, cette différence entre les zones rurales et urbaines a continué d'exister, la Roumanie ayant ainsi deux mondes différents. La Roumanie reste le pays le moins urbanisé de l'Union européenne. De plus, l'environnement rural de la Roumanie ne ressemble en rien à celui de l'ouest, et la Roumanie doit toujours être vue du point de vue de ces deux mondes. D'une part, le milieu rural, largement conservateur et assez peu scolarisé (voir la différence entre formation et éducation) et le milieu urbain qui importe en permanence des modèles sociaux et culturels.

Revenant à la description de la mentalité des Roumains, l'historien Boia fait remarquer que de plus en plus de Roumains ont honte de leurs origines. Il considère qu'il y a une sorte de honte à être roumain, certains compatriotes préférant cacher leur nationalité. De plus, il précise que les Roumains mènent des actions collectives très difficiles étant plus apathiques que les autres peuples européens. Par contre, en termes de respect des règles, les Roumains ont l'habitude de recevoir des règles qu'ils ignorent ensuite. Les Roumains ont un style particulier à ennuyer les Occidentaux en ne suivant pas les règles. Les Roumains prétendent suivre les règles, mais en fait ils les évitent mieux. Les Occidentaux, en revanche, sont troublés par cette attitude des Roumains car ils ont développé leur société précisément sur le respect et l'hypothèse d'un système de normes et de règles (Boia, 2012).

L'histoire et les particularités culturelles d'un peuple sont étroitement liées en s'influençant pratiquement les unes les autres. Nous ne pouvons pas connaître les caractéristiques culturelles d'un peuple si nous ne connaissons pas son histoire. Cependant, nous ne pouvons pas étiqueter absolument tous les Roumains comme tels, mais même ceux qui essaient de changer eux-mêmes ou ceux qui les entourent sont frappés par ces mentalités et coutumes très bien ancrées dans l'esprit collectif.

## Chapitre II

# L'état actuel des recherches sur le management des organisations sportives dans un contexte multiculturel

### 2.1 Mobilité et acculturation dans le sport

Un nombre croissant de sportifs migrent vers d'autres pays pour diverses raisons, parmi lesquelles les plus courantes seraient le développement professionnel ou les engagements internationaux (Ryba, Schinke, Stambulova, Elbe, 2017). Par exemple, en 2020, l'Organisation internationale pour les migrations estime qu'en 2020, il y avait environ 281 millions d'immigrants, ce qui représente environ 3,6 % de la population totale de la planète. De plus, la même organisation estime que le nombre de migrations a triplé depuis 1970 et, jusqu'à présent, a augmenté de 128 millions depuis 1990 (OIM, 2020).

Le développement rapide des moyens de communication, des moyens de transport et de l'interconnexion économique dans un monde globalisé ont facilité la communication entre les différents lieux (Ryba, 2017). Les immigrants s'informent mutuellement sur les métiers, où aller, les meilleurs moyens pour s'y rendre, les meilleurs endroits où vivre mais aussi sur d'autres aspects (Thorpe, 2010 ; Vertovec, 2004). La relocalisation des individus peut être de courte durée, temporaire ou permanente, et peut inclure ou non le retour dans le pays d'origine (Ryba, 2017). La mobilité renvoie souvent à des déplacements de courte durée, tandis que la migration a plusieurs facettes et aussi une connotation permanente ou implique un séjour de longue durée (Koser, Salt, 1997).

L'acculturation a été définie comme un processus de changements culturels et psychologiques dans les pratiques, les valeurs et l'identité, qui se produisent à la suite de contacts à long terme avec des individus de différents groupes culturels (Berry, 2005 ; Schwartz, Unger, Zamboanga, Szapocznik, 2010). Concernant les déplacements des sportifs immigrants, ils peuvent être classés en 3 catégories : mobilité, permanence et mouvement volontaire (Berry, Sam, 1997). La mobilité cible les sportifs immigrants qui ont déménagé dans un autre pays, différents des locaux et participant à des activités sportives dans un groupe culturel dominant. La permanence vise à voyager pour toujours, et ces sportifs sont considérés comme des sportifs transnationaux. En termes de voyage volontaire, il s'agit d'une composante importante des engagements interculturels (Ryba, 2017).

L'intérêt de la recherche dans le domaine de l'acculturation a émergé du fait du nombre croissant de migrations dans diverses sphères professionnelles à travers le monde (IOM, 2013 ; Schwartz, 2010). L'acculturation est perçue comme un mélange entre les contextes sociaux, culturels et politiques qui apparaissent dans le processus de transition culturelle.

#### 2.1.1 Le sportif immigrant en transition culturelle

L'acculturation est un processus continu qui se produit à travers des contacts entre des groupes culturels diversifiés (Berry, 2005). Les échanges interculturels entre sportifs immigrants et locaux peuvent prendre diverses formes : échange d'idées, échange d'informations, échange de valeurs et de pratiques différentes (Ryba, 2017). Ryba et Stambulova (2013) ont proposé le terme de sportifs transnationaux pour définir les sportifs qui construisent leur carrière au-delà des

frontières du pays où ils sont nés. La complexité du processus d'acculturation peut s'expliquer par le fait que de nombreux immigrants sont confrontés au racisme, à l'exclusion d'une part, et d'autre part, ils peuvent se sentir déconnectés de leur communauté d'origine, en situation de marginalisation, de crise identitaire ou de stress (Ryba, 2017).

Le processus de transition d'acculturation peut être facilité par : le repositionnement social, la négociation des pratiques culturelles et par la reconstruction des significations (Ryba, 2016). Le processus de transition culturelle peut se résumer comme une somme de relations entre le contexte social propre à l'aire culturelle dans laquelle le sportif exerce son activité et les besoins de développement du sportif immigré. Par ailleurs, Ryba (2016) précise que l'on peut parler d'adaptation et d'acculturation même si les sportifs voyagent moins longtemps dans d'autres pays pour bénéficier de meilleures conditions d'entraînement. Cette situation peut également se produire lorsque les sportifs se préparent pour les Jeux Olympiques, les Tournois Finals des Championnats Continentaux ou les Championnats du Monde, une situation dans laquelle les sportifs doivent passer plus de temps dans une nouvelle culture (Schinke, Stambulova, Trépanier, Oghene, 2015). Berry (1980, 1997) a développé un modèle d'acculturation à deux dimensions. Ce modèle décrit différentes stratégies qui ont pour rôle de faciliter l'adaptation et sont basées sur l'interaction des individus qui veulent préserver leur identité culturelle, d'une part, et tentent, d'autre part, d'interagir avec d'autres cultures. De plus, les spécialistes ont détaillé un autre concept pour décrire la complexité de l'acculturation, à savoir l'environnement qui favorise l'acculturation. Cet environnement cible les efforts et les intentions de la culture d'accueil vis-à-vis des nouveaux arrivants (Ryba, 2017), ciblant pratiquement la manière dont les nouveaux arrivants sont reçus (Ryba, 2015 ; Schinke, 2013).  $\frac{2}{3}$  des footballeurs brésiliens rentrent chez eux en moins d'un an après avoir quitté leur pays (Brandao, Vieira, 2013). Sans un minimum d'effort de la part des locaux pour inclure culturellement les étrangers, les organisations sportives se limiteront uniquement aux sportifs locaux, même si le pays a certaines caractéristiques qui favorisent l'adaptation (Ryba, 2017).

### 2.1.2 L'acculturation dans les sports d'élite

Le processus d'acculturation dans les sports d'élite fait référence à l'acquisition de pratiques et d'habitudes communes propres au pays et à la zone dans lesquels évolue le sportif (Kontos, 2009 ; Schinke, McGannon, 2014 ; Schinke, 2013). Dans le processus d'adaptation, le sportif fait face à deux mondes : le monde dans lequel il a grandi et s'est développé en tant qu'individu et le nouveau monde dans lequel il travaille. Du point de vue de Schinke et McGannon (2014), il y a trois manières de gérer l'acculturation des sportifs immigrants : l'acculturation en tant que responsabilité du sportif, réciprocité limitée, profonde réciprocité.

- **L'acculturation comme responsabilité du sportif**

Cette stratégie met toute la pression liée à l'adaptation uniquement sur les épaules du sportif et est considérée comme la moins efficace.

- **La réciprocité profonde**

Cette stratégie implique un effort à la fois de la part du sportif délocalisé et de la part de l'équipe dans laquelle il exerce son activité. Cette stratégie conduit à une plus grande intégration sociale du sportif dans le nouvel environnement culturel dans lequel il évolue.

- **Réciprocité limitée**

Cette approche se situe au milieu des deux présentées ci-dessus. Cela suppose un niveau élevé d'implication des entraîneurs et des coéquipiers, mais nécessite en même temps des changements dans le comportement du sportif, sans l'aide significative des hôtes.

Les dimensions culturelles identifiées par Hofstede (1991) peuvent être utilisées pour décrire et comprendre les différences entre les cultures, qui, dans le cas des expatriés et des sportifs, peuvent devenir deux mondes différents. De plus, Triandis (1996 ; 1989), Markus, Kitayama, (1991) parlent des différences entre les cultures individualiste et collectiviste qui pourraient être utilisées dans les organisations sportives (Khomutova, 2016). Cependant, l'appartenance à un groupe culturel particulier ne devrait pas être utilisée comme critère pour caractériser tous les membres de cette société, et les stéréotypes devraient être interdits (Andersen, 2003).

### **2.1.3 Le rôle intégrateur du sport**

Un grand nombre d'études soutiennent que le sport peut faciliter la relation entre les membres du groupe (Rosenberg, Feijgin, Talmor, 2003), d'autres indiquent que le sport est lié à la fois à l'interaction culturelle et au maintien de l'identité culturelle (Soldolska, Alexandris, 2004). Enfin, certaines études soulignent que les différences culturelles aggravent les controverses ethniques (Krouwel, Boostra, Duyvendak, Veldboer, 2006). Le sport peut être utilisé comme un promoteur d'intégration et de multiculturalisme car il rassemble des individus d'origines culturelles différentes. Des études récentes sur le rôle de l'intégration dans le sport indiquent que la pratique du sport organisé peut être associée à des comportements qui favorisent l'adaptation interculturelle tant pour les immigrants que pour la population d'accueil, favorisant ainsi l'intégration et le multiculturalisme (Ryba, 2017).

La transition culturelle et l'acculturation mettent en évidence les défis des sportifs immigrés (nouvelle langue, nourriture inconnue, traditions inhabituelles sur et en dehors du terrain) tout en apportant un soutien émotionnel, cognitif et identitaire (Ryba, 2017) unidimensionnel ou bidimensionnel. L'acculturation bidimensionnelle implique un effort de la part des deux parties impliquées, y compris des entraîneurs ou des coéquipiers qui pourraient commencer diverses activités d'échange culturel. L'acculturation unidimensionnelle signifie que les nouveaux arrivants peuvent se débrouiller seuls sans l'aide de leurs hôtes, ce qui peut conduire au racisme, à l'exclusion ou à des stéréotypes nuisibles. De plus, l'acculturation unidimensionnelle peut entraîner une crise d'identité, une dépression, un manque de performance, un retour à la maison ou une fin précoce de carrière sportive (Ryba, 2017). L'adaptation des immigrants sportifs dépend de la qualité de la préparation au logement, de la motivation, des efforts d'adaptation mais aussi de la volonté des locaux d'aider les immigrants.

## **2.2 Équipes multiculturelles dans les sports d'élite**

Le monde du sport est perçu comme un système interconnecté de relations qui occupent des réseaux transnationaux (Carter, 2011). De plus, la structure organisationnelle au sein d'un groupe de football est un phénomène à multiples facettes qui remet en question l'uniformité et l'unicité et embrasse la diversité (McDougall, 2019).

Le processus de mondialisation continue a augmenté la migration du football européen. Le pourcentage des expatriés passe de 34,7 % en 2009 à 41,8 % en 2019 (Poli, 2019). La diversification culturelle des équipes de football dans les championnats de haut niveau a entraîné un certain nombre de défis pour toutes les parties prenantes (Darapatova-Hruzewicz, Book jr., 2021). Du point de vue des sportifs immigrés, les plus grands défis sont liés à l'adaptation à un nouveau contexte culturel tout en devant maintenir leur niveau de performance le plus élevé possible, mais aussi leur bien-être général (Ryba, 2020 ; Stambulova, 2020). La réussite sportive dans des équipes diversifiées repose sur l'adaptation des sportifs à un environnement culturel en

constante évolution (Potrac, 2012 ; Roderick, Schumacker, 2016). Pour que les entraîneurs et le personnel administratif réalisent des performances sportives (telles que gagner, éviter la relégation, remporter le championnat ou se qualifier pour les compétitions européennes), ils doivent transformer un groupe d'individus culturellement et ethniquement divers dans un groupe uni (Roderick, 2006) .

Bien qu'il soit clair que la diversité culturelle est un facteur important influençant la performance des organisations sportives, l'impact de la diversité culturelle sur les clubs sportifs n'est pas très bien compris par les parties prenantes (Darapatova-Hruzewicz, Book jr., 2021). De plus, les sports d'élite et le football en général sont caractérisés comme sceptiques quant à la recherche académique (Nesty, Sulley, 2014) étant également soumis aux impératifs de la confidentialité (Hickey, Roderick, 2017). De nombreuses études sur le football d'élite se sont davantage concentrées sur les équipes juniors et de jeunes que sur les équipes seniors (Champ, 2018 ; Richardson, 2012 ; Weedon, 2011).

La littérature souligne l'importance des relations des sportifs avec les entraîneurs, les coéquipiers, les managers et la famille comme forme de soutien social tout au long de leur carrière, mais surtout lors de la transition vers une nouvelle équipe (Khomutova, 2016 ; Light, 2017, Morela, 2017 ; Richardson, 2012 ; Roderick, 2012 a ; Ronakinen, 2017 ; Ryba, 2016 ; Schinke, 2013 ; Stamp, 2019 ; Storm, 2014). Par ailleurs, certains chercheurs ont même défini le concept de psychologie sportive culturelle qui traite de la compréhension des identités culturelles (Ryba, 2010 ; 2018 ; Schinke, 2009).

D'autres études qui approfondissent les défis posés par la transition culturelle ont mis en évidence des sujets tels que la solitude (Book, 2020 b ; Richardson, 2012 ; Ronkainen, 2017 ; Samuel, 2019), l'accommodation avec d'autres méthodes d'entraînement et les styles de jeu (Meisterjahn, Wrisberg, 2013 ; Schinke, 2016), des difficultés à comprendre les valeurs et les normes culturelles (Book, 2020 a ; Middleton, 2020 ; Ryba, Stambulova, 2015) ou à se faire des amis (Wylleman, 2018) et enfin, l'exclusion sociale ou le conflit (Blodgett, Schinke, 2015 ; Ryba, Ronkainen, Selanne, 2015). Les influences culturelles et sociales des sportifs s'étendent également aux relations qu'ils entretiennent avec leurs coéquipiers, entraîneurs, dirigeants de club, imprésarios ou chercheurs de talents (Darapatova-Hruzewicz, Book jr., 2021).

Darapatova-Hruzewicz (2021) souligne qu'un sportif étranger avec des compétences sportives supérieures peut s'imposer devant ses coéquipiers, mais il peut avoir des obstacles à la communication en raison du fait qu'il ne parle pas très bien anglais ou parce que d'autres coéquipiers ne parlent pas anglais. De plus, des différences d'âge ou des priorités différentes peuvent conduire à la création de différences, voire de sous-groupes. Par exemple, les sportifs qui ont une famille n'ont pas le temps de sortir avec d'autres coéquipiers plus jeunes. Les mêmes auteurs soulignent que des liens étroits se tissent souvent entre les joueurs balkaniques, qu'ils appellent « fratrie ». Ces joueurs des Balkans se rencontrent fréquemment et entretiennent des liens étroits car ils partagent les mêmes valeurs. Cette connexion entre les sportifs des Balkans peut se traduire au profit de l'équipe et sur le terrain. Un autre aspect mis en évidence par les auteurs est que de nombreuses personnes d'une même culture peuvent s'adapter plus facilement et ensemble elles peuvent apporter une valeur ajoutée à l'équipe malgré le fait qu'elle puisse former un sous-groupe. Bien que l'on puisse penser que l'expérience antérieure compte, chaque endroit est différent, avec un pouvoir d'adaptation très important. L'adaptation implique plusieurs compromis, y compris la perte de soi. Un footballeur international insiste parfaitement sur cette idée : « Le seul moment où je sens que je peux être dans le football, c'est lorsque je retourne en équipe nationale et que je rentre chez moi. Le football peut vous pousser à la solitude lorsque vous traversez les frontières tout le temps » (Darapatova-Hruzewicz, Book jr., 2021, p. 7). Quant

aux entraîneurs d'équipes multiculturelles, ils doivent pouvoir s'intégrer et former un groupe de 30 sportifs d'âges différents, de cultures différentes et avec des ambitions différentes.

Dans la même étude, Darapatova-Hruzewicz (2021) souligne que certaines équipes de football d'Europe de l'Est acquièrent des sportifs étrangers pour s'ajouter aux équipes et aider à développer des joueurs plus jeunes, qui pourront être vendus à des clubs plus développés. Ainsi, ces équipes pourront s'autofinancer.

La compréhension des relations sociales entre les membres d'un groupe multiculturel doit être appréhendée au prisme des structures sociales, du monde social et de la subjectivité individuelle, qui peuvent émerger à la fois d'autres relations sociales, que de sa propre personne (Gergen, 2009).

### **2.3 Ethnicité et culture dans le management sportif**

De nos jours, il est de plus en plus nécessaire de comprendre l'impact de la culture sur le sport et les conséquences sur le management des organisations sportives. Jusqu'à présent, on n'a pas accordé assez d'importance à cet aspect, mais il est clair qu'il influence les activités qui se déroulent au sein d'une organisation sportive (Thomas, Dyall 1999).

La diversité culturelle influence le travail des organisations sportives, mais elle n'a pas été largement discutée et mise en œuvre. Les managers de ces organisations sont confrontés à des problèmes liés à la diversité culturelle, tant au niveau sportif qu'au niveau administratif ou en termes de relation avec les supporters. La plupart des pays du monde ont une population composée de deux ou trois groupes ethniques. Il y a très peu de pays qui sont composés d'un groupe ethnique majoritaire de plus de 90 %. La recherche de Smith en 1980 souligne que seulement 28 % des 132 pays analysés ont un groupe ethnique majoritaire, qui représente plus de 90 % de la population du pays.

En ce qui concerne la Roumanie, elle fait partie des 28 % de pays qui ont dans leur composition une population d'environ 90 % des habitants d'origine roumaine. Ensuite, il y a deux autres groupes ethniques représentatifs, les habitants d'origine hongroise avec 6,6 % et environ 2,5 % de Tsiganes (Roms). Ensuite, il y a d'autres nationalités, mais chacune des ethnies présentées représente moins de 0,3 % de la population. Les autres ethnies sont les suivantes, présentées par ordre de pourcentage : Ukrainiens, Allemands, Russes, Turcs, Tatars, Serbes, Slovaques, Croates, Juifs, Bulgares, Grecs, Polonais, Italiens, Arméniens. On peut voir que la plupart de ces nationalités minoritaires sont principalement représentées par des nationalités de pays voisins, et donc elles se trouvent territorialement dans les zones frontalières (Edrc.ro, 2002)

De ce point de vue, c'est clair que ces différences culturelles jouent un rôle très important dans l'interaction entre les membres des organisations multiculturelles qu'elles sont sportives ou non. Ainsi, ces différences influenceront à la fois les interactions entre tous les groupes qui font partie de la vie d'une organisation sportive : sportifs, supporters, entraîneurs et décideurs.

Au fil du temps, de nombreuses organisations sportives ont tenté d'aborder et de débattre des questions de nature multiculturelle. Dans des pays comme l'Australie, le Royaume-Uni et le Canada, les décideurs sportifs ont discuté de ces questions pour faciliter la communication entre les organisations culturellement diverses. Comprendre ces différences est nécessaire dans les organisations sportives, où les membres sont des représentants de différentes cultures.

Thomas (1986) souligne qu'il y a une différence entre la culture, l'ethnicité et la race. Pour Thomas, la culture est un mode de vie propre au groupe. Harris (1983) affirme qu'une culture n'est pas seulement un mode de vie, elle implique également des traditions, mais aussi la façon dont les individus pensent et agissent. De plus, la culture ne prend pas en compte la couleur de la peau, car la culture signifie ce qu'un peuple hérite, et non ce qu'il apprend. Concernant le

concept de race, il fait référence à l'apparence physique d'une personne, tandis que le concept d'ethnicité est utilisé comme étiquette pour caractériser des personnes appartenant aux mêmes identités culturelles, une apparence physique similaire, ayant la même nationalité et ayant la même descendance (Barth, 1969 ; Smith, 1986). Ainsi, un individu peut appartenir à une race différente de celle de l'ethnie majoritaire et pourtant il peut se sentir appartenir à la même culture, car il a le même mode de vie, les mêmes traditions, coutumes et manière de pensée. Cela peut sembler inhabituel, surtout dans les pays qui sont constitués d'un seul groupe ethnique majoritaire.

La culture s'observe dans des sports relativement simples, dans les rituels pratiqués par les joueurs ou par toute l'équipe avant les matches. Par exemple, les jeunes joueurs du club de football anglais Manchester United doivent porter uniquement des chaussures noires jusqu'à leur début en première équipe. Un autre exemple est la célèbre danse Haka exécutée par les joueurs de rugby néo-zélandais avant chaque match. Pour les joueurs néo-zélandais, le rituel Haka vise à s'unir et à augmenter la confiance des joueurs et à intimider les adversaires. Ensuite, il y a les hymnes des équipes qui sont chantés par les supporters avant chaque confrontation (Kertzer, 1988).

De nombreux jeunes voient dans le sport une opportunité de gagner des sommes substantielles, mais en même temps, le sport offre aux jeunes la possibilité de devenir une idole locale, régionale ou internationale. De plus, le sport est utilisé comme un moyen de promouvoir le développement social, économique et culturel. Pour être efficaces, les managers d'organisations sportives culturellement diverses doivent considérer que l'efficacité d'une telle organisation est influencée par les différences qui peuvent survenir lors de la communication interpersonnelle (Thomas, Dyall 1999).

Les relations multiculturelles peuvent se manifester sous deux formes différentes : l'inclusion et l'exclusion. D'une part, l'inclusion implique un comportement qui dénote l'appartenance à un groupe, la solidarité entre les membres ou la réalisation commune de diverses activités. En d'autres termes, les gens se sentent membres du groupe et se sentent les bienvenus dans le groupe. D'autre part, l'exclusion se manifeste par des interactions fortes entre les membres du groupe qui peuvent parfois dégénérer en conflits. En même temps, l'exclusion pouvait se manifester par l'ignorance ou le rejet des membres du groupe (Graves, 1985).

Il est souhaitable que, dans certaines organisations sportives culturellement diversifiées, tous les membres du groupe soient solidaires et qu'ils se sentent partie prenante du groupe et qu'aucun joueur ne se sente exclu du groupe. Cependant, cela ne se produit pas à chaque fois. Chaque manager a la tâche d'inclure dans le groupe tous les membres des organisations. Ainsi, la plupart des managers essaient d'organiser divers événements sociaux, où les membres sont invités à participer pour établir des relations plus solides. Le problème est que beaucoup de joueurs ne comprennent pas l'importance de participer à ce type d'activités organisées par le club, certains d'entre eux estimant que ce n'est pas important ou estimant qu'ils sont payés uniquement pour jouer au football sans être obligés de participer à d'autres activités. Il est nécessaire que les personnes impliquées dans le sport prennent en compte le fait que les différences culturelles influencent l'activité du club et que les gens ont besoin de temps pour s'adapter à la culture d'une organisation dans un autre pays ou même dans une autre région.

Un exemple concret qui illustre le problème de l'inclusion dans un groupe est le cas de l'ancien joueur du Real Madrid, Michael Essien. Le joueur ghanéen a invité tous ses collègues du Real Madrid à fêter son anniversaire, mais seuls deux joueurs ont assisté à l'événement. Ainsi, on peut dire que ce joueur n'était pas inclus dans le groupe. Suite à cet incident, l'entraîneur portugais José Mourinho a tenté de reconforter le joueur ghanéen et a même pris en compte le fait que son équipe manque manifestement d'esprit d'équipe. Cet aspect peut également être

observé sur le terrain. Au cours de cette période, l'équipe entraînée par José Mourinho n'a remporté aucun trophée majeur. Par la suite, après le départ de l'entraîneur portugais, l'équipe madrilène a réussi une performance remarquable. Le club a réussi à remporter trois fois de suite le plus important trophée européen, la Ligue des champions (Sportbible.com, 2021).

Les managers qui gèrent des organisations culturelles diversifiées sur le plan culturel doivent posséder certaines compétences pour créer une atmosphère confortable et réussie pour les membres du groupe. Parmi ces compétences serait l'agilité à changer le style de communication d'une culture à l'autre.

## **2.4 Le management des relations avec les supporters dans un monde globalisé**

De nos jours, il semble qu'il y a des organisations qui ne considèrent pas la performance sportive en premier lieu, mais achètent des joueurs pour profiter de leur charisme et de leur public. Les joueurs charismatiques peuvent attirer des fans, qui, à leur tour, apportent des revenus à l'organisation sportive. Aujourd'hui, il y a de plus en plus d'organisations qui pensent plus aux revenus et aux profits qu'à la performance sportive. Mais en même temps, ces joueurs charismatiques peuvent créer divers problèmes en termes de relations entre les membres du groupe.

Le sport a été créé pour le public, et la direction de l'organisation sera toujours responsable de son succès ou de son échec. Il y a une forte augmentation du phénomène de mondialisation, qui a commencé à entraîner certains changements, même au sein des organisations sportives. Par conséquent, les organisations doivent communiquer des informations aux personnes du monde entier. Ainsi, il y aura une relation de plus en plus étroite entre la mondialisation, la diversité culturelle, le management organisationnel et le management des relations avec les parties prenantes (Cutlip, Center, Broom 1994).

De nos jours, le succès des organisations sportives présuppose à la fois le succès sportif et le succès financier. Cette perspective oblige les dirigeants des organisations sportives à prendre en compte les aspects liés au management interculturel. D'une part, les fans veulent prendre plaisir à participer à un événement sportif mais en même temps, ils veulent avoir un sentiment de fierté et d'appartenance à ce club de sport. D'un autre côté, les dirigeants de clubs veulent maximiser les profits et parfois ils parviennent à faire des profits sans succès sur le terrain. Cela peut être un problème pour les organisations, car lorsqu'il n'y a pas de résultats sur le terrain, d'autres problèmes surviennent, comme ceux qui rapportent beaucoup d'argent aux organisations, les supporters ne sont pas satisfaits lorsque le club n'a pas de résultats sportifs. Les managers doivent trouver un équilibre entre le profit et les résultats sportifs et trouver des solutions qui offrent un gain mutuel pour les patrons et les supporters (Doozier, 1995).

Le sport a été créé pour le public, et le public apporte de l'argent aux clubs sous diverses formes : vente de matériel promotionnel, billets pour les matches, droits de télévision. En payant sous ces diverses formes, les fans s'attendent à récupérer le plaisir et la fierté d'être fans de ce club (Wilcox, Cameron 2006).

De nombreux clubs ont certaines valeurs culturelles auxquelles ils s'identifient. Parmi ces valeurs, les plus courantes sont la combativité et la fierté. Le football rassemble les gens sans distinction de culture, de race, d'origine ethnique, de religion ou d'idéologie (Perez, 2009). Le football est comme un lieu de rencontre où les gens de partout peuvent se rencontrer et interagir. De nos jours, le football est devenu un phénomène mondial. De plus en plus, les organisations sportives essaient de transformer les supporters potentiels en fans fidèles puis en clients pour aider à atteindre les objectifs économiques de l'entreprise (bien que l'utilisation du terme client pour les fans puisse être considérée comme un mot exagéré) (Wilcox, Cameron 2006).

Cependant, en Angleterre, de nombreux fans de clubs de Premier League ont protesté contre la hausse du prix des billets en disant qu'ils sont des fans, pas de clients, et que le football a été créé par la classe ouvrière juste pour offrir un loisir. Cela indique la nature économique des organisations sportives et leur souci d'obtenir de l'argent de toute activité. Le management des organisations sportives peut être comparé à la production d'un film, car le football doit créer de l'émotion pour les spectateurs, et aujourd'hui un club sportif peut produire un film tous les jours (Urrutia de Hoyos, 2006). Grâce aux réseaux sociaux, les fans peuvent regarder leurs joueurs préférés à chaque séance d'entraînement, à l'échauffement d'avant-match, pendant le match ou pendant leur temps libre.

Les managers des organisations sportives appliquent de plus en plus les stratégies hollywoodiennes. Si un film se vend mieux et rapporte plus de revenus lorsque des acteurs comme Tom Cruise, Leonardo Di Caprio, Matt Damon ou Daniel Craig apparaissent, il pourrait en être de même dans le football. Un match de football se vend mieux lorsqu'il a parmi ses protagonistes les meilleurs joueurs du monde comme Messi ou Cristiano Ronaldo (Quelch, 2007). Alors que les joueurs commençaient à être de plus en plus considérés comme des stars de cinéma, les clubs ont commencé à prêter de plus en plus d'attention à cet aspect, essayant de transférer des joueurs avec un « attrait médiatique ».

De plus, ces clubs tentent de transformer les conférences de presse à l'ancienne en événements grandioses, qui rapportent beaucoup d'argent sur les comptes bancaires des clubs. Parmi les joueurs qui étaient présents de cette manière figurent : David Beckham, Cristiano Ronaldo, Ricardo Kaka, Gareth Bale et Neymar Jr. Le club qui excelle dans ce type de grand événement est Real Madrid. Le club madrilène organise ces présentations pour qu'elles soient visibles même en Asie où le club compte de nombreux supporters. De plus, le club madrilène reçoit de grosses sommes d'argent pour que les tests médicaux effectués par les joueurs soient télévisés. De plus, le Real Madrid a été le premier club à lancer sa propre chaîne de télévision. Cette méthode aide le club à présenter toutes les nouvelles, évitant ainsi la subjectivité de la presse, mais en même temps aidant à promouvoir des produits et des services (Garcia, 2011).

Actuellement, les sommes versées pour les transferts de joueurs augmentent, mais, les sommes versées peuvent être considérées comme des investissements, car les transferts de joueurs « stars » créent une relation étroite avec les supporters, qui à leur tour apportent des sommes importantes au club via l'achat de T-shirts ou d'autres matériels promotionnels. Les joueurs transférés pour de grosses sommes d'argent par le Real Madrid sont des joueurs qui sont idolâtrés par les gens du monde entier et ils regardent les matches du club parce que leur joueur préféré a été transféré par ce club. Donc pour tous les clubs cela représente un défi d'essayer de trouver l'équilibre entre les émotions transmises aux supporters et la performance sportive.

## **2.5. Le phénomène du multiculturalisme observé à l'Euro 2016**

Plus que tout autre sport, le football porte à l'attention du public le phénomène de la mondialisation. Tous les deux ans, des championnats continentaux ou mondiaux réunissent des pays du monde entier pour créer un phénomène regardé par des milliards de spectateurs.

Le multiculturalisme dans le football a été analysé par plusieurs spécialistes du domaine. Une recherche effectuée analyse les origines nationales des joueurs des 24 équipes participant à l'Euro 2016. La Roumanie pourrait être considérée comme championne, car c'est la seule équipe nationale qui ne compte aucun joueur d'origine étrangère dans le groupe. Concernant les autres équipes nationales, toutes les équipes européennes, à une exception (Roumanie), ont des joueurs d'origine étrangère (Netbet.com, 2016). La Russie a un gardien brésilien, le Portugal a un milieu de terrain angolais, l'Espagne a un joueur d'origine japonaise, l'Italie a un attaquant

égyptien, la République tchèque a un joueur éthiopien, la Pologne a un défenseur brésilien, tout comme la Hongrie qui a un joueur serbe et un joueur tchèque. La seule équipe parmi les 24 participantes à l'Euro qui a tous les joueurs d'une même origine est la Roumanie. Tous les joueurs de l'équipe nationale roumaine de football sont nés en Roumanie et de parents roumains. L'Euro 2016 était un championnat qui se distinguait par sa diversité et son multiculturalisme. L'équipe qui compte le plus de joueurs étrangers est la France avec 15 joueurs d'autres origines. Ensuite, la Belgique compte 13 joueurs d'autres origines et l'Allemagne complète le podium multiculturel avec 10 sportifs d'origine étrangère, dont 2 d'origine turque (Netbet.com, 2016).

On constate que les pays comptant le plus grand nombre de joueurs étrangers sont les pays d'Europe occidentale, avec un niveau de vie élevé qui incite les étrangers à émigrer vers des zones qui leur offrent plus d'opportunités. Ensuite, ce phénomène de multiculturalisme a été causé également par des aspects historiques. Par exemple, des pays comme la France, la Belgique, l'Angleterre ou le Portugal ont été de grands empires coloniaux. Ainsi, de nombreuses personnes vivant dans les colonies ont décidé d'immigrer dans ces pays. Ensuite, l'Allemagne, même si elle ne peut pas être considérée comme un grand empire colonial, a eu besoin de main-d'œuvre après la fin de la Seconde Guerre mondiale pour reconstruire le pays.

## **2.6 La culture des organisations sportives**

La culture de l'organisation doit d'abord être promue par le manager, puis il doit faire en sorte que les autres membres de l'organisation acquièrent les éléments culturels propres à cette organisation. La culture est un ensemble de valeurs, de traditions mais aussi d'autres éléments que le groupe a acceptés comme code de conduite. Par exemple, le grand club Real Madrid a repris dans sa culture l'objectif de « vendre des rêves », celui d'acheter des joueurs comme Gareth Bale ou Cristiano Ronaldo (Lassalle, 2015). Dans cette situation, le club madrilène réalise le rêve de ses fans de voir les meilleurs joueurs du monde jouer sous leurs couleurs préférées. Les représentants du club vendent des rêves en achetant des joueurs, mais la décision d'acheter ces joueurs doit être prise en collaboration avec le service financier, commercial, sportif et médical. De plus, la culture des organisations sportives peut favoriser la recherche de la performance. Réaliser des rêves nécessite des objectifs très précis, atteignables dans le temps et dans l'espace. Ces objectifs peuvent apparaître dans la culture de l'entreprise : le professionnalisme, l'envie de dépasser ses limites, l'innovation, l'envie de vaincre ses adversaires.

La culture signifie la somme des valeurs, des mythes, des symboles, chacun favorisant l'appartenance à un groupe. Par exemple, être d'origine basque est une valeur fondamentale pour l'Athletic Bilbao. Si quelqu'un n'a pas d'origine basque, il ne peut pas faire partie de l'organisation. Ensuite, il y a d'autres symboles qui font partie de la culture organisationnelle d'une équipe ou d'une compétition, comme la flamme olympique, les armoiries ou les couleurs d'une équipe (Lassalle, 2015).

### **2.6.1 La culture organisationnelle au sein des équipes de football professionnel**

En bref, la culture organisationnelle englobe des valeurs et des croyances communes qui influencent les attitudes, les habitudes et le comportement des membres de l'organisation. La culture fonctionne comme une force qui détermine l'utilisation des anciennes façons de faire les choses. La culture est comme un éléphant dans une pièce. Tout le monde sait qu'il est là, tout le monde sait qu'il influence l'activité, mais personne ne veut en parler, encore moins essayer de le changer. Les organisations sportives avec une culture bien imprégnée trouvent toujours un

moyen d'en tirer profit, car le succès réside dans leur identité. La culture organisationnelle fournit une compréhension des façons et des causes pour lesquelles une organisation fait les choses d'une certaine manière, et une compréhension des manières dans lesquelles les gens dans l'organisation se comportent. Toutes les organisations sportives ont des cultures, mais certaines d'entre elles sont plus fortes que d'autres, et ces cultures peuvent avoir une forte influence sur le comportement individuel et les résultats organisationnels (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart 2005). La culture sculpte la manière de penser qui influence ensuite la motivation, oriente les choix, les décisions, les engagements et les manières de se comporter (Erez, Earley, 1993).

Les organisations sportives sont de plus en plus contraintes de rejoindre le monde des affaires et d'adopter les caractéristiques opérationnelles et structurelles des entreprises commerciales. La pression pour atteindre les objectifs économiques et la concurrence exercée par les organisations sportives a encouragé les dirigeants sportifs à considérer les outils et les concepts appliqués dans les affaires tels que la culture organisationnelle. Les cultures des organisations sportives possèdent de nombreux éléments culturels et peuvent être facilement perçues à plusieurs niveaux ou comme plusieurs sous-cultures. Par exemple, au sein d'une même organisation sportive, la partie administrative peut viser la rentabilité, tandis que les supporters du club souhaiteraient que l'équipe gagne le plus de matches possibles, et les joueurs auraient des motivations multiples qui peuvent aller de la gloire à l'argent. Alors qu'un joueur peut jouer pour un club en raison de sa loyauté ou de sa rémunération, les fans sont généralement passionnés par les couleurs et les traditions d'un club, n'attendant que le succès sur le terrain. De nos jours, de nombreux dirigeants sportifs sont tenus responsables par les actionnaires ou les propriétaires en termes d'activité financière (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart 2005).

« Dans différents pays, il y a différentes approches, différentes cultures et styles de management. Le problème n'est pas que l'une soit supérieure à l'autre, mais elles sont tout simplement différentes, et nous devons nous adapter » (Ancelotti, 2017 ; p. 89). Au sein même d'un groupe de personnes qui ont la même nationalité, il y a des différences culturelles. De plus, les expériences multiculturelles peuvent représenter une motivation importante pour un manager.

Le célèbre manager de plusieurs équipes importantes en Europe, Carlo Ancelotti (2017), décrit très bien le concept de culture organisationnelle au sein des organisations sportives. Il décrit la culture organisationnelle comme un environnement familial, qui, selon lui, est représenté par les relations étroites entre les joueurs et les membres du club, considérant que cet environnement est la base de la culture d'un club qui veut réussir. Ainsi, Ancelotti déclare avoir créé des espaces spécialement conçus pour que les joueurs passent du temps ensemble et créent ainsi cet environnement familial. De plus, il précise que c'est le devoir du manager de s'assurer que les valeurs d'une organisation sont honorées et respectées. Ancelotti rappelle qu'une culture de club de football ne peut pas être qu'une structure de type familial. En même temps, il déclare que le succès peut être atteint dans la situation où au sein du club il y a des individus qui ne s'identifient pas à cette culture du club, mais dans cette situation le succès sera temporaire.

Ancelotti (2017) déclare que lors de l'embauche d'un nouveau manager dans une entreprise, il est essentiel que la nouvelle organisation sache exactement ce qu'elle attend de lui, en maintenant la culture ou en créant une nouvelle, tout en affirmant qu'il est plus facile de façonner l'entraîneur après le club, que l'inverse. Il peut arriver qu'un nouveau manager ne s'intègre pas dans la culture organisationnelle du nouveau club, étant donné que ce club n'a pas pris en compte l'aspect d'adaptation à un nouveau contexte culturel du nouveau manager. De plus, la compatibilité entre la personnalité et la culture organisationnelle peut expliquer pourquoi certains managers peuvent réussir plus longtemps au sein d'une organisation.

Ancelotti (2017) affirme que dans des groupes avec des joueurs et des employés extrêmement différents, avec des nationalités différentes, une barrière importante est représentée par la langue. Il est particulièrement important que toutes les personnes impliquées parlent la même langue. De plus, il précise qu'il est très important pour un manager d'apprendre la langue du pays dans lequel il travaille car le manager démontre qu'il prend au sérieux l'idée d'adaptation et d'intégration, tout en soulignant que la langue donne accès à la culture de l'organisation. Lorsqu'un sportif fait l'effort d'apprendre la langue, il peut établir de meilleures relations avec les autres membres de l'organisation. De plus, Ancelotti suggère que ne pas maîtriser la langue locale peut être la raison pour laquelle les joueurs anglais jouent en dessous de leur niveau dans des équipes étrangères. En général, les individus qui ont une langue maternelle ou une langue de circulation internationale, ne font plus d'efforts pour apprendre une autre langue étrangère, considérant que la maîtrise de la langue maternelle est suffisante (Baconschi, 2019). Cependant, il y a des situations dans lesquelles un joueur peut avoir de très bonnes compétences sur le terrain de sport, de sorte qu'il n'y a pas besoin de mots.

### 2.6.2 Sous-groupes culturels

Si les joueurs ne parlent pas la même langue, une séparation naturelle peut se produire. Ainsi, il est très important que les sportifs parlent une langue commune, qui serait de préférence la langue locale. C'est plutôt possible dans le cas des langues de circulation internationale et des langues faciles à apprendre. Il est plus facile pour un joueur latin d'apprendre une autre langue latine, tout comme il est plus facile pour un joueur allemand d'apprendre une autre langue germanique. De plus, il y a des langues très difficiles à apprendre en très peu de temps. Dans de telles situations, il est préférable de communiquer dans une langue de circulation universelle connue des membres de l'équipe. De plus, afin d'éviter la création de sous-groupes, il est très important que le manager précise dès le départ qu'il ne tolère pas ces aspects, mais il est essentiel d'agir en ce sens, en obligeant les sportifs à dîner ensemble, en changeant les places des sportifs à la table, vous les amèneriez à socialiser des sportifs qui n'auraient pas socialisé normalement. La clé pour éviter la formation de sous-groupes est de rassembler tous les petits groupes de manière progressive. Ancelotti (2017) décrit un exemple éloquent à cet égard. Afin d'intégrer un joueur allemand dans une équipe espagnole, il a été placé au début à côté d'un autre coéquipier allemand déjà intégré dans l'équipe. Peu à peu, il a été ému et contraint de socialiser avec d'autres collègues quelle que soit leur nationalité. Les sous-groupes doivent être subtilement séparés par suggestion et non par la force, tout en respectant la culture locale.

Aujourd'hui, le football est devenu un business mondial avec des joueurs du monde entier. Plus les joueurs ont en commun, comme la langue et le respect des valeurs culturelles, mieux l'équipe communique et travaille. Les joueurs qui n'acquièrent pas les valeurs culturelles deviennent insatisfaits et ne restent pas longtemps au même endroit. Apprendre la langue locale est le meilleur point de départ pour un membre d'une organisation car de cette façon, l'individu envoie un message très clair qu'il est déterminé à faire partie de ce club. L'assimilation culturelle est fondamentale pour le succès d'un groupe d'acteurs multinationaux et multiculturels, car elle facilite l'établissement et le renforcement des relations entre les joueurs et le personnel du club. Dans certaines situations, pour les joueurs étrangers, les conseils des joueurs locaux peuvent être plus efficaces que s'ils émanent du manager. Lorsqu'un manager rejoint un club dans un pays étranger, il est important pour le manager de former une équipe de management qui peut lui fournir un lien culturel avec le pays et le club. Pour un manager expatrié, il est particulièrement important de s'adapter vite à la culture et à l'organisation. Dans certaines situations, pour un manager étranger, les joueurs locaux peuvent être de véritables passerelles culturelles avec les

joueurs. L'écoute, l'apprentissage et la flexibilité sont des aspects essentiels qui aident à s'intégrer efficacement dans la culture d'un club. De plus, une culture d'amélioration est essentielle au succès. Le processus de recrutement d'un joueur de génie est difficile car il implique également les complications inhérentes à l'adaptation à une nouvelle langue et culture.

Les différences culturelles existent et ont laissé leur empreinte sur le sport également. Cruyff (2016) parle de ces différences culturelles, soulignant les différences entre les Pays Bas et l'Allemagne. Il déclare qu'en Allemagne, l'entraîneur prend les décisions et que tout le monde doit l'écouter, tandis qu'aux Pays Bas, les membres de l'équipe, à la fois les joueurs et les entraîneurs, se mettent d'accord sur ce qu'ils doivent faire ensemble. Copier des méthodes d'autres pays n'est pas la solution, chaque culture doit mettre en avant ses qualités. Les joueurs ou les entraîneurs doivent comprendre ce que pensent les locaux. Par exemple, Cruyff (2016) affirme qu'à Barcelone, les managers et les sportifs doivent d'abord s'adapter à la tradition et à la culture catalanes. En même temps, il met l'accent sur le rôle de l'éducation dans le management des problèmes multiculturels. Un autre problème est le nombre des managers qui ne comprennent pas la culture des joueurs issus d'un milieu pauvre et qui s'enrichissent très vite grâce au sport. Le manque d'empathie des managers corroboré avec le passage rapide d'une extrême à l'autre peut conduire à la perte du joueur.

## **2.7 Football : vecteur de racisme ou de pluralisme**

Pour en revenir au football, on constate que les joueurs étrangers qui évoluent pour la France viennent des anciennes colonies, notamment d'Afrique. C'est le même cas pour l'Angleterre qui compte 5 joueurs d'origine caribéenne, notamment jamaïcaine, et la Belgique compte aujourd'hui 6 joueurs d'origine congolaise en équipe nationale. Dans un monde de plus en plus globalisé, les personnes aux origines diverses sont de plus en plus nombreuses, cependant, dans le football, les sportifs peuvent représenter un seul pays (Poli, 2008).

Il n'est pas possible de dire si le football est un antidote au racisme, mais ce qui est sûr, c'est que l'Europe reste un énorme mélange de diversité culturelle en termes d'origine de la population, et les équipes de football reflètent parfaitement cette réalité. Aujourd'hui, de moins en moins de personnes s'étonnent lorsqu'un joueur suédois s'appelle Zlatan, lorsqu'un musulman d'origine turque est considéré comme un Allemand, ou lorsque le capitaine de l'équipe nationale belge de football est un joueur d'origine congolaise. Les nationalistes de tous les pays européens peuvent protester contre cette diversité et contre l'immigration, mais des millions d'Européens apprécient les joueurs qui représentent leur pays ou leur club, même si leurs origines sont différentes. Le football peut détruire le mythe de l'homogénéité ethnique et culturelle et c'est la preuve que l'unité peut être créée dans la diversité ethnique et culturelle (Poli, 2008).

## **2.8 Migration des footballeurs internationaux**

La volonté d'avoir les meilleurs joueurs aussi bien en équipe qu'en compétition attire les migrations internationales des sportifs (Piradaeau, 2017). Le CIES de Neuchâtel souligne depuis 2015 que le football professionnel a toujours stimulé la migration internationale des joueurs, et ce constat est d'autant plus vrai à l'ère de la mondialisation. Malgré l'existence de certaines méthodes pour limiter le nombre de joueurs étrangers dans certaines ligues, les règles sont moins restrictives que dans le passé (Besson, Poli, Ravenel, 2010). À l'ère de la mondialisation, les migrations de footballeurs professionnels s'intensifient et mettent en évidence une série de routes différentes entre le pays de départ et le pays de destination (Piradeau, 2017). Depuis les années 1980, la question des phénomènes migratoires en football a été analysée par plusieurs

chercheurs (Bale, 1994 ; Poli, 2004 ; 2005 ; 2008 ; 2017 ; Besson, 2010 ; Ravenel, 2005 ; 2008 ; 2017 ; Piraudeau, 2003 ; 2009 ; 2011 ; 2013 ; 2015 ; Taylor, 2006 ; Lafranchi, Taylor, 2001 ; Andreff, 2010 ; Boli, 2010 ; Mephon, 2010 ; Gasperini, Heidmann, 2012).

La volonté de promouvoir le pays à l'échelle internationale par la réussite dans le sport a entraîné une augmentation du nombre de migrations sportives et une augmentation du nombre d'équipes multiculturelles (Piraudeau, 2017). De plus, ces migrations s'inscrivent dans une logique économique, géopolitique, médiatique et sportive. Ainsi, de nombreux sportifs talentueux migrent vers des zones où le football est à un niveau inférieur, et cela pour augmenter les performances des équipes et des sports de cette zone. En même temps, il faut noter que l'arrêt de la loi Bosman en 1995, loi limitant l'accès des sportifs étrangers au football, a été un catalyseur de la migration des sportifs vers l'Europe (Piraudeau, 2017). Pour le développement du football dans leur pays, la Fédération de football du Qatar a décidé de financer chaque club de leur championnat d'élite pour recruter un sportif étranger afin de partager son expérience avec les locaux (Piraudeau, 2017). Concernant la situation en Russie, le comité exécutif du football russe a appliqué la règle selon laquelle les équipes russes doivent avoir un maximum de 6 joueurs étrangers et nécessairement 5 joueurs russes sur le terrain, mais ce règlement a suscité beaucoup de débats.

Au sein du mouvement migratoire des sportifs internationaux, chaque pays dispose de ses propres sources d'où il attire des joueurs étrangers. Chaque pays a certaines spécificités et recherche un certain type de sportif qui correspond aux caractéristiques du pays et du club. Par ailleurs, dans les pays d'Amérique latine s'est développée une industrie exportant des joueurs vers l'Europe puis vers le monde entier (Lafranchi, Taylor, 2001 ; Taylor, 2006). Piraudeau (2017) précise qu'une équipe de Bucarest joue en première ligue en Roumanie, c'est un club majeur qui exporte des joueurs vers le championnat du Qatar. Les politiques sportives, les stratégies de recrutement, les moyens économiques et les réglementations des autorités nationales influencent l'attractivité des joueurs internationaux (Piraudeau, 2017).

Le dernier temps, de plus en plus de pays se développent et commencent à disposer de plus d'atouts susceptibles d'attirer des sportifs étrangers : capacité financière, stades modernes, centres de formation, supporters fidèles ou partenaires financiers. Parmi tous ceux-ci, l'attractivité économique est le principal atout.

## **2.9 Causes de l'inadaptation des sportifs à l'étranger**

Les échecs du football roumain ont été analysés par plusieurs personnes compétentes dans le domaine, dont des managers, des journalistes ou des psychologues. Ainsi, on remarque facilement que la plupart des joueurs roumains partis à l'étranger ont lamentablement échoué, même si tous ces joueurs étaient considérés parmi les meilleurs joueurs du championnat roumain au moment de leur départ (Transfermarkt.de). Même si les footballeurs qui quittent la Roumanie ne s'adaptent pas, les équipes roumaines reçoivent en retour environ 30 millions d'euros des droits télévisés, recevant également les sommes d'argent représentant la valeur du transfert. Ainsi, il y a des clubs roumains qui peuvent obtenir de grosses sommes d'argent sans stratégie bien établie. Si c'est ainsi que fonctionnent les managers, les Roumains sont satisfaits d'eux-mêmes et n'essaient pas de changer les choses, qui, à leurs yeux, fonctionnent. Cette attitude est profondément enracinée dans la mentalité roumaine et utilisée même dans les expressions courantes.

Dans les cas où des clubs étrangers versent des sommes importantes aux joueurs d'origine, cela est dû au fait que ces clubs font confiance à ces joueurs. Les dirigeants de ces clubs doivent prendre en compte les différences culturelles qui pourraient affecter les

performances des joueurs, mais tous ces clubs ne font pas tout leur possible pour que ces joueurs s'adaptent.

Un footballeur roumain de 23 ans, transféré du club roumain Viitorul Constanța en 2013 en France, a mis fin à son contrat avec le club français de Valenciennes un an plus tard, ce qui l'a relégué en deuxième division française. Concernant le club d'où le joueur est parti, Viitorul Constanța, il est considéré par les supporters et les spécialistes roumains comme un club qui pourrait changer la mentalité des joueurs roumains. Les spécialistes roumains impliqués dans le phénomène ont trouvé les raisons du départ du joueur roumain de Valenciennes : la blessure au genou subie immédiatement après son transfert en France et la stratégie du club de l'Hexagone de réduire le budget salarial après avoir été relégué en deuxième division française.

Ce n'est pas nouveau. Un autre footballeur roumain qui a tenté de s'imposer dans un championnat étranger a échoué. La liste des joueurs ratés est beaucoup plus longue et contient plusieurs noms de footballeurs notoires. Après avoir échoué à s'adapter à l'étranger, le joueur est revenu en Roumanie en première division où il a remporté environ 10 000 euros. Il paraît étrange qu'un club comme Valenciennes, qui payait 700 000 euros par an auparavant pour un joueur, y renonce si facilement. Peut-être qu'en plus de son salaire très élevé et de la stratégie de réduction du budget salarial, il y avait d'autres facteurs plausibles qui ont conduit au départ du joueur.

En 2013, lorsque le joueur a signé avec Valenciennes, le président du club français a déclaré avoir suivi le joueur roumain pendant une saison, au cours de laquelle il lui a parlé pendant trois mois. Suite à cette analyse, le président a signé un contrat avec le joueur pour une durée de 4 ans. Cette période suggère à la fois la confiance du club dans les capacités du sportif roumain, mais aussi que l'équipe de France a de la patience avec le joueur pour s'adapter à la nouvelle culture. Paradoxalement, après seulement un an, la direction du club français a perdu patience et a décidé de résilier le contrat du joueur roumain. Le club a argumenté sa décision en rachetant un joueur français qui connaît mieux le championnat. De plus, la direction du club a ajouté que le joueur roumain avait des qualités, mais a suggéré qu'il ne s'était pas adapté à la vie en France et qu'il n'était pas préparé mentalement.

Le joueur roumain déclare qu'il n'était pas préparé mentalement et que le contact avec le football français était difficile. De plus, il déclare qu'en Roumanie il avait l'habitude de jouer tous les matches, alors qu'en France il n'a joué que deux matches amicaux, après quoi il n'a plus joué du tout, ni en matches amicaux ni en matches officiels. Le joueur précise qu'il ne sait pas pourquoi il n'a pas évolué davantage car personne ne lui a donné des explications. En même temps, il fait une comparaison entre la façon dont les entraîneurs roumains lui ont fait confiance, tandis que les entraîneurs français ne lui ont pas accordé cette confiance. Le joueur déclare que ce manque de confiance de la part de l'entraîneur a aggravé son état mental, et plus tard, il s'est écrasé et n'a pas réussi à donner la même performance. En même temps, le joueur déclare que c'est lui qui a demandé de partir, car il considérait qu'il ne pouvait plus jouer dans cette équipe. Le joueur mentionne qu'il s'est senti traité différemment, bien qu'il admette également qu'il n'a probablement pas été traité différemment et qu'il ne s'agit que d'une perception personnelle. En même temps, le joueur déclare qu'il ne comprend pas pourquoi le club a payé des frais de transfert aussi élevés, et plus tard, ils ne les ont pas utilisés. Malgré cet échec, le joueur déclare qu'au cas où il aurait l'opportunité de jouer à nouveau à l'étranger, il le fera avec optimisme, mais déclare également que les joueurs roumains ne sont pas préparés pour des expériences à l'étranger (Ștucan, ProSport.ro 2014).

Il est important de noter que, bien que le joueur pense qu'il était prêt pour une expérience à l'étranger, il n'a pas pu s'adapter, et finalement il considère que les sportifs roumains, en général, ne sont pas préparés pour de telles expériences. En même temps, on peut tenir compte

du fait que le joueur n'avait pas l'éducation nécessaire pour s'adapter à la nouvelle culture. Cependant, il y a des aspects contraires. Le président du club dit avoir suivi l'évolution du joueur pendant un an avant le transfert, mais le joueur dit que les managers ne connaissaient pas son potentiel. Les dirigeants du club français suggèrent que le joueur n'a pas su s'adapter et, en plus, le joueur affirme que les choses étaient différentes en France par rapport à la Roumanie. Ces différences que le joueur roumain précise représente exactement la différence culturelle que les joueurs n'ont pas prise en compte. Les pertes pour le club s'élevaient à 700 000 euros, alors que le joueur a perdu sa forme sportive. En France, le joueur roumain souffrait de dépression, mais percevait un salaire de 20 000 euros chaque mois, une somme difficile à gérer par un jeune homme. Les joueurs qui sont dans cette situation, qu'ils soient roumains, anglais, français ou de toute autre nationalité, ont deux options : soit commencer à travailler dur pour surmonter les moments difficiles, soit essayer de trouver des excuses et des explications jusqu'au prochain salaire, en attendant de l'aide de la part d'un spécialiste, une aide qu'il n'arrive pas finalement à demander (Ștucan, ProSport.ro 2014).

Pour revenir au club qui a formé le joueur, Viitorul Constanța, celui-ci est considéré comme un exemple pour les autres académies et clubs roumains. 50 % des joueurs de l'équipe nationale roumaine des jeunes proviennent du club dirigé par Gheorghe Hagi (Transfermarkt.de). Selon la présentation de l'académie, le club Viitorul ne fait pas seulement la formation des joueurs, mais leur éducation aussi (fcviitorul.ro). Cependant, le club français a vite abandonné un joueur formé dans la meilleure académie de Roumanie. Un autre joueur formé dans cette académie a lamentablement échoué à l'étranger. Ces deux-là sont les premiers joueurs transférés par Viitorul à l'étranger, et ils n'ont pas su s'adapter à une autre culture, malgré leur indéniable talent. Ainsi, on peut dire que leur formation manquait de certains détails qui ont fait la différence par la suite et que ce club qui les a élevés pouvait améliorer leurs méthodes.

Les jeunes joueurs roumains qui veulent devenir footballeurs rêvent d'avoir de belles voitures et des téléphones à la pointe de la technologie. Il n'y a rien de mal à ce qu'un jeune veuille de telles choses, la grande majorité des jeunes de tous horizons les souhaitent. Le problème lié à la mentalité roumaine est que les gens mettent trop l'accent sur les biens matériels, un aspect qui peut être remarqué très vite par quiconque les suit de près. Les Roumains associent le succès aux voitures. Ensuite, les joueurs roumains ne sont pas suffisamment intéressés pour réussir sur le terrain s'ils sont considérés par les autres comme ayant déjà réussi grâce à ce qu'ils possèdent. Ainsi, les sportifs n'ont pas la mentalité et la motivation pour réussir dans le sport. On pourrait dire que la mentalité roumaine détermine les joueurs à agir de cette manière. Le pire, c'est que très peu de joueurs et de managers sont conscients de ce problème (Ștucan, ProSport.ro, 2014). De nombreux jeunes voient dans le sport une opportunité de gagner des sommes substantielles (Thomas, Dyal. 1999). Lorsqu'un jeune joueur roumain gagne 60 fois plus que le salaire moyen, on peut considérer qu'il a réussi à réussir financièrement. Les jeunes sportifs ne parviennent pas à gérer de telles sommes d'argent sans une éducation appropriée. Cette pensée est imprégnée de mentalité et il faut du temps pour changer les mentalités. Quand un jeune homme commence à jouer au football, il rêve de devenir un footballeur connu, mais quand il grandira, il abandonnera facilement ses rêves, en se contentant de l'argent qu'il gagne. La plupart des Roumains préfèrent encore le chemin le plus simple. Mais ces catégories de jeunes qui abandonnent facilement et ceux qui ne s'adaptent pas à l'étranger deviennent des exemples pour les générations futures (Ștucan, ProSport.ro 2014). Ensuite, c'est le rôle de ceux qui aident ces jeunes de leur former une mentalité propre à la réussite sportive : entraîneurs, managers, enseignants, parents, amis. Il semble que toute la société influence les jeunes. Les pensées, les attitudes, les valeurs que la société utilise et promeut sont imprégnées dans la culture et c'est ce qui sera transmis aux générations futures.

Un autre joueur de football roumain qui a joué pour plusieurs équipes professionnelles en Belgique parle de l'adaptation à une nouvelle culture et des différences culturelles. Cela peut être considéré comme l'exception qui confirme la règle (Digisport.ro, Drăguț, 2015). Il est parti en Belgique à l'adolescence et a réussi à s'adapter à la nouvelle culture. Il a remporté le championnat de Belgique à 4 reprises, mais plus tard sa carrière a connu un revers et il n'a pas réussi à retrouver sa meilleure forme. Une première différence soulignée par ce joueur est qu'en Belgique les joueurs doivent arriver au stade seulement 6 à 9 heures avant le début du match, tandis qu'en Roumanie, les joueurs doivent venir 24 heures avant le début du match et doivent dormir à l'hôtel, sous la supervision du personnel de l'équipe. Cette pratique s'est développée en Roumanie, car les entraîneurs ne font pas confiance au professionnalisme des joueurs. Ensuite, le joueur roumain déclare que les entraîneurs roumains ne savent pas communiquer avec les joueurs comme le font les entraîneurs étrangers à succès. Si les entraîneurs roumains ne communiquent pas bien avec des joueurs qui parlent la même langue, alors les choses seraient encore plus compliquées s'ils devaient communiquer avec des joueurs d'autres horizons. Ensuite, le joueur roumain qui a quitté la Roumanie à l'âge de 18 ans déclare qu'en Belgique il a eu la chance de grandir avec une mentalité de gagnant, et seulement en Roumanie il a entendu des expressions telles que « l'épée ne coupe pas la tête baissée ». Pour cette raison, dit le joueur roumain qui a joué en Belgique, lorsque les joueurs roumains partent à l'étranger ils reviennent au bout de 6 mois » (Digisport.ro, Drăguț, 2015).

Quant aux expressions couramment utilisées par les Roumains, elles reflètent parfaitement leur mentalité et leur culture. « L'épée ne coupe pas la tête baissée » est une expression difficile à comprendre par des individus appartenant à d'autres cultures. Cette expression montre que les Roumains préfèrent souffrir et endurer certaines choses que d'essayer de les changer. Cette expression pourrait être assimilée à la phrase « Je préfère une vie à genoux que de mourir fier mais debout. » Comme le souligne le joueur roumain, les Belges préfèrent mourir fiers plutôt que de vivre à genoux, et c'est une grande différence de mentalité. Les expressions de ce genre ont des racines historiques, car la Roumanie a été pendant des siècles sous l'influence de différents empires : l'Empire romain, l'Empire ottoman, l'Empire austro-hongrois. Au fil du temps, les Roumains ont préféré payer de grosses sommes d'argent comme tribut plutôt que de se battre et de faire la guerre. Au fil du temps, les Roumains n'ont attaqué aucun territoire étranger, et cela se reflète dans la mentalité d'aujourd'hui et surtout dans l'approche des matches où les Roumains se contentent souvent de ne pas perdre (Boia, 2012). Dans la culture roumaine, plusieurs expressions sont utilisées, qui influencent la façon d'agir sans que les individus y pensent et qui influencent négativement l'adaptation à d'autres cultures. Dans les affaires et le football, un effort continu est nécessaire pour atteindre les objectifs souhaités. Par exemple, la plupart des joueurs roumains sont motivés lorsqu'ils doivent jouer des matches sans enjeu important. Qu'ils finissent à la huitième place ou à la neuvième place, ce n'est pas une grande différence pour eux. Cette attitude a des influences sur la performance, la concurrence et les revenus des organisations.

Comme au cours des 15 dernières années, il y a eu de nombreuses situations dans lesquelles les footballeurs roumains transférés à l'étranger ont lamentablement échoué, les psychologues du sport ont tenté de trouver les raisons de ces échecs. Même si les joueurs roumains ont de vraies qualités sportives, ils n'ont pas su s'adapter à l'étranger, car ils n'ont pas une mentalité tournée vers le succès. Le footballeur roumain a du talent, mais il n'a pas la mentalité adéquate. Le joueur est en lutte avec lui-même : mauvaise mentalité, manque d'éducation sportive adéquate, manque d'objectifs réalistes, manque de sacrifice et d'implication constante (Hniatiuc, 2016).

Le footballeur roumain a une prédisposition à l'échec. Si les équipes roumaines perdent les matches contre des équipes plus ou moins bonnes, les joueurs ont souvent des motifs de satisfaction : « on a perdu, mais on a perdu durement », « on a perdu, mais on a perdu aux tirs à 11 mètres », « Si les arbitres n'avaient pas fait une erreur, ils n'auraient jamais gagné. » Perdre durement contre une bonne équipe donne aux joueurs roumains un état de satisfaction et de confort mental. Pour mieux comprendre les différences culturelles, nous nous souvenons du discours du président de la Fédération roumaine de tennis, après une défaite de la Roumanie à la Coupe FED. Celui-ci a déclaré que cette défaite est comme une victoire. Les Allemands ne considéreront jamais une défaite comme une victoire, car ce sont deux notions contradictoires. Les sportifs roumains n'ont pas le culte de l'échec, les joueurs roumains ont de la chance parce que dans le football il y a l'option d'un match à égalité, ce qui est très souvent perçu par les footballeurs roumains comme une victoire (Hniatiuc, 2016). Le footballeur roumain est choyé par la société. Il a beaucoup de mal à accepter la critique et perçoit alors tous les commentaires comme un affront, comme une remise en cause de leur valeur, et c'est pourquoi ils abandonnent lorsque les choses deviennent difficiles. Ensuite, la mentalité précaire dans le sport roumain est le résultat de l'imitation d'exemples négatifs. Les joueurs roumains adoptent des modèles contre-productifs (Hniatiuc, 2016). Les joueurs inadaptés d'hier sont les entraîneurs d'aujourd'hui et il y a peu de chance qu'ils puissent donner des exemples positifs à ceux qui veulent s'adapter.

Non seulement les joueurs roumains sont ceux qui ont des problèmes d'adaptation à l'étranger, mais aussi les étrangers sont confrontés aux mêmes problèmes, mais il y a quelques différences dans l'approche de ce problème. Cependant, on peut voir que les joueurs roumains abandonnent très facilement. Après avoir joué pour le club espagnol du FC Barcelona pendant 17 ans, le joueur Andres Iniesta a tenté un nouveau défi dans sa carrière en décidant de jouer pour le club japonais Vissel Kobe. Le joueur espagnol avoue avoir traversé une période difficile en essayant de s'adapter à la culture japonaise. Son adaptation et celle de sa famille ont été très difficiles, mais le joueur dit qu'après un certain temps, les choses ont changé pour le mieux (Ruiz, 2019).

Le milieu espagnol admet que la philosophie japonaise de l'échec a été le plus gros obstacle dans son processus d'adaptation. Le joueur espagnol s'est déclaré surpris de constater que les supporters de son club ne sont pas mécontents, même après une série de sept défaites consécutives. Pour les Japonais, c'est différent, considérant que s'ils perdent, rien ne se passe, ils vivent le football différemment. Il était très difficile pour le joueur de comprendre cette différence. Il a grandi dans une culture compétitive, la culture catalane où il s'est formé avec l'esprit d'un vainqueur. Il lui a toujours été difficile d'accepter la défaite, mais après quelques mois au Japon, il perçoit l'échec différemment. Le joueur déclare que des conclusions peuvent être tirées même après des défaites. À Barcelone, Iniesta n'a pas perdu plusieurs fois. Il a remporté le championnat d'Espagne 9 fois, la Ligue des champions 4 fois et le championnat d'Europe deux fois et une fois la Coupe du monde. Pendant son séjour en Espagne, Andres a développé une peur de l'échec, mais maintenant au Japon, le joueur a compris qu'il y avait aussi la possibilité d'un échec, mais qu'il préférerait profiter du football. Même si la différence de perception de l'échec a été le plus gros obstacle à son adaptation, la langue est aussi un facteur important. Le joueur peut utiliser quelques expressions courantes, il suit des cours de japonais, mais il est toujours accompagné partout par son interprète (Ruiz, 2019).

Les problèmes d'adaptation à une culture étrangère peuvent survenir à n'importe quel niveau hiérarchique, mais un impact plus important sur l'organisation apparaîtrait du fait de la mal adaptation du manager. Un exemple éloquent en est le cas du manager suédois Sven Goran Eriksson. Il est répertorié comme le deuxième entraîneur le plus titré d'Angleterre, après Alf Ramsey, qui a mené l'Angleterre à son seul trophée de Coupe du monde en 1966. Avec un CV

très impressionnant, on pensait que l'entraîneur suédois, qui avait de l'expérience dans le football européen, pouvait être le manager le plus approprié pour aider à changer la mentalité mexicaine et amener l'équipe à un niveau supérieur. Cependant, sa carrière en tant que manager du Mexique a été un grand échec.

Ayant déjà réussi à diriger avec succès plusieurs équipes dans des ligues européennes très compétitives, ce manager expérimenté a échoué à un niveau de football apparemment plus facile, ce qui soulève plusieurs questions. Il y a certainement plusieurs réponses, mais il y en a une qui met l'accent sur le fait que le succès de Sven en Europe n'a pas été transférable dans un contexte culturel différent, comme l'Amérique centrale. Par conséquent, l'échec de Sven-Göran Eriksson peut être considéré comme un manque de connaissance du football mexicain, de la culture mexicaine et des habitudes du football mexicain. Il a dû beaucoup entendre parler de la ligue ou des joueurs mexicains avant son expérience au Mexique. L'échec du manager suédois pourrait être attribué à un manque de conscience interculturelle et à un manque d'adaptation de sa part. De plus, l'erreur pourrait être la décision de la Fédération mexicaine d'embaucher une personne dont les compétences ne peuvent être utilisées dans aucun contexte (Bt.com, 2021 ; Bleacherreport, 2009).

L'historien roumain Lucian Boia souligne que les Roumains ne sont certes pas moins instruits que les étrangers, mais ils sont certainement moins éduqués (Boia, 2012). Parfois, il s'agit d'éducation, de l'éducation pour tout faire pour de vrai sans tromper les autres. Les Roumains, qu'ils soient joueurs ou simples travailleurs, s'adapteront à l'étranger quand ils comprendront les différences culturelles et quand ils réaliseront qu'ils doivent traverser certains moments difficiles pour s'adapter. En même temps, les expressions roumaines actuellement utilisées façonnent inconsciemment la mentalité et affectent leurs actions et leurs performances.

## **2.10 L'expérience des entraîneurs de basket-ball dans des équipes multiculturelles**

Avec l'augmentation de la mobilité internationale, notamment les entraîneurs et les joueurs ont commencé à se déplacer de plus en plus dans des lieux de plus en plus diversifiés (Maguire, 1999 ; Ryba, Schinke, Tenenbaum, 2010). Ainsi, les études ont commencé à se concentrer sur la compréhension des facteurs culturels qui influencent le comportement des sportifs évoluant dans des équipes culturellement diverses (Khomutova, 2016). Le rapport Immigration Basketball (Observatoire CIES, 2013) indique qu'au cours des saisons 2010-2011 et 2011-2012, la Fédération Internationale de Basketball a enregistré plus de 6 500 transferts internationaux de basketteurs, soit une augmentation de 6 % entre ces deux saisons. De plus, 45,2 % d'entre eux sont américains et dans 76 % des cas ils ont été transférés dans des clubs en Europe.

Les sportifs immigrants, comme tout autre immigrant, peuvent éprouver des difficultés après avoir déménagé dans un nouveau pays. Parmi les défis que les immigrants étrangers doivent surmonter figurent : le défi de vivre dans une nouvelle communauté, de vivre dans une nouvelle culture et les défis spécifiques au nouveau contexte (Schinke, Yukelson, 2011). D'autres études ont été réalisées sur la recherche des stratégies d'adaptation des sportifs immigrants et sur les moyens de faciliter cette adaptation. La compréhension, l'appartenance, la confiance, le contrôle, le développement personnel sont des aspects qui peuvent faciliter l'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel (Schinke, 2010).

Au fil du temps, peu d'études ont été menées qui parlent de l'importance du rôle des entraîneurs dans la tentative d'adaptation des sportifs (Ryba, 2012 ; Schinke, 2013). Dans l'une de ces études, Schinke et Blodgett (2011) ont suggéré qu'il y a des entraîneurs qui ont adopté une approche culturelle aveugle. Cette approche consiste à ignorer les caractéristiques

culturelles des sportifs, tout en traitant tous les sportifs de la même manière. Une telle approche peut mettre en péril la relation entre le joueur et l'entraîneur. De plus, cela peut entraîner d'autres effets négatifs : méconnaître les aspirations des sportifs, utiliser des tactiques inefficaces ou privilégier les sportifs du groupe culturel majoritaire, surtout si l'entraîneur fait partie du même groupe culturel majoritaire.

Duchense, Bloom, Sabiston (2011) soutiennent qu'une sensibilisation et une compréhension culturelles accrues peuvent aider les entraîneurs à améliorer la carrière des sportifs qu'ils entraînent et qui viennent de milieux culturels très différents. Dans les travaux de Solomon (1996), il a été indiqué que l'origine raciale des sportifs influence le comportement et les attentes des entraîneurs à l'égard des sportifs. Ainsi, les sportifs noirs reçoivent généralement plus d'instruction car ils sont censés être plus athlétiques et exceller en forme physique (Eastman, Billings, 2001 ; Stone, Perry, Darley, 1997), mais ont moins de discipline et de concentration que les sportifs blancs. Les joueurs de couleur sont souvent perçus par les entraîneurs comme des paresseux, peu disposés à s'entraîner ou à jouer dans des conditions météorologiques extrêmes (Burley, Fleming, 1997 ; Jonesc, 2002). Ces stéréotypes et idées influencent la décision des entraîneurs concernant les positions et les rôles que les sportifs noirs ont dans l'équipe (Willian, Youssef, 1979), attribuant ainsi des rôles qui nécessitent de la vitesse et de la force aux sportifs noirs et des rôles qui impliquent une décision aux joueurs blancs (Maguire, 1988). Les stéréotypes raciaux sur les joueurs noirs en particulier peuvent avoir un impact négatif sur la relation entraîneur-joueur (Cunningham, Miner, McDonald, 2013 ; Jowett, Frost, 2007 ; Melendez, 2008).

Un autre problème avec les questions raciales est que certains sportifs noirs ont un manque d'expérience dans l'interaction avec d'autres groupes raciaux et devraient apprendre à s'adapter au sein de groupes composés majoritairement de personnes d'origine caucasienne (Orbe, 1994). En ce sens, les Noirs américains préfèrent se démarquer des Américains issus d'autres groupes culturels, surtout lorsque l'interlocuteur est blanc et a un rôle de leader. Dans une telle situation, les sportifs noirs peuvent percevoir les entraîneurs blancs comme intimidants, ce qui peut avoir des conséquences négatives si les entraîneurs n'en sont pas conscients (Orbe, 1994, Ferber, 2007).

L'émergence de sous-groupes ethniques au sein d'équipes culturellement diversifiées est un phénomène courant (Sidanius, 1999). L'émergence de tels sous-groupes peut affecter la communication, les relations entre les membres de l'équipe, conduisant même à la possibilité de générer des conflits basés sur les origines culturelles et ethniques (Panteli, Davison, 2005 ; Greenfield, 2002). Comprendre et être conscient de ces effets possibles de l'émergence de sous-groupes culturels est un élément particulièrement important dans le monde globalisé d'aujourd'hui, qui influence la cohésion des groupes (Khomutova, 2015).

Khomutova (2016) souligne que les entraîneurs de basket-ball en Europe centrale préfèrent une équipe aux caractéristiques collectivistes, ce qui nécessite une coopération au plus haut niveau, une possession partagée du ballon et préfèrent généralement une performance d'équipe au détriment de la performance individuelle. De plus, ces entraîneurs croient que les sportifs nord-américains sont perçus comme ayant un style individualiste qui mettrait en péril l'atmosphère d'équipe idéale. De nombreux sportifs qui appartiennent à des cultures individualistes n'ont pas besoin de faire partie d'une équipe, car tous ces sportifs veulent jouer un rôle important dans l'équipe et il y aura donc des conflits d'intérêts. De plus, ces entraîneurs associent l'orientation individualiste des sportifs américains aux fondements culturels et éducatifs qu'ils ont hérités de leurs familles. Khomutova (2016) suggère que les entraîneurs devraient envisager une stratégie pour soutenir l'estime de soi des sportifs américains en leur donnant des rôles de leadership, mais en essayant en même temps d'ajuster leur rôle d'entraîneur dans l'équipe, ce qui fait partie de la profonde stratégie d'acculturation décrite par Schinke et

McGannon (2014). Il est très important pour que les entraîneurs fassent comprendre aux sportifs locaux, et surtout à ceux qui n'ont pas joué à l'étranger, que les étrangers sont venus apporter une valeur ajoutée à l'équipe locale. D'autre part, les entraîneurs doivent faire respecter la culture locale aux étrangers et leur expliquer qu'ils doivent faire partie d'une équipe performante.

### **2.10.1 Collaboration avec les joueurs de couleur**

Il arrive surtout en Europe et surtout en basket, que des sportifs noirs évoluent dans un environnement dominé numériquement par des joueurs et entraîneurs blancs. Jowest et Frost (2007) affirment que les joueurs noirs ont une meilleure relation avec les entraîneurs noirs, s'attendant à recevoir un niveau d'empathie plus élevé de la part des entraîneurs du même groupe racial. De plus, on s'attend à ce que ces sportifs fassent preuve d'un manque de politesse lorsqu'ils sont dirigés par des entraîneurs blancs (Cunningham, Miner, McDonald, 2013). Il y a une tendance au manque de motivation et d'entraînement à un niveau inférieur chez les joueurs noirs. La cohésion du groupe est influencée par l'origine raciale et ethnique des membres d'une équipe multiculturelle. Pour qu'un entraîneur travaille avec des sportifs de couleur, il doit être formé et disposer d'informations précises (Khomutova, 2015). En même temps, certains entraîneurs soulignent qu'en général les sportifs américains, quelle que soit leur couleur, peuvent créer des problèmes au sein de l'équipe du fait qu'ils sont élevés dans une culture individualiste et veulent se démarquer (Khomutova, 2015). Les entraîneurs d'Europe centrale et orientale sont sous l'influence de certains stéréotypes et manquent parfois de sensibilité aux besoins socioculturels et individuels des sportifs américains (Khomutova, 2015 ; Lawrence, 2005 ; Melender, 2008 ; Orbe, 1994).

### **2.10.2 Formation de sous-groupes culturels au sein de l'équipe**

Au sein d'équipes multiculturelles, des sous-groupes peuvent être formés en fonction des origines ethniques et raciales (Greenfield, 2002). Khomutova (2015) affirme que la formation de tels sous-groupes a clairement un impact négatif sur les relations d'équipe, car elles sont causées par une communication inefficace entre les membres de l'équipe. De plus, cet article affirme qu'il y a des conflits entre les sportifs étrangers, mais ils sont personnels, se produisent à cause du caractère et non à cause d'une certaine personnalité.

Khomutova (2015) souligne l'importance de la maîtrise de soi par les sportifs locaux d'une langue de circulation internationale, car l'absence d'une langue commune conduit évidemment à la division et à l'émergence de tels sous-groupes. De plus, les entraîneurs devraient recueillir des informations sur le mode de communication ou le type de personnalité des joueurs. La même étude souligne l'importance de la communication dans les équipes multiculturelles et que les entraîneurs devraient encourager les sportifs à communiquer. Supprimer les joueurs problématiques et embaucher des joueurs avec de l'esprit d'équipe, sociables et coopératifs peut être une stratégie efficace (Khomutova, 2016). En même temps, les entraîneurs devraient se concentrer sur la création d'un objectif commun (Martin, Carron, Burke, 2009). La socialisation en dehors du gymnase est une méthode efficace qui doit être prise en compte par les entraîneurs. Les entraîneurs devraient suggérer aux sportifs locaux d'impliquer les sportifs étrangers dans des activités sociales.

Globalement, il y a deux stratégies pour résoudre l'émergence de sous-groupes. D'une part, éliminer les influences négatives est l'une des stratégies, et d'autre part, une autre stratégie vise les activités de consolidation d'équipe et de socialisation, mais aussi l'accent mis sur la création d'objectifs communs. De plus, les sportifs nationaux et étrangers doivent être éduqués dans le sens de l'acceptation des différences culturelles.

## Chapitre III

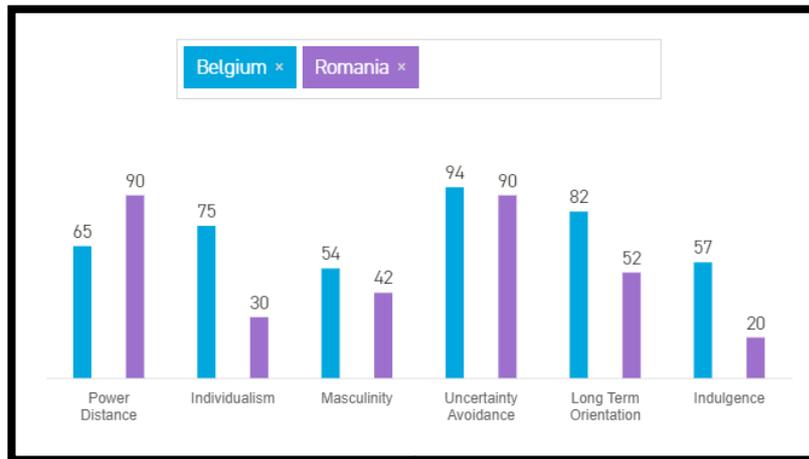
# Recherche qualitative sur l'impact des différences culturelles sur les activités des organisations sportives multiculturelles

### 3.1. Introduction

Le multiculturalisme fait partie de l'histoire européenne. Depuis toujours, la population du Globe a été en migration continue, ce qui a conduit à diverses interpositions culturelles. L'histoire de l'Europe a été déterminée de manière décisive par la rencontre avec d'autres peuples et cultures, et son identité est et a toujours été une identité dynamique et multiculturelle. Bien que de nombreux États puissants aient tenté au fil du temps d'imposer leur culture, la société d'aujourd'hui se distingue par une richesse de cultures de plus en plus diverses. En outre, le facteur historique est particulièrement important dans le processus de compréhension de la culture, car l'histoire indique pourquoi les individus d'une certaine société se comportent d'une certaine manière. Quant à l'Europe, elle est largement constituée d'un ensemble de pays qui composent l'Union européenne et dont la devise est « l'unité dans la diversité », ce qui suggère que les Européens doivent accepter leurs différences et les utiliser pour leur bien commun. Une société ne doit pas être homogénéisée. L'homogénéisation d'une société n'est jamais quelque chose de bénéfique, mais elle attire toujours l'infertilité. C'est important pour une personne de dire « je pense comme ça », mais si « je pense trop comme ça », il est certain que quelque chose ne fonctionnera pas, et cet aspect conduit à l'exagération et au fondamentalisme, à l'isolement, à la fermeture devant le dialogue et la parole prononcée par l'autre (Wolton, 2018). Cela présuppose une culture du dialogue qui implique un apprentissage tout au long de la vie et est un moyen de nous aider à connaître d'autres personnes qui appartiennent à une autre culture.

Dans une Europe où la question de l'immigration s'accroît et où l'unité dans la diversité de l'Union européenne est remise en cause, les recherches sur la diversité culturelle ne peuvent qu'être utiles. Cette recherche vise à apporter des solutions à ceux qui font partie d'équipes multiculturelles à la fois sportives et non sportives, et dans le futur le nombre de ces équipes augmentera, à mesure que la société évolue invariablement vers un multiculturalisme croissant. Le sport a été un pionnier du multiculturalisme et aussi un moyen de promouvoir la diversité. D'autre part, le sport unit les gens car il offre aux individus, partout dans le monde, des valeurs et des croyances communes et peut aussi faciliter l'intégration dans un nouvel environnement culturel.

Le simple fait d'entendre quelque chose entraîne rarement un changement de comportement. Lorsque nous voyons les membres du groupe auquel nous appartenons mettre une idée en pratique, notre comportement change, créant ainsi une culture. La culture est un ensemble de relations interpersonnelles dynamiques, qui agissent dans le sens d'un objectif commun. Ce n'est pas ce que vous êtes, mais ce que vous faites (Wolton, 2018). On a tendance à penser que la notion de culture est une sorte d'ADN du groupe et pourtant les mécanismes intimes du fonctionnement de la culture restent un mystère difficile à percer.



**Figure 3.1 Dimensions culturelles de Hofstede pour la Roumanie et la Belgique**

Source : Hofstede Insight <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

L'étude qualitative a impliqué une analyse comparative du fonctionnement de deux organisations sportives en Roumanie et en Belgique, il est donc pertinent pour cette étude de présenter les scores comparatifs des dimensions culturelles de Hofstede pour la Roumanie et la Belgique. Cependant, il convient de noter que la Belgique est composée de deux grandes ethnies flamande et wallonne. En Belgique, où le néerlandais et le français sont les deux langues nationales dominantes, les scores des régions néerlandophones et francophones pour les dimensions culturelles de Hofstede sont très similaires et les deux régions ont des scores très similaires à ceux de la France et très différents des Pays Bas. Cela reflète l'histoire de la Belgique: la classe dirigeante et la classe moyenne parlaient français quelle que soit la langue de leurs ancêtres ; la classe inférieure parlait néerlandais, quelle que soit la langue de leurs ancêtres, mais lorsqu'ils sont passés à la classe moyenne, ils se sont conformés à sa culture.

### 3.2. Étude comparative entre deux équipes féminines de volley-ball de Belgique et de Roumanie

De nos jours, l'impact de la culture sur le sport et ses conséquences sur le management des organisations sportives est de plus en plus évident. À ce jour, peu d'importance a été accordée à cet aspect, mais il est clair que les aspects culturels influencent les activités qui se déroulent au sein des organisations sportives (Thomas, Dyal 1999). La diversité culturelle a été causée par de nombreux facteurs, mais le plus important est le changement démographique (Loden, Rosener 1991).

Les années suivantes, d'autres recherches ont été menées dans le domaine du management multiculturel, mais très peu d'études ont été réalisées dans le domaine des activités sportives. Cependant, paradoxalement, ces organisations sportives se sont de plus en plus mondialisées, et les équipes se sont de plus en plus diversifiées culturellement, devenant une référence en matière de multiculturalisme. En 2003, Earley et Ang ont défini le concept d'intelligence culturelle et plus tard en 2006, Ang, Van Dyne et Koh ont écrit sur les liens entre la personnalité des individus et l'intelligence culturelle. Par la suite, en 2013, Maderer a analysé les différences culturelles dans le sport, notant que de nombreux clubs acquièrent des joueurs pour des raisons commerciales et par souci d'attirer l'attention sur les clubs des pays d'origine de ces joueurs. On a constaté également que les footballeurs d'horizons différents ont souvent des capacités différentes. Par exemple, les footballeurs d'origine allemande se distinguent par leur discipline, leur force et leur efficacité, les Italiens par leurs compétences tactiques et les Brésiliens

par leurs compétences techniques (Muller, 2009). Cette idée a également été découverte à la suite d'une recherche qualitative impliquant plusieurs entretiens. Ainsi, les entraîneurs (tant roumains que belges) ont souligné l'idée que les sportifs de différentes cultures ont des caractéristiques différentes.

Par la suite, après le succès de l'équipe de France de football à la Coupe du monde 1998, où l'équipe de France a remporté la Coupe du monde avec un grand nombre de joueurs dont les parents étaient des immigrants (Kassimeris, 2011), la société dans son ensemble et les clubs sportifs ont commencé à observer ce phénomène de multiculturalisme. La même chose s'est produite 20 ans plus tard lorsque la France, avec une équipe très diversifiée d'un point de vue culturel a de nouveau remporté la Coupe du monde. Ainsi, de nombreux clubs sportifs ont pris la diversité culturelle comme exemple. Pratiquement le multiculturalisme existe dans la vie quotidienne de toutes les nations et de tous les individus. En effet, dans certains pays cela représente un aspect plus évident que dans d'autres pays, le sport attire l'attention sur cette question. Sans sport, il aurait été plus difficile de faire prendre conscience de cette diversité à l'échelle mondiale et encore moins dans des pays peu diversifiés culturellement.

Au fil du temps, certaines études ont montré les effets positifs de l'hétérogénéité d'une équipe (Cox 1991, Elron 1997, Gibson 1999), tandis que d'autres études ont montré des effets négatifs (Chevrier, 2003). Bien que le phénomène du multiculturalisme soit important dans les organisations sportives, peu de recherches ont été menées au fil du temps sur ce sujet. Les publications précédentes se sont davantage concentrées sur les effets du racisme et de la discrimination, et moins sur la performance des équipes multiculturelles.

Andresen et Altman (2006) ont mentionné que les équipes pourraient bénéficier des différentes perspectives culturelles des joueurs. Un individu peut venir d'une culture différente et peut avoir d'autres idées ou d'autres façons de résoudre les problèmes (Richard, 2000). Afin de réaliser des études qualitatives, il est très important de passer le plus de temps possible dans cet environnement et de collecter des données permettant de comprendre les phénomènes qui s'y produisent (Thomas, Nelson, Silverman, 2010).

L'étude qualitative consiste à analyser la manière dont deux équipes féminines multiculturelles de volley-ball de deux pays différents exercent leur activité. Comme les équipes de volley-ball sont composées de moins de membres que de nombreux autres sports, cela fait que les différences culturelles des membres qui les composent se font voir encore plus dans l'équipe. En général, les équipes de volley-ball sont composées de 12 à 14 joueurs et d'un effectif de plusieurs autres personnes, notamment des entraîneurs, des préparateurs physiques ou des kinésithérapeutes. En même temps, dans les équipes sur lesquelles l'étude de cas a été menée, il y a plusieurs différences culturelles, notamment des différences de nationalité, des différences de genre (entre entraîneurs, préparateurs physiques et joueurs), des différences religieuses ou des différences d'âge. Les informations ont été obtenues après avoir mené des entretiens en face-à-face avec les membres de l'équipe (entraîneurs, managers, préparateurs physiques, joueurs). Avec l'accord des personnes interrogées, les discussions ont été enregistrées à l'aide d'une application de téléphonie mobile, puis retranscrites. Les noms des personnes interrogées restent anonymes, seule la nationalité sera conservée. Les discussions étaient basées sur un ensemble de questions préétablies, détaillant les enjeux pertinents à cette recherche, tels que : la communication, les interactions entre les membres de l'équipe, les différences culturelles, les conflits multiculturels, les facteurs influençant l'adaptation, les avantages et les inconvénients des équipes multiculturelles, l'efficacité sportive et la durée et des conseils pour les personnes qui font partie d'organisations culturellement diversifiées.

L'analyse qualitative de ces informations a été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo. Ce logiciel permet d'interpréter les informations et de tirer le meilleur parti des données issues des

entretiens. Cependant, Nvivo ne fait pas l'analyse des données à la place des chercheurs, mais leur offre quelques indications importantes (Bazely, Jackson 2013). Le logiciel Nvivo offre la possibilité d'analyser les données sous différents angles (Brandao, Miguez 2016). De plus, grâce à ce logiciel, les données sont très pertinentes et pertinentes (Richards, 1999).

### 3.2.1 Profil des répondants

Les personnes qui ont répondu à ces entretiens se caractérisent par des différences culturelles assez importantes. Parmi les différences qui ressortent, il y a les différences de nationalité, les différences de culture, d'âge, de sexe ou de religion. Ainsi, parmi les répondants se trouvent 23 joueuses et 2 entraîneurs. Concernant les nationalités, 7 joueuses sont d'origine roumaine, 5 joueuses belges wallonnes, 1 joueuse belge flamande, 2 joueuses bulgares, 2 joueuses serbes, 2 joueuses croates, 1 joueuse française, 1 joueuse ukrainienne, 1 joueuse espagnole, 1 joueuse brésilienne. L'entraîneur de l'équipe roumaine est roumain, tandis que l'entraîneur de l'équipe belge est belge, wallon. Les différences d'âge entre les joueuses peuvent être de 15 ans. Les répondantes les plus jeunes ont 18 ans, tandis que les joueuses plus âgées atteignent l'âge de 33 ans. Bien que cela puisse paraître un sujet plus délicat, la religion est aussi une composante majeure de la culture. Même dans le sport, ces différences religieuses peuvent entraîner des différences significatives. On peut préciser les cas des sportifs musulmans qui, bien qu'en période de compétition, respectent strictement la période du Ramadan, période durant laquelle les sportifs islamiques ne consomment pas d'eau et ne mangent pas entre le lever et le coucher du soleil. Cependant, il n'y a pas de répondantes islamiques dans les équipes analysées. La religion des personnes interrogées est chrétienne, une partie étant des chrétiens orthodoxes et une partie des chrétiens catholiques. Parmi les répondantes orthodoxes, il y a également des joueuses qui célèbrent Noël selon l'ancien rite. Bien que l'aspect de la religion ne soit pas traité comme un thème central de la présente recherche, certains aspects importants doivent être clarifiés. L'entraîneur roumain déclare qu'il respecte les différences religieuses de ses joueuses et qu'il essaie de leur offrir des jours libres lorsque le calendrier des compétitions le permet, aux joueuses orthodoxes qui célèbrent Noël selon l'ancien rite ou aux joueuses catholiques qui célèbrent Pâques selon un autre rite. Concernant également la question religieuse, l'entraîneur belge précise qu'il a travaillé au fil du temps avec plusieurs sportifs de religion islamique et malgré la diminution de leurs performances pendant la période du Ramadan, il n'a jamais essayé de leur faire changer de comportement, précisant qu'il est important de « prendre les gens comme ils sont et de respecter leur foi et leurs valeurs ».

### 3.2.2. Thèmes centraux des entretiens

Suite à la rédaction des rencontres, on a constaté qu'il y avait des thèmes communs, avec plusieurs sous-thèmes : communication, conflits, adaptation, culture, personnalité, éducation, voyage, comportement, motivation et performance. Ces thèmes principaux ont été codés sous forme de nœuds dans le logiciel Nvivo. À partir de chaque entretien, les paragraphes et les sections considérés comme liés à ces sujets ont été codés. Par la suite, le logiciel a mis en évidence lesquels de ces paragraphes initialement codés sont liés au sujet, ainsi que le pourcentage dans lequel il est lié à ce sujet (densité de codage). En même temps, il est important de noter qu'un même paragraphe peut être lié à plusieurs sujets. Il convient de mentionner également que les entretiens ont été menés en roumain, anglais ou français et ont ensuite été traduits et rédigés en anglais afin qu'ils puissent être analysés dans le logiciel Nvivo.



Le logiciel Nvivo donne aux utilisateurs la possibilité d'identifier les mots les plus couramment utilisés. Ceux-ci peuvent être vus sous la forme illustrée dans la figure 3.2, mais aussi sous forme de tableau - Tableau 3.3 En ce qui concerne l'analyse des mots, le logiciel permet à la fois une identification stricte des mots et une identification avec d'autres mots similaires. Dans ce cas, nous avons choisi d'illustrer les mots les plus utilisés, ainsi que ceux de la même famille lexicale. Je vous rappelle également que les entretiens ont été analysés en anglais, donc le tableau qui illustre les mots les plus courants est également en anglais.

**Tableau 3.1. La fréquence des mots**

Mot	Nombre de répétitions	Poids %	Mots similaires
joueuses	435	6,85	joueur, joueurs, aux joueuses
cultures	183	2,88	culturel, culture
équipe	168	2,65	équipes, équipes (entraînées)
différent	118	1,86	différence, différences
étranger	103	1,62	étrangers
temps	86	1,36	plusieurs fois
aide	85	1,34	j'aide, aidant, aider
(s')adapter	81	1,28	adaptation, adapté
des gens	79	1,24	-
parler	75	1,18	parlant, je parle, ils/elles parlent
langue	73	1,15	langues (étrangères)
multiculturel	64	1,01	-

Source : output Nvivo

Le mot le plus utilisé dans ces entretiens a été le mot « joueur » avec d'autres mots similaires tels que « joueuse », « aux joueuses ». Il convient également de noter que le logiciel a analysé séparément les mots « joueur » et « jouer ». Si l'on additionnait le poids et le nombre de leurs répétitions, on atteindrait un nombre de répétitions d'environ 500 et un poids de plus de 7 % du total des mots. Ainsi, en analysant cet aspect, nous pouvons considérer qu'il est normal que le joueur soit au centre de l'activité des organisations sportives. C'est lui qui exerce l'activité et c'est lui qui fait profit aux organisations, ce qui signifie que les dirigeants des organisations sportives doivent les considérer comme le cœur de leur activité. Le management doit avoir une stratégie d'adaptation des joueurs. Parallèlement, outre le sens strict des mots, le contexte doit également être pris en compte.

Le deuxième mot le plus utilisé est « culture », qui part de l'idée centrale de l'étude de discuter des différences culturelles et qui atteste également le fait que c'est de cela que les répondants parlent. Le mot « multiculturel » a été analysé séparément par le logiciel, mais il pourrait être considéré en conjonction avec le terme « culture », car ces deux mots font partie de la même famille lexicale. Ce qui est intéressant, c'est que même si on les prenait ensemble et qu'on additionnait les poids des deux, on trouverait qu'il n'atteindrait que la moitié de la part du mot « joueur » et des autres mots qui font partie de la même famille lexicale. De même, si l'on parle de « joueur », ce mot ne peut pas être considéré uniquement individuellement, mais il doit

aussi être vu comme un mécanisme de l'équipe qui influence, dans un sens positif ou négatif, l'activité de l'équipe.

Un facteur important dans le processus d'adaptation est le temps, qui aujourd'hui est devenu une ressource. De telles équipes multiculturelles ont besoin de temps pour pouvoir fonctionner à pleine capacité. Plus les équipes réussissent à devenir homogènes plus vite et à mettre en œuvre les consignes des managers toujours plus vite, plus elles auront un avantage sur les autres équipes. Un problème rencontré dans les équipes de volley-ball est la durée du contrat de sportifs : ce sont en grande partie des contrats pour un an, ce qui permet aux sportifs de passer beaucoup plus facilement d'un club à un autre que dans d'autres sports où les sportifs ont un contrat longue durée. Cette possibilité pour les joueurs de jouer pour un autre club chaque année conduit souvent à un manque d'homogénéité au sein des équipes. De plus, si beaucoup de ces joueurs sont étrangers, alors pour les managers la tâche d'homogénéiser le groupe est encore plus difficile. Il convient également de noter que le logiciel a catégorisé aussi le mot temps de l'expression « plusieurs fois » (« many times ») comme lié au temps, bien qu'en réalité il suggère plutôt la répétition d'une action. Cependant, quel que soit le nombre de répétitions dans les entretiens, le facteur temps est un facteur particulièrement important dont il faut tenir compte.

En gros, la fréquence des mots mis en évidence par le logiciel Nvivo indique des mots qui sont étroitement liés au titre de la thèse, à ses principaux thèmes et qui seront traités dans les sous-chapitres suivants. Les mots les plus utilisés donnent un aperçu et peuvent suggérer quels pourraient être les sujets les plus pertinents dans les entretiens.

### **3.3 Thèmes centraux de l'étude comparative**

Les pages suivantes présentent les thèmes centraux des entretiens. Celles-ci résultent du traitement, à l'aide du logiciel Nvivo 12, des informations obtenues lors des rencontres avec les membres des deux équipes multiculturelles.

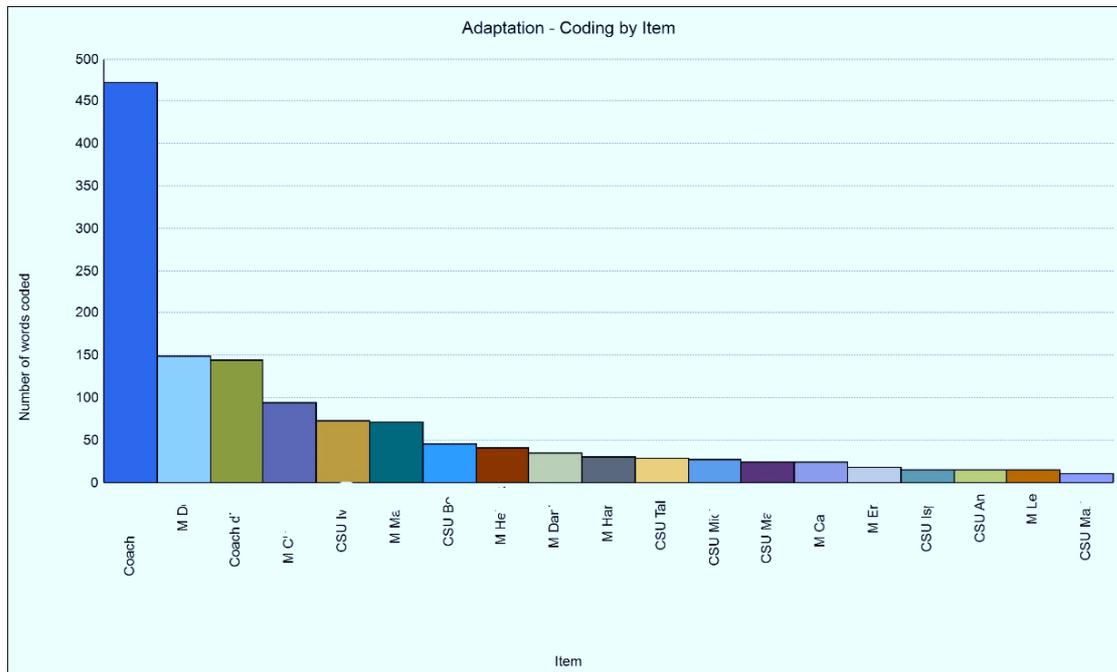
#### **3.3.1 Adaptation**

L'objectif de cette thèse est d'identifier et d'analyser les facteurs qui facilitent l'adaptation des joueurs étrangers dans une équipe multiculturelle. Ainsi, nous expliquons pourquoi ce sujet joue un rôle important dans cette étude, étant abordé au sens large par 19 des répondants. Selon le nombre de références, c'est le troisième thème.

Parmi les entretiens, celui qui s'est exprimé le plus sur la question de l'adaptation est l'entraîneur de l'équipe de Galați. Cela est dû au fait qu'il a près de 20 ans d'expérience dans des équipes multiculturelles à la fois en tant qu'entraîneur secondaire et entraîneur principal. Fondamentalement, à partir du moment où il a commencé à entraîner au niveau senior, il n'a entraîné que des équipes multiculturelles. De plus, il est normal que les entraîneurs parlent davantage de ce problème puisqu'ils ont rencontré plusieurs situations nécessitant une adaptation.

Après analyse faite à l'aide du logiciel, plusieurs aspects peuvent être observés. Pour commencer, certains sportifs ont défini le processus d'adaptation. Une joueuse serbe décrit l'adaptation comme le processus par lequel un individu essaie de trouver les différences entre sa culture et la nouvelle culture dans laquelle il travaille et d'apprendre à faire face à la fois dans l'équipe et dans la vie de tous les jours. De plus, une joueuse ukrainienne affirme que l'adaptation implique d'apprendre beaucoup de nouvelles choses. Une autre perception d'une joueuse croate souligne que de son point de vue, l'adaptation consiste à apprendre à communiquer avec des gens d'une autre culture et à avoir le même style de vie que le leur. Il y a de nombreuses cultures

dans le monde, certaines avec des différences significatives, tandis que d'autres diffèrent par certains éléments, mais ont de nombreux aspects similaires ou communs.



**Figure 3.4 Le codage par répondants**

Source : output Nvivo

Ainsi, il est plus facile pour les sportifs de travailler dans un pays avec une culture proche de la leur, donc l'impact sur la nouvelle culture n'est pas si fort. À la suite des entretiens, nous avons constaté qu'il est relativement facile pour un joueur français de s'adapter à l'espace wallon en Belgique, car les différences culturelles ne sont pas grandes et on parle la même langue. Cependant, la joueuse a déclaré que cette expérience peut l'aider à l'avenir lorsqu'elle devra s'adapter à une nouvelle culture, même une culture avec des différences plus prononcées. Un autre exemple qui souligne que l'adaptation est plus facile dans la situation des cultures proches, c'est le cas d'une joueuse bulgare qui joue en Roumanie. Malgré le fait qu'elle se trouve à sa première expérience dans un autre pays et qu'elle ne parle presque pas anglais, elle a réussi à s'adapter dans une période relativement courte. L'adaptation de cette joueuse est certifiée par les entraîneurs et les coéquipières, et la Fédération roumaine de volley-ball l'a incluse dans le top des meilleures joueuses du championnat.

Un autre aspect très intéressant est le fait que la plupart des sportifs ne pensaient pas qu'ils feront partie d'une équipe aussi multiculturelle et qu'ils devront s'adapter à cela. De plus, un aspect qui peut rendre l'adaptation difficile est le fait que la plupart des joueurs étrangers ne font rien de concret pour se préparer à s'adapter à une nouvelle culture. Un très grand pourcentage des étrangers interrogés ne cherchait d'informations sur la culture du pays où ils allaient jouer, ni n'essayaient d'apprendre la langue ou au moins quelques expressions de base avant d'atteindre le nouvel environnement culturel.

Les joueurs locaux jouent un rôle très important dans le processus d'adaptation. L'entraîneur de l'équipe de Galați considère que les joueurs locaux doivent aider les étrangers à s'intégrer dans tout ce que signifie le facteur social. D'ailleurs, l'entraîneur précise qu'il délègue quelque peu cette tâche à des joueurs locaux. D'autre part, l'entraîneur de l'équipe de Charleroi précise également que les joueurs locaux ont un rôle important, mais qu'il a rencontré des

situations dans lesquelles les joueurs locaux sabotent les joueurs étrangers en termes de processus d'adaptation, car ils pourraient prendre leur place en équipe.

D'autres aspects qui influencent l'adaptation incluent la météo, le mode de vie, les expériences antérieures ou même l'âge. Bien qu'il soit un facteur moins influent, le climat peut affecter l'humeur des sportifs. Très peu d'interviewés mentionnent que la météo peut perturber leur activité, mais cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas en tenir compte. En même temps, on constate que la première expérience dans une nouvelle culture ou dans une équipe multiculturelle est plus difficile, mais après cela, au contact de nouvelles cultures, l'adaptation est plus facile. De même, il faut remarquer que les jeunes joueuses ont souvent des problèmes liés à la différence d'âge. Concernant le temps d'adaptation nécessaire, les répondants considèrent qu'un délai pouvant aller jusqu'à 6 mois est nécessaire pour une adaptation complète.

### **3.3.2 Comportement**

De tous les nœuds créés dans le logiciel, le comportement est celui avec le moins de références et le moins de sources. Cependant, tout ce que nous faisons s'exprime directement par le comportement. Chaque action qu'un individu effectue est reflétée par le comportement, et le comportement d'un sportif est influencé par un certain nombre de facteurs. Parmi les facteurs le plus souvent cités par les personnes interrogées figurent la personnalité et l'éducation, et ceux-ci seront discutés dans un sous-chapitre distinct de cette étude. Ces déclarations des répondants sont également étayées par une série de recherches menées au fil du temps. Les dimensions cognitives, métacognitives et motivationnelles de l'intelligence culturelle influencent la dimension comportementale. Cela se justifie par le fait que les individus modifient leur comportement en fonction de ce qu'ils pensent et de ce qui les motive. En ce qui concerne la façon dont la personnalité influence le comportement, Ang, Van Dyne, Koh (2006) démontrent que la personnalité est directement associée à l'intelligence culturelle, mais de toutes les dimensions de la personnalité, la capacité à s'ouvrir sur de nouvelles expériences est la seule dimension liée aux quatre aspects de l'intelligence culturelle.

### **3.3.3 Communication**

La communication, quel qu'en soit le type, fait partie de notre quotidien. Selon Ștefan Prutianu (1998), la communication entre les personnes est un processus par lequel les individus transfèrent des énergies, des émotions, des sentiments et échangent des significations. En ce qui concerne la communication didactique, plus proche de la communication au sein des organisations sportives, Iacob (1998) affirme qu'il s'agit d'une relation fondée sur la transmission de sens.

Les gens ont des cultures différentes et celles-ci diffèrent de manière plus ou moins prévisible. L'acquisition de compétences en communication interculturelle passe par trois phases : prise de conscience, connaissance et qualification. La conscience est le début : la reconnaissance du fait que chaque individu a un certain logiciel mental et que d'autres individus qui ont grandi dans un environnement différent ont un logiciel mental différent. Sans cette prise de conscience, les individus ne peuvent pas saisir les points de repère de la programmation mentale des autres. Ensuite, la connaissance implique un effort : lorsque nous interagissons avec d'autres cultures, nous devons les étudier et nous devons nous renseigner sur les symboles, les héros ou les rituels d'autres cultures. Enfin, la culture est fondée sur la conscience et la connaissance, mais à laquelle s'ajoute la pratique. En gros, la communication interculturelle peut être apprise (Hofstede, 1991).

Pedersen (2012) considère la communication comme un élément essentiel dans l'industrie du sport, à la fois individuellement et collectivement. La communication peut être définie comme un processus dans lequel les gens travaillent ensemble, créent des choses ensemble et gèrent diverses activités par le biais d'un langage verbal et non verbal. Après chaque conversation, les individus créent un échange complexe de messages et, en outre, comprendre comment les autres personnes du groupe communiquent peut conduire à une interaction réussie (Poole 2013).

Toujours en ce qui concerne la communication, l'ancien manager écossais de l'équipe de football de Manchester United, Sir Alex Ferguson déclare dans son autobiographie que la langue est le plus grand obstacle lorsqu'un joueur étranger vient dans l'équipe culturellement diversifiée (Hodder & Stoughton, 2013). Toujours sur la question de la communication au sein des organisations culturellement diverses, Honingsten (2017) présente dans le livre *Klopp : bring the noise* les craintes du manager allemand Jurgen Klopp concernant la communication en anglais et les réflexions du président du club de Mayence qui a dit à Klopp : « La parole, c'est ton arme. Tu dois décider si tu peux exprimer en anglais ce qui est important. Cela ne fonctionnera pas si on laisse parler les autres. Tu ne serais alors qu'à 70 % de Klopp. » (p. 37). Dans le même ouvrage, Honingsten souligne que certaines complications peuvent survenir en raison de la barrière linguistique initiale. Le manager allemand s'adresse également à ses joueurs surtout lorsqu'il est nerveux en disant qu'il aimerait beaucoup parler allemand avec eux. Cependant, les joueurs de Liverpool disent que l'anglais de leur manager est fantastique et qu'ils comprennent tout ce qu'il veut transmettre.

Quant au volley-ball, c'est un sport qui se déroule dans un espace très restreint, et les actions sont très rapides et dynamiques. Six joueurs se retrouvent sur une surface d'environ 81 m<sup>2</sup>, et souvent plusieurs d'entre eux sont de nationalités et de cultures différentes. De plus, l'entraîneur qui donne des indications en marge peut aussi être d'une autre culture. Ainsi, dans le sport, mais encore plus dans le volley-ball, la communication verbale et non verbale est extraordinairement importante (Raiola, Gaetano 2011).

Dans le sport en général et dans le volley-ball en particulier, la communication verbale et non verbale peut être utilisée pour transmettre des tâches, décoder les tactiques des adversaires, mais aussi pour identifier l'humeur et la condition physique des sportifs (Atkinson, Nevill 2001). Raiola et Gaetano (2011) présentent dans leur ouvrage un aspect très intéressant concernant la communication. Ils soulignent que le langage corporel peut conduire à une moyenne de 11 à 19 points par match (ce qui signifie une moyenne d'environ 19 % des points) et il est évident qu'ils pourraient influencer le résultat d'un match. Ainsi, les sportifs devraient être capables de communiquer efficacement à la fois verbalement et non verbalement, quelles que soient les différences culturelles, mais cela prend du temps pour y parvenir. Cette affirmation peut être renforcée par ce qu'une joueuse de Galați a déclaré « au début, c'était le chaos », faisant référence à la communication au début de la saison de compétition. En conclusion, Raiola et Gaetano (2011) affirment que le langage corporel a une influence importante sur le résultat final.

Les informations obtenues lors des entretiens attestent du fait que la communication est très importante dans les organisations sportives. 22 répondants parlent largement de ce sujet, fournissant un total de 37 références. Celui qui parle le plus de communication et aussi avec une très forte densité, c'est l'entraîneur de l'équipe de Galați. Il souligne que les différences linguistiques créent autant de problèmes que les différences culturelles. Tout joueur qui veut jouer à l'étranger doit apprendre l'anglais. Ainsi, dans le contexte de la mondialisation, y compris les joueurs qui ne souhaitent pas forcément jouer à l'étranger sont contraints d'apprendre l'anglais afin de communiquer avec les membres de l'équipe et de comprendre le message de l'entraîneur lorsqu'il transmet les consignes en anglais. Concernant cet aspect, les jeunes roumains essaient

d'apprendre une ou plusieurs langues étrangères dès leur plus jeune âge, car ils sont conscients qu'ils rencontreront rarement un Roumain non natif qui parle roumain. En revanche, dans les nations qui ont créé des cultures rayonnantes, les gens quelconques ne sont pas tentés d'apprendre une langue étrangère. Les Espagnols ou les Français pensent que tout le monde parle espagnol ou français, mais ils se trompent (Baconschi, 2019). De plus, l'entraîneur roumain ajoute que la plupart des joueurs étrangers qui ne parlent pas anglais ne parviennent pas à s'adapter. Certains d'entre eux peuvent avoir la chance d'avoir un collègue qui parle leur langue maternelle. Il y a également des situations plus rares où la proximité culturelle peut compenser le manque de compétences linguistiques, comme une joueuse bulgare qui s'est très bien intégrée en Roumanie, même si elle ne connaît que quelques expressions de base en anglais. En fait, elle a fourni les réponses à l'entretien via Google Translate. De plus, dans une équipe aussi multiculturelle, il y a de nombreuses situations dans lesquelles l'information en anglais parvient aux joueurs, mais ils ne comprennent pas le message que l'émetteur voulait faire passer. Il arrive souvent que des joueurs étrangers profitent du fait qu'ils ne comprennent pas la langue pour se soustraire à certaines tâches ou pour les exécuter efficacement. Le technicien précise qu'il essaie d'éviter de telles situations en proposant le plus d'explications motrices possible, le langage corporel étant ainsi extraordinairement important. Ainsi, les joueurs ne peuvent plus dire qu'ils n'ont pas compris ce qu'ils avaient à faire. En même temps, l'expérience aide à détecter de tels problèmes. Un aspect intéressant concernant la communication dans les équipes multiculturelles est précisé par l'entraîneur, qui mentionne qu'« il m'est arrivé de mieux communiquer avec les étrangers qu'avec les Roumains. Il s'agit de personnes et pas nécessairement de nationalité. » Un autre problème est représenté par le fait que de nombreux managers roumains considèrent que les joueurs étrangers doivent apprendre la langue roumaine et communiquer en roumain. Bien sûr, c'est souhaitable, mais le roumain est une langue assez difficile et d'un autre côté, tous les sportifs n'ont pas de compétences linguistiques. Cependant, ils devraient faire un effort et essayer d'apprendre la langue locale, quelle qu'elle soit, mais cela prend du temps, et les managers peuvent être plus indulgents sur cette question.

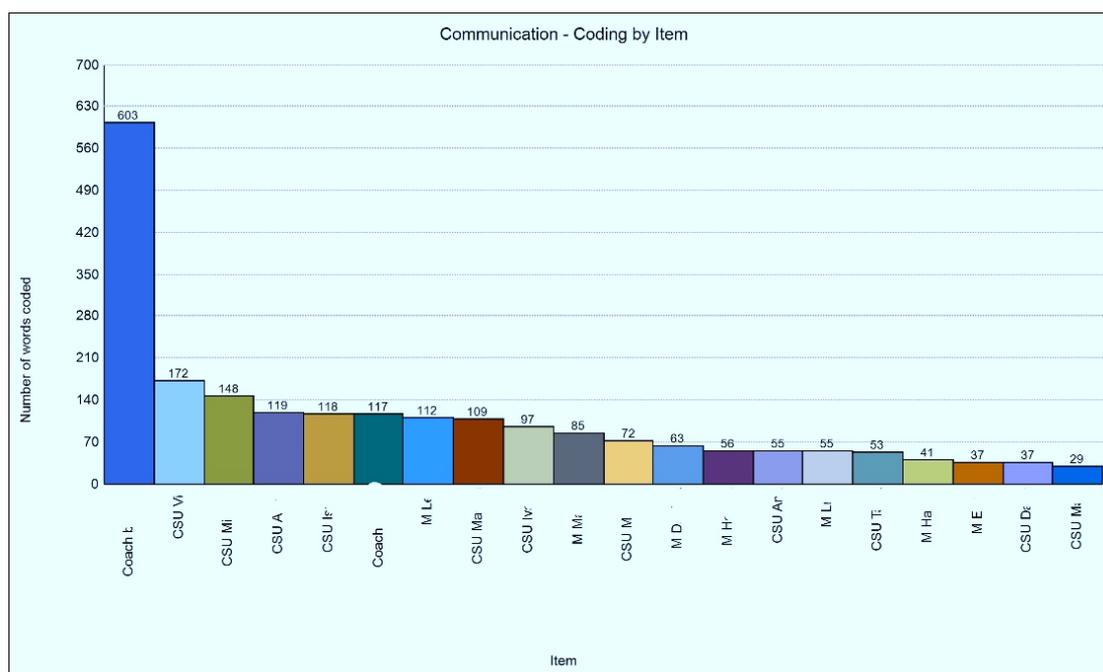
L'entraîneur wallon de l'équipe de Charleroi précise que la chose la plus difficile dans une équipe multiculturelle est la communication. Il essaie de faire comprendre aux joueuses que la communication est très importante dans tous les aspects de la vie, mais encore plus dans le sport. Cette idée est également soulignée par la joueuse ukrainienne de l'équipe de Galați. Revenant à l'entraîneur belge, il précise que « la communication est nécessaire dans n'importe quelle situation, sans communication ce serait une catastrophe ».

L'un des problèmes les plus courants dans les organisations sportives multiculturelles, ce sont les différences dans la langue de communication. D'une part, il y a des sportifs locaux qui parlent la langue locale, et d'autre part, il y a des sportifs étrangers qui parlent une autre langue. Dans le cas des sportifs étrangers, il peut y avoir diverses situations, parmi lesquelles les plus courantes sont celles dans lesquelles ils parlent anglais, mais il y a également des situations dans lesquelles certains d'entre eux parlent la même langue maternelle et peuvent ainsi conduire à la création de sous-groupes. Dans le cas de l'équipe de Galați, sept joueuses parlaient roumain, tandis que dans le cas des étrangers, deux d'entre elles utilisaient le russe pour communiquer entre elles, tandis que deux autres utilisaient l'espagnol. Dans le cas de l'équipe de Charleroi, il y avait d'une part les joueuses francophones (les joueuses wallonnes, la joueuse flamande et la joueuse française), et d'autre part il y avait les joueuses balkaniques qui utilisaient le serbe pour communiquer (2 joueuses croates, une joueuse serbe et une joueuse bulgare). Cela a évidemment conduit à la création de sous-groupes, mais qui n'ont pas affecté la connexion du groupe. Un aspect important à mentionner est le fait que toutes les joueuses comprennent la langue française à l'exception d'une joueuse croate, pour qui il est très difficile lorsque les

messages sont transmis uniquement en français, elle se sent exclue. Sur cette question, les joueuses étrangères et nationales s'accordent unanimement à dire qu'il est naturel pour un individu de parler sa langue maternelle. Cependant, certaines joueuses roumaines se sentent frustrées lorsqu'elles entendent des joueuses étrangères communiquer dans une langue qu'elles ne comprennent pas. D'un autre côté, les joueuses étrangères peuvent également se sentir exclues ou marginalisées lorsque la langue maternelle est parlée de manière excessive. Afin d'éviter au maximum ces situations, dans les deux équipes analysées, lorsqu'il s'agit d'un problème de groupe, d'un problème d'équipe, ils sont discutés en anglais (la langue commune à toutes les joueuses), tandis que dans les discussions privées chacun discute en langue maternelle. Les joueuses précisent également qu'afin d'éviter les dissensions entre le groupe d'autochtones et le groupe d'étrangères, elles ont l'habitude de traduire réciproquement ce qu'elles discutent entre elles, lorsqu'une joueuse le demande.

Outre l'entraîneur belge qui considère que l'aspect le plus difficile dans une équipe aussi multiculturelle est la communication, il y a trois autres joueuses qui pensent de même. L'une des joueuses est bulgare et joue en Roumanie, et l'autre c'est une joueuse roumaine qui joue pour une équipe roumaine. La joueuse bulgare considère que l'aspect le plus difficile dans son processus d'adaptation est le fait qu'elle doit parler une langue étrangère, tandis que la joueuse roumaine déclare seulement que c'est très difficile, mais que cela peut être surmonté. Cette idée est importante car une joueuse qui évolue dans son pays a beaucoup de mal à communiquer dans une équipe aussi culturellement diversifiée. Le même joueur précise que le manque de communication a rendu les premiers matches gâchés de ce point de vue. Concernant la difficulté de communiquer dans une langue étrangère, une joueuse espagnole affirme également que dans une telle équipe multiculturelle « il est difficile de communiquer parce que les gens sont différents ». Une joueuse croate évoque également les différences, déclarant qu'« il est difficile de communiquer dans une équipe multiculturelle car ceux qui font partie de l'équipe ont des caractères différents. Quelle que soit la langue que vous parlez, il est important d'avoir des compétences en communication et de savoir interagir avec les gens. »

En plus des idées discutées, il y a d'autres problèmes importants liés à la communication. Une joueuse ukrainienne souligne un aspect très remarquable, à savoir que « des liens avec d'autres personnes peuvent se nouer même si vous ne parlez pas aussi bien une langue commune ». Une autre idée qui ressort est que pour les sportifs qui parlent plusieurs langues il est souvent très difficile de choisir la langue dans laquelle communiquer, surtout lorsqu'ils doivent communiquer très vite. Cette idée est soutenue à la fois par une joueuse espagnole et une joueuse flamande, qui parlent toutes les deux au moins trois langues étrangères. La joueuse flamande déclare : « J'ai souvent envie de dire quelque chose en anglais, mais les mots me viennent en flamand ». De plus, la joueuse espagnole affirme qu'il est difficile de dire ce que tu penses dans une langue étrangère ». Une autre idée qui doit être mentionnée est que les langues étrangères peuvent être améliorées au fil du temps, après que le sportif utilise fréquemment cette langue-là, mais le premier contact avec la langue peut être très difficile, surtout lorsque les différences linguistiques sont très importantes. Il convient également de noter la déclaration d'une joueuse brésilienne qui a joué pour l'équipe roumaine et qui déclare que « si elle avait parlé la langue roumaine, il lui aurait été plus facile de s'adapter à la fois sportivement et socialement ». En complément de cette idée, une joueuse bulgare évoluant en Belgique précise que « lorsqu'un individu veut s'adapter à un pays étranger, il doit d'abord apprendre la langue de ce pays-là ».



**Figure 3.5 Le nombre des mots codés pour chaque répondant sur le sujet de la communication**  
Source : output Nvivo

Revenant à l'idée de Baconschi (2019) selon laquelle les individus nés et élevés dans des pays qui utilisent une langue internationale sont moins motivés pour apprendre une langue étrangère, car ils rencontreront de nombreuses personnes non natives qui utilisent leur langue maternelle, et cela qui peut influencer l'activité des organisations multiculturelles dans ce pays. Cette situation se produit également au sein de l'équipe belge, où les jeunes joueuses ne parlent pas très bien anglais. De même, pour les jeunes joueuses belges, en plus de ne pas maîtriser une langue internationale, il y a également une différence d'âge qui peut influencer leur communication avec d'autres joueuses étrangères, dont certaines ont 10 ans de plus.

### 3.3.4 Conflit

Au sein de certaines organisations sportives, les conflits sont inévitables, mais ils n'impliquent pas nécessairement que des aspects négatifs (tension, querelle). Le conflit doit être considéré comme naturel dans le processus de communication (Popovici, 2016). L'une des idées les plus marquantes concernant le sujet des conflits est celle de l'entraîneur de l'équipe de Galați. Il précise que dans une équipe multiculturelle, les conflits ne sont pas nécessairement causés par le facteur culturel, mais par plusieurs facteurs. Le facteur culturel n'est qu'un des nombreux facteurs qui pourraient conduire à un conflit. L'entraîneur déclare que « nous avons eu de nombreux conflits causés à la fois par le facteur culturel et d'autres facteurs tels que le facteur social, le facteur social sportif, les présidents de club, les directeurs d'équipe, les coéquipiers ou une mauvaise relation entraîneur-joueur ». L'entraîneur conclut en disant que « l'expérience l'aide à prévenir et à gérer plus facilement les conflits ». Une joueuse française a la même idée, elle déclare que dans une équipe les conflits sont causés par des facteurs culturels mais aussi par d'autres facteurs tels que le caractère et la personnalité. Cependant, une joueuse ukrainienne affirme que « dans une équipe multiculturelle, les conflits ne sont pas causés par des différences culturelles, mais par la personnalité, le manque d'ouverture d'esprit ou le manque de communication ». Par ailleurs, une joueuse belge souligne que la plupart des conflits peuvent survenir à cause de la personnalité et que de nombreux conflits peuvent également survenir entre

des individus au sein d'une même culture. En même temps, elle affirme que des conflits peuvent survenir en raison de la culture parce que les membres du groupe n'ont pas les mêmes valeurs.

Si l'entraîneur roumain souligne que dans une équipe les conflits peuvent être créés par une multitude de facteurs, l'entraîneur belge de l'équipe de Charleroi soutient l'idée que « les différences culturelles peuvent conduire à la création de nombreux conflits. Les différences culturelles font que les sportifs ne comprennent pas les réactions des autres, aussi bien sur le terrain que dans les vestiaires, à table ou en salle de force. » Quant aux joueuses, quatre d'entre elles ont une opinion ferme et croient que les différences culturelles peuvent provoquer des conflits. L'une d'elles ajoute que dans une équipe aussi diversifiée culturellement, il y a beaucoup de mentalités différentes.

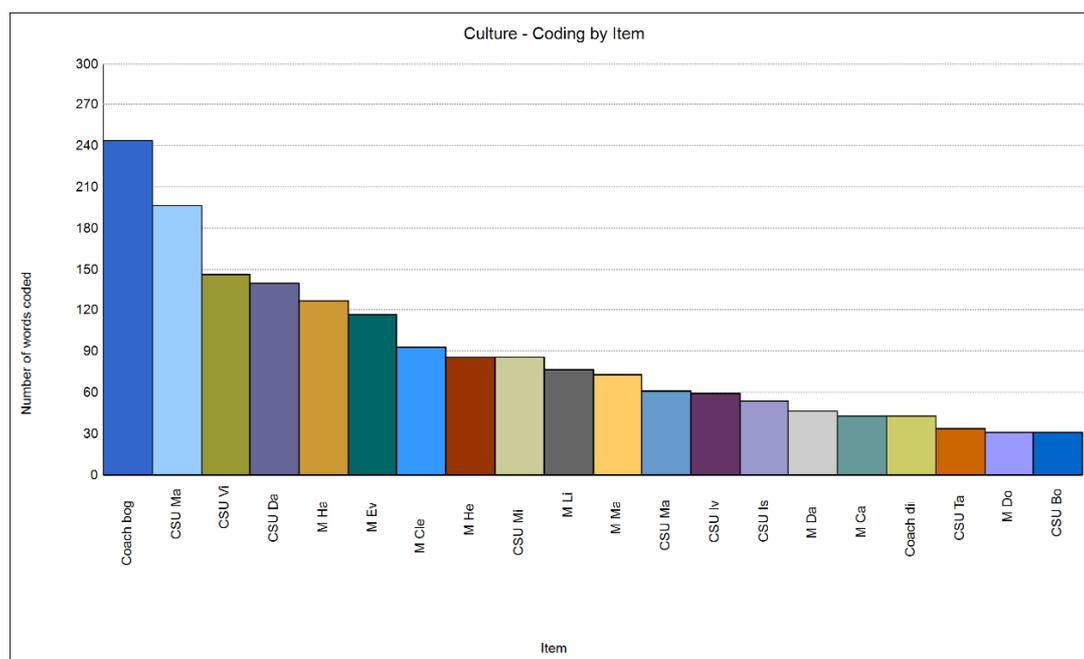
Quand il s'agit des conflits, sept joueuses (de nationalités différentes) parmi celles qui ont été interrogées considèrent qu'« il n'y a pas de conflits dus à la culture », tandis que l'une d'elles déclare qu'elle n'a pas de conflits car c'est une personne calme. En ce qui concerne ces opinions des joueuses et compte tenu des travaux d'Ang (2006) qui parlent de la corrélation entre les traits de personnalité et l'intelligence culturelle, je considère qu'aussi bien les joueuses qu'une partie importante de la population n'ont pas conscience que la personnalité se forme sous l'influence du facteur culturel et social. Bien que beaucoup nient que certains conflits puissent être causés par des différences culturelles, nous ne pouvons pas exclure ces différences de la liste des facteurs susceptibles de générer des conflits.

Une joueuse roumaine expérimentée parle des conflits au sens large, sans faire le lien entre les conflits et la culture : « il est difficile pour un groupe de douze joueuses de toujours vivre en harmonie et en paix, d'autant plus que dans un groupe des situations tendues peut survenir à tout moment. »

### 3.3.5 Culture

Le sport et la société se sont mondialisés, et en ce moment les gens ont de plus en plus la possibilité de voyager, et cela signifie qu'il y a de plus en plus d'échanges multiculturels, à tous les niveaux et dans tous les domaines, et le sport ne peut pas faire exception, d'autant plus que le sport a été un pionnier dans les échanges interculturels. Par exemple, pendant la période communiste, le sport était l'un des seuls moyens par lesquels les échanges multiculturels pouvaient avoir lieu et l'un des rares moyens d'observation des autres cultures.

D'après la figure 3.6, on peut voir que la personne qui remet en cause le plus souvent le concept de culture est l'entraîneur de l'équipe de Galați. Cela semble normal et s'explique par le fait qu'il entraîne au niveau senior depuis près de 15 ans, entraînant chaque année des équipes de cultures diverses. Concernant la question de la culture, l'entraîneur déclare : « Je peux dire que ces différences culturelles représentent un petit problème qui touche à la performance de l'équipe. » De plus, il déclare « J'essaie d'observer les valeurs culturelles de mes joueurs et de les respecter. J'ai essayé de prendre en considération autant que possible ces problèmes. J'ai des joueuses qui sont très fières de leurs origines, mais cela n'affecte pas l'entraînement. » En revanche, l'entraîneur belge considère que généralement il est extrêmement difficile de travailler dans une organisation aussi culturellement diversifiée. Il pense que dans le sport, il y a plusieurs sous-cultures, y compris la sous-culture du jeu, la sous-culture à travers laquelle la force physique se développe, la sous-culture de l'étude des adversaires. Si l'on dit qu'une culture organisationnelle peut être définie par la façon dont les choses sont faites dans une organisation, pratiquement chaque organisation a sa propre façon de faire les choses (Hoye, Smith 2015).



**Figure 3.6 Le nombre de mots des répondants sur la culture**

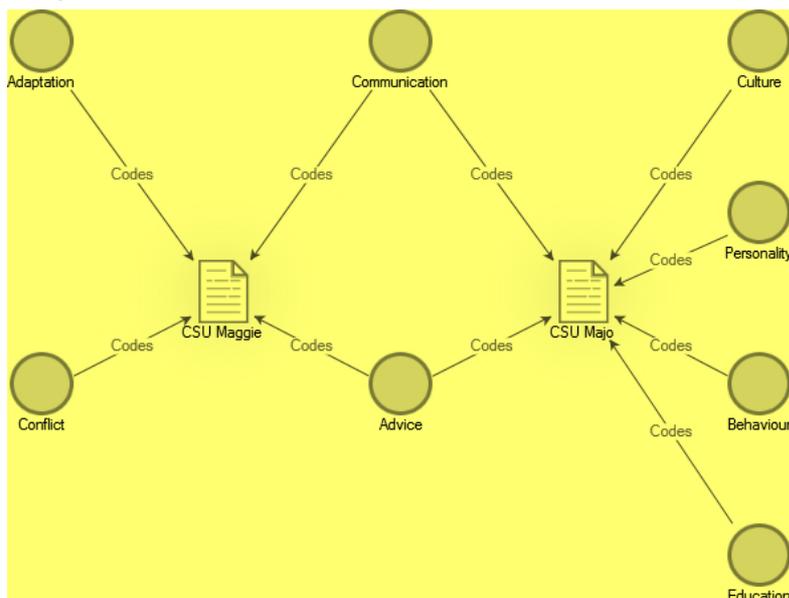
Source : output Nvivo

La deuxième personne qui parle beaucoup sur le thème de la culture est une joueuse espagnole qui a joué dans plusieurs pays dont la France, la Belgique et le Portugal, avant de jouer en Roumanie. Ainsi, lors de ces expériences, la joueuse a pu constater les différences culturelles et mieux comprendre ce qu'elles signifient. En même temps, elle met l'accent sur l'idée de cultures similaires entre lesquelles il n'y a pas de différences majeures, notant par exemple qu'il n'y avait pas de différences majeures entre la culture espagnole et portugaise ou entre la culture française et wallonne. De même, une joueuse française qui joue à Charleroi renforce également l'idée qu'il n'y a pas de différences significatives entre certaines cultures, comme la culture française et la culture wallonne. L'idée de différences culturelles insignifiantes entre pays voisins est également soulignée par d'autres joueuses, dont une joueuse serbe qui déclare qu'il n'y a pas de différences culturelles majeures entre la Roumanie et la Serbie (une différence significative étant l'ancien calendrier de rite utilisé en Serbie), par une joueuse bulgare, qui déclare également qu'il n'y a pas de différences majeures entre la Bulgarie et la Roumanie, mais aussi une joueuse brésilienne qui déclare qu'il n'y a pas de différences culturelles majeures entre les Brésiliens et les Argentins. Une autre joueuse souligne que les différences culturelles sont plus prononcées entre les personnes d'autres continents.

Bien qu'il puisse n'y avoir aucune différence culturelle significative entre les pays géographiquement appropriés, il peut y avoir des différences plus ou moins importantes au sein d'un même pays. On voit un exemple en Belgique où il y a des différences culturelles importantes entre les Wallons et les Flamands. L'entraîneur belge (wallon), mais aussi une joueuse flamande qui joue pour l'équipe de Charleroi soulignent le fait qu'il y a des différences entre les personnes appartenant aux deux cultures, en général les Flamands étant qualifiés de plus sérieux et plus organisés. D'ailleurs, la joueuse flamande qui évolue en Wallonie déclare : « Je ne me sens pas comme une joueuse étrangère, mais les choses sont différentes ici. » D'autre part, il y a des pays, comme c'est le cas de la Roumanie, où il y a des différences culturelles notables, mais pas aussi prononcées, entre différentes régions historiques et géographiques. Cet aspect est souligné par une joueuse de la région du Banat qui a joué dans plusieurs régions du pays et a constaté qu'il y a des différences notables entre la façon dont les gens de l'ouest du pays et ceux de l'est. Elle a déclaré que « les gens à l'ouest semblent plus optimistes et ouverts tandis que les gens à l'est

semblent plus froids et plus pessimistes». Malgré toutes ces différences plus ou moins prononcées, un joueur roumain conclut très gentiment « malgré toutes les différences, au final nous sommes tous des êtres humains ».

Si l'on a évoqué les différences moins importantes entre pays géographiquement proches ou entre régions d'un même pays, il faut noter qu'il peut y avoir de grandes différences entre pays plus éloignés. Une joueuse espagnole déclare qu'il y avait des différences entre les personnes de cultures occidentales et celles des pays de l'ancien bloc communiste. Ainsi, elle mentionne qu'en général les Occidentaux sont plus optimistes, ont un mode de vie différent et une vie sociale plus active. En même temps, elle souligne qu'il y a des différences importantes de mentalité entre ces régions du continent.



**Figure 3.7 Comparaison des sujets abordés par une joueuse de l'ex-bloc communiste et une joueuse espagnole**  
Source : output Nvivo

La figure 3.7 illustre les sujets abordés d'une part par une joueuse espagnole et une joueuse de l'ancien bloc communiste. Si la joueuse ukrainienne parle d'adaptation et de conflits, la joueuse espagnole parle très peu de ces aspects en détaillant des sujets tels que la culture, la personnalité, le comportement ou l'éducation, aspects qui influencent réellement l'adaptation et la création ou la résolution de conflits. En même temps, malgré les différences culturelles importantes, les deux joueuses s'entendent pour dire que le processus de communication a un rôle important dans une équipe multiculturelle. De plus, les deux joueuses offrent des conseils importants pour une adaptation plus efficace aux nouveaux groupes culturels.

La plupart des joueuses considèrent que faire partie d'une équipe aussi diversifiée culturellement est un aspect positif, car cela facilite le développement personnel et la compréhension de nouvelles cultures. Dans l'ensemble, interagir avec différentes personnes aide au développement personnel et ouvre de nouveaux horizons. Les personnes qui viennent de cultures différentes ont des façons différentes de penser et d'agir, et donc ceux qui font partie de telles équipes peuvent apprendre les uns des autres, se développer mutuellement.

Bien que de nombreux répondants considèrent que le multiculturalisme affecte l'activité au sein d'une organisation culturellement diversifiée, il y a aussi des voix qui considèrent que « les différences culturelles n'influencent pas la performance sur le terrain de sport. Peu importe l'origine ethnique ou la couleur de la peau, c'est plus la valeur des joueurs qui compte. » La même joueuse considère qu'il y a une différence entre la vie sociale et l'activité sportive.

### 3.3.6 Éducation

Les valeurs culturelles sont acquises au cours des 10 premières années de la vie, et elles sont acquises par l'observation et l'imitation des adultes et des enfants plus âgés, plutôt que par l'endoctrinement. La façon dont les parents parlent de la culture et se comportent envers les personnes d'autres cultures détermine le degré d'ouverture ou de fermeture de l'esprit de l'enfant pour comprendre les autres cultures. Bien qu'initialement pas considéré comme un facteur à jouer un rôle important dans le contexte du multiculturalisme, lors des entretiens, on a constaté que plusieurs répondants considèrent que l'éducation a un rôle particulièrement important dans les relations et l'adaptation dans les équipes multiculturelles. Ce sujet n'est pas abordé par de nombreux répondants et en général il est mis en évidence par les répondants ayant plus d'expérience et qui ont également un niveau d'éducation plus élevé. De plus, il est rare qu'une personne ayant un niveau d'éducation inférieur soit consciente de l'importance de l'éducation dans le processus d'adaptation à une nouvelle culture ou à un groupe multiculturel.

L'entraîneur belge considère l'éducation comme un élément très important dans les interactions avec d'autres cultures. Il indique qu'il y a des différences significatives entre ceux qui ont un niveau d'éducation élevé et ceux qui ont un faible niveau d'éducation. L'entraîneur souligne que les individus ayant un niveau d'éducation plus élevé répondent plus vite aux demandes de l'entraîneur et réussissent mieux dans les interactions multiculturelles. Ces exemples, pas nécessairement dans le cas de l'organisation sur laquelle la recherche a été menée, pourraient être extrapolés.

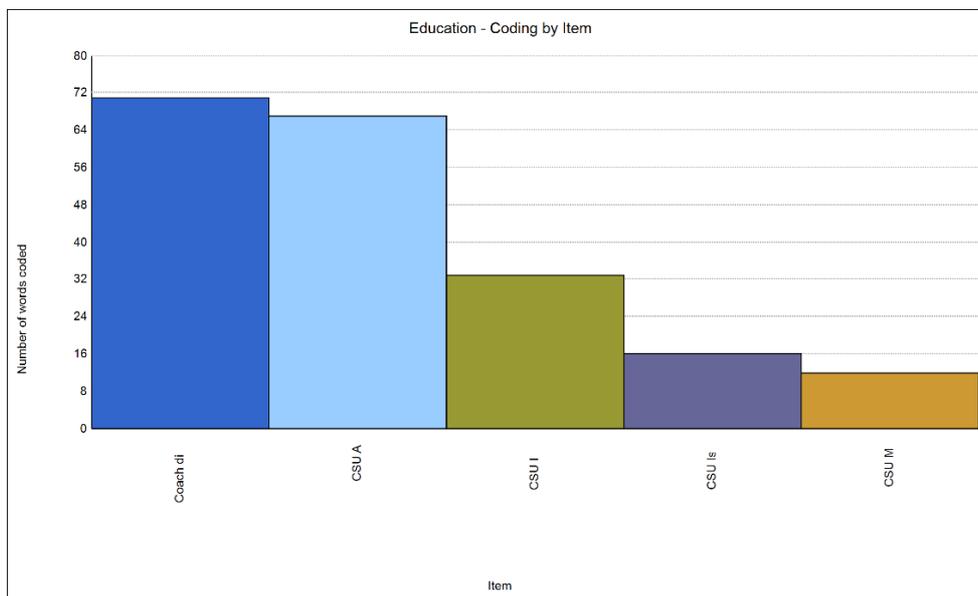


Figure 3.8 Répondants avec les mots codés les plus nombreux pour le thème de l'éducation

Source : output Nvivo

À part l'entraîneur belge, il y a aussi un certain nombre de sportives qui parlent de l'importance de l'éducation dans les équipes multiculturelles. Un joueur roumain expérimenté déclare que « ce n'est pas difficile en termes de différences culturelles, mais plutôt la personnalité et l'éducation sont importantes ». De plus, elle précise que « l'éducation se traduit à la fois dans le cas des actions quotidiennes et lors de la formation. L'éducation, la personnalité et le tempérament influencent grandement la façon dont les individus interagissent, communiquent et collaborent au sein d'équipes multiculturelles. » Les déclarations de cette joueuse sont

complétées par deux autres coéquipières. L'une d'elles, une Roumaine, déclare que l'adaptation dépend de tous les traits individuels de la personne, y compris l'éducation, la personnalité, la culture tandis qu'une autre coéquipière, une Serbe, considère que l'éducation et la personnalité sont plus importantes que la culture et que « ce qui importe le plus est la manière dans laquelle on est élevés par la famille et les enseignants. » Le problème qui se pose dans le cas de ces déclarations est représenté par le fait qu'en fin de compte ceux qui transmettent la façon dont les choses se font sont les parents et les enseignants. En d'autres termes, la programmation mentale dont parle Hofstede (1991) est largement transmise par les parents et les enseignants.

## Performance

Toutes les organisations visent à atteindre certains objectifs fixés avant le début des activités, et les organisations sportives ne peuvent pas en faire exception. La performance est un aspect très important dans toutes les organisations sportives, autour de laquelle tourne toute l'activité de l'équipe. La performance est un résultat et le plus souvent celui-ci peut être quantifié et atteint après avoir effectué une action ou une tâche. La performance sportive désigne un résultat obtenu dans une compétition et décrit par une note, un symbole ou une qualification (Popovici, 2016). Peu importe où il est pratiqué, le sport professionnel est le plus cher, le plus visible et le plus regardé. L'industrie du sport professionnel domine ce segment d'activité, et ceux qui le pratiquent sont considérés comme des célébrités (Hoye, Smith 2015). Au cours des entretiens, plusieurs répondants ont soulevé à plusieurs reprises la question de la performance.

L'entraîneur de l'équipe de Galați mentionne qu'«un entraîneur doit parler très souvent avec ses joueurs et comprendre tous les facteurs qui pourraient influencer leurs performances, mais en même temps, identifier et combattre les facteurs qui génèrent l'échec est un élément lié à la maîtrise et la compétence de l'entraîneur. » (Ploeșteanu, Savu, 2012).

Deux joueuses (une Roumaine et une Française) considèrent qu'une équipe culturellement diversifiée a besoin de temps pour créer des liens et atteindre son potentiel maximum « au début, dans les premiers matches, c'était le chaos, on ne se comprenait pas, mais maintenant nous nous sommes homogénéisées, après la moitié du championnat. » Si par exemple les entraîneurs sont attentifs à tous les détails, il y a aussi des joueuses (à la fois jeunes et expérimentées) qui pensent que les différences culturelles ne touchent en rien les performances d'une équipe multiculturelle.

Toujours en ce qui concerne la performance, dans le cas des deux équipes où l'étude de cas a été menée, l'aspect suivant a été trouvé : afin de maintenir un haut niveau de performance sportive, ces deux clubs ont besoin de joueuses étrangères. Cet aspect est principalement causé par le fait que le nombre de joueuses locales qui peuvent faire face aux rigueurs d'un championnat de première ligue diminue.

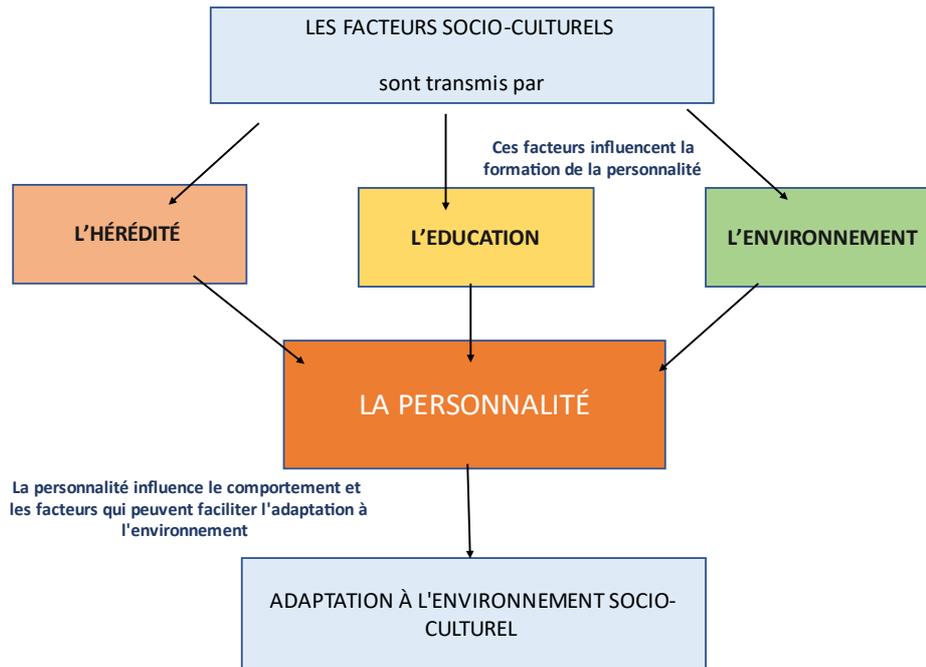
### 3.3.7 Personnalité

Si l'on veut anticiper comment un individu peut s'adapter dans un contexte multiculturel, différent de celui dans lequel il s'est développé, la personnalité de l'individu doit également être prise en compte, car l'objectif fondamental d'étudier la personnalité d'un point de vue psychologique est représenté par la compréhension de l'existence humaine (Popovici, 2016). Jusqu'à présent, les spécialistes du domaine de la psychologie ne se sont pas mis d'accord sur une définition généralement valable (Adler, 1991). De plus, la personnalité se forme sous l'influence de facteurs biologiques et sociaux. L'environnement familial et l'environnement du groupe jouent également un rôle important, de même que l'environnement socioculturel auquel appartient la famille ou le groupe de proches (Benito, 2003). Ainsi, la personnalité peut être

considérée comme un ensemble de caractéristiques innées et acquises. La plupart du temps, lorsque nous parlons de caractéristiques héréditaires, nous parlons de tempérament, et lorsque nous nous référons à celles influencées par des facteurs socioculturels, nous parlons de caractère. Parmi les principaux facteurs qui façonnent la personnalité des individus, nous précisons : l'hérédité, l'environnement et l'éducation. L'hérédité se transmet d'une génération à l'autre, par le code génétique et par des messages propres au groupe et à l'individu. L'environnement, en tant que facteur de développement humain, est constitué de l'ensemble des éléments extérieurs avec lesquels l'individu interagit directement ou indirectement au cours de son développement. Les facteurs environnementaux peuvent être regroupés en deux catégories: les facteurs géographiques naturels (relief, climat, température) et les facteurs sociaux (éducation, famille, groupe d'amis, cadre culturel.) Le niveau de civilisation, le niveau culturel, les comportements quotidiens et la consommation de culture influencent le devenir de l'individu tout au long de la vie (Popovici, 2016). Si nous nous référons à des facteurs sociaux, tels que l'éducation, elle guide le développement de la personnalité, car elle détecte les caractéristiques héréditaires et les développe. La personnalité se forme à la suite d'une action éducative (Glava, 2009). En même temps, il faut tenir compte du fait que de nombreux jeunes sont impliqués dans le sport, des adolescents même, avec la personnalité en cours de formation, et cette formation, comme indiqué jusqu'à présent, est influencée par de nombreux facteurs (Manolache, Savu, 2014). Lorsqu'il s'agit de très jeunes sportifs, s'adapter à une nouvelle culture peut façonner leur personnalité.

Ang (2006) affirme que les traits de personnalité peuvent aider à prédire l'adaptation à un nouvel environnement culturel. De plus, ces traits de personnalité peuvent être corrélés avec les dimensions de l'intelligence culturelle. Les cinq grandes catégories de personnalité sont : la conscience, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'ouverture sur les expériences et la capacité d'être agréable. De plus, Ang (2006) affirme que certains individus qui présentent certains traits de personnalité pour certains rôles et tâches s'adapteront plus efficacement à une situation culturelle différente que d'autres individus qui ne possèdent pas ces traits de personnalité nécessaires pour le même rôle.

Plusieurs facteurs contribuent à la formation du caractère, dont les plus pertinents sont les facteurs socioculturels, il n'est donc pas surprenant que plusieurs répondants renforcent l'idée d'Ang (2006), soulignant une fois de plus que la personnalité a un rôle particulièrement important dans le processus d'adaptation à une nouvelle culture ou à une équipe culturellement diversifiée et en insistant en même temps sur le fait que la personnalité se forme sous l'influence des facteurs environnementaux et culturels. De plus, certaines joueuses considèrent que la personnalité serait encore plus importante que les différences culturelles en termes de communication, de coopération et d'adaptation dans une équipe culturellement diversifiée. Une joueuse roumaine confirme les conclusions d'Ang (2006) qui affirme que l'extraversion influence positivement l'adaptation à un nouveau climat culturel. Elle déclare : « il est plus difficile pour une personne introvertie de s'adapter, car ce type de personne n'est pas disposée à communiquer et à exprimer ses problèmes, afin que quelqu'un puisse l'aider. Un extraverti peut s'adapter plus facilement. »



**Figure 3.9 L'impact de la personnalité sur l'adaptation culturelle**

Source : notre propre contribution

Par conséquent, la personnalité de l'individu influence toute son activité et la guide dans un sens ou dans un autre. La personnalité influence les comportements sur ou en dehors du terrain. Il est très important pour un manager d'identifier la personnalité individuelle des sportifs qu'il entraîne, car cela peut indiquer les éléments qui peuvent faciliter l'adaptation à l'activité sportive ou qui peuvent la rendre difficile.

### 3.3.8 Tourisme et voyages

Le tourisme est une forme superficielle de contrepoids interculturel, mais même ainsi, à la suite de tels contrepoids, les touristes et les habitants peuvent acquérir une certaine expérience interculturelle. Le tourisme peut être le point de départ de nombreux contrepoids culturels fondamentaux. Le tourisme rend les gens conscients de l'existence de différentes cultures et conduit à l'interaction de différents groupes culturels. Une idée assimilée par plusieurs individus appartenant à des cultures différentes, peut porter ses fruits plus tard. De nombreux touristes commencent à apprendre la langue et l'histoire du pays qu'ils ont visité et où ils souhaitent revenir. D'un autre côté, les habitants commencent à apprendre la langue des touristes pour faire de la publicité pour leurs propres entreprises. Ainsi, des relations personnelles se développent entre des personnes très spéciales et de manières très différentes (Hofstede, 1991).

On a demandé aux répondants dans quelle mesure ils pensaient que voyager dans un pays étranger pouvait plus tard aider aux interactions multiculturelles. La plupart des répondants apprécient qu'ils puissent beaucoup aider et apporter des expériences qui peuvent être utilisées plus tard dans des interactions multiculturelles. Certains pensent que cela aide, bien qu'ils ne puissent pas comprendre exactement comment cela fonctionne, tandis que très peu de répondants pensent que cela n'aide pas du tout.

### 3.3.9 Conseils

Comme les répondants ont une vaste expérience au sein des équipes multiculturelles, on leur a demandé de donner des conseils à ceux qui font partie de ces organisations, et bon nombre de ces conseils peuvent être appliqués même dans d'autres domaines d'activité.

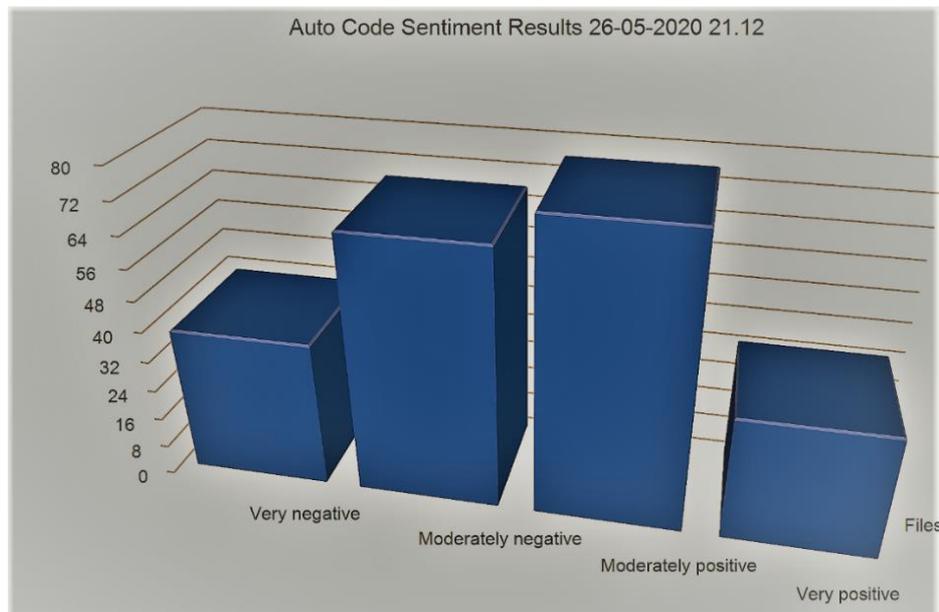
L'entraîneur de l'équipe de Galați, à la fois la personne la plus expérimentée parmi les personnes interrogées en termes d'activité au sein d'organisations multiculturelles, considère que : « Un entraîneur ou un dirigeant d'un club multiculturel doit avoir avant tout une culture générale assez bien formée. Pour pouvoir communiquer de manière interculturelle, il faut avoir des connaissances dans plusieurs domaines, il faut avoir une riche expérience de vie, certaines connaissances linguistiques. Un professionnel en termes de connaissances sportives doit être à un niveau élevé, mais en revanche il doit avoir une large culture générale, la capacité de comprendre des personnes de différentes cultures, de différents milieux sociaux, de différents environnements intellectuels. Un entraîneur doit être capable de faire travailler les joueurs efficacement, quel que soit l'environnement d'où le joueur vient. » En revanche, l'entraîneur belge estime qu'«il serait bon que les membres de telles organisations connaissent le pour et le contre des autres cultures avec lesquelles ils interagissent ».

Quant aux joueuses, beaucoup d'entre elles pensent que les individus qui font partie de telles organisations doivent être ouverts sur tout ce qui est nouveau. Il est important de noter que Ang (2006) affirme que l'ouverture sur la nouveauté est un trait de personnalité qui facilite l'adaptation à une nouvelle culture ou organisation multiculturelle. En même temps, plusieurs joueuses considèrent que dans le processus d'adaptation il est nécessaire de maîtriser la langue anglaise. De plus, certaines d'entre elles disent qu'il serait important de maîtriser la langue locale et de connaître certains détails sur la culture locale.

Outre l'ouverture sur le nouveau, d'autres conseils ont été évoqués. Une joueuse bulgare déclare qu'il serait très utile surtout pour ceux qui sont loin de chez eux, de ne pas penser au fait qu'ils sont loin de leur famille, car cet aspect pourrait les démoraliser. Une joueuse serbe mentionne que, de son point de vue, ceux qui font partie de telles équipes multiculturelles doivent: être eux-mêmes, respecter les autres, aider les autres et comprendre que dans une organisation les gens sont différents, mais ils ont les mêmes objectifs qu'ils doivent atteindre même s'ils n'ont pas toujours les mêmes affinités. Une joueuse d'un pays de l'ex-bloc soviétique estime que les individus doivent être très attentifs au processus de communication, réfléchir à ce qu'ils peuvent apporter au groupe, se respecter et résoudre les problèmes qui se posent dans le groupe dès le début. Un autre conseil donné par plusieurs joueuses est que les individus ne doivent pas prendre les choses personnellement car ils ne peuvent pas savoir comment les autres réagissent. Autre point important souligné par une joueuse serbe, qui estime que les individus doivent être prudents car, même si certaines choses semblent similaires ou semblables, elles peuvent être complètement différentes. Et la série de conseils peut être conclue par la déclaration d'une joueuse roumaine qui affirme que « les gens ne devraient jamais cesser d'apprendre ».

### 3.4 Analyse des sentiments générés par l'adaptation à un nouveau contexte culturel à travers le logiciel NVIVO

Le logiciel Nvivo permet l'analyse des sentiments issus des données saisies dans le logiciel, permettant leur regroupement en quatre catégories distinctes de sentiments : les sentiments très négatifs, les sentiments modérément négatifs, les sentiments modérément positifs et les sentiments très positifs.



**Figure 3.10 Auto-codage des sentiments**

Source : output Nvivo

Comme on peut le voir sur la figure ci-dessus, les sentiments qui prédominent d'un point de vue statistique sont des sentiments modérément positifs, suivis par des sentiments modérément négatifs, puis des sentiments très négatifs et les moins nombreux étant représentés par des sentiments très positifs. Cette hiérarchie se fait en fonction du nombre de références faites par les personnes interrogées, en précisant combien de fois l'une d'entre elles a fait référence à un certain sentiment. En analysant le graphique ci-dessus, on pourrait dire que dans l'ensemble, les sentiments positifs et négatifs sont partagés presque également. Les paragraphes suivants détaillent les situations qui font référence aux types de sentiments énoncés ci-dessus.

### 3.4.1 Aspects positifs

Le nombre de références des aspects très positifs est 33, et parmi les aspects positifs qui se réfèrent à l'activité au sein des organisations sportives multiculturelles, les aspects suivants sont mis en évidence :

- ◆ La plupart des répondants considèrent que les expériences multiculturelles sont une expérience agréable, dont ils se souviendront avec émotion et dont ils ont de nombreux aspects à apprendre ;
- ◆ Même si la plupart des sportifs sont fiers de leurs origines, la plupart du temps cet aspect ne crée pas de problèmes ou de conflits ;
- ◆ Certains des problèmes liés à l'adaptation des sportifs étrangers peuvent être résolus relativement facilement ;
- ◆ L'expérience acquise dans de telles équipes peut être capitalisée plus tard, cela aidera beaucoup dans la situation où les sportifs feront à nouveau partie de ces équipes multiculturelles ;
- ◆ Les expériences multiculturelles génèrent un échange de flux d'informations qui aide au développement des individus tant professionnels qu'humains ; les personnes impliquées apprennent un certain nombre d'aspects tels que les traditions, les coutumes ou même de nouvelles langues étrangères ;

- ◆ La plupart du temps, les sportifs roumains sont ouverts à aider les étrangers dans le processus d'adaptation, notamment en termes d'adaptation au facteur social ;
- ◆ Lorsqu'il y a plusieurs sportifs de même origine qui évoluent dans la même équipe étrangère, ils peuvent s'adapter plus facilement ;
- ◆ Bien que cela puisse paraître évident, le logiciel indique que l'appréciation des fans influence positivement l'activité des sportifs.

### **3.4.2 Aspects négatifs**

En ce qui concerne les aspects négatifs qui peuvent survenir dans les organisations sportives multiculturelles, les personnes interrogées ont fait 39 références à de tels sentiments, parmi lesquelles les aspects suivants sont mis en évidence :

- ◆ Malgré l'évidence, le logiciel souligne comme un sentiment négatif le fait que ne pas utiliser les langues étrangères pendant une longue période de temps peut conduire à un oubli partiel ou total ;
- ◆ Certains sportifs étrangers qui ne parlent pas bien une langue de circulation internationale essaient de profiter et d'excuser les faibles performances dans certaines situations en disant qu'ils ne comprennent pas les tâches transmises par l'entraîneur ;
- ◆ Un autre aspect négatif est donné par le fait que certains managers roumains demandent aux joueurs étrangers d'apprendre le roumain en très peu de temps, étant donné que la langue roumaine est très difficile. De plus, de nombreux managers ne sont pas flexibles quant à l'utilisation d'une langue de circulation internationale dans l'équipe ;
- ◆ S'il y a des sportifs locaux qui favorisent l'adaptation des étrangers, il y a aussi un certain nombre de joueurs locaux qui refusent voire parfois gênent les joueurs étrangers dans le processus d'adaptation, car ils craignent de pouvoir prendre leur place dans l'équipe ;
- ◆ D'autres sentiments négatifs sont générés par des facteurs qui influencent négativement l'adaptation, tels que : une presse hostile, un mauvais management, un entraîneur ou un président agressif ;
- ◆ Un autre aspect négatif est le fait que les introvertis sont plus difficiles à adapter ;
- ◆ Les efforts répétés pour amener un sportif à s'adapter peuvent devenir une torture pour lui ;
- ◆ Les conflits sont inévitables principalement parce que les sportifs passent beaucoup de temps ensemble et surtout parce que ce temps est passé dans des périodes de fatigue et de stress ;
- ◆ Certains sportifs considèrent qu'il ne serait pas bon pour eux de jouer à l'étranger ;
- ◆ Certaines villes ne facilitent pas l'adaptation des individus au facteur social car elles offrent peu d'opportunités pour les loisirs ;
- ◆ Certains des sportifs interrogés trouvent difficile de faire partie d'une organisation culturellement diversifiée ;
- ◆ Souvent la première expérience à l'étranger est difficile ;
- ◆ Bien que parler plusieurs langues puisse être un avantage, il y a encore des situations dans lesquelles les personnes qui parlent couramment plusieurs langues ont du mal à trouver leurs mots dans une langue en particulier, notamment dans les situations où elles doivent répondre très vite et avoir aussi éventuellement un certain état de fatigue ;
- ◆ Par contre, ceux qui ne parlent aucune langue ont des difficultés d'adaptation ;
- ◆ Toujours en termes de langues étrangères, un autre aspect négatif est donné par le fait qu'il est difficile pour les sportifs d'entendre leur entourage parler dans une autre langue ;
- ◆ En raison des différences culturelles, il arrive que pendant les matches certains sportifs réagissent d'une manière que leurs collègues ne comprennent pas.

En plus de ces aspects très positifs ou très négatifs, il y a un certain nombre de sentiments modérés, à la fois positifs et négatifs. Les sentiments modérément positifs totalisent 76 références, tandis que les sentiments modérément négatifs totalisent 68 références. Ainsi, on constate que la part de ces sentiments modérés est supérieure à celle des sentiments extrêmes. Parmi les situations qui génèrent des sentiments modérément positifs, on peut préciser les suivantes : la situation dans laquelle des individus qui parlent la même langue sont issus de cultures différentes ou les situations dans lesquelles, malgré les difficultés du début dans les organisations multiculturelles, après un certain temps ça peut devenir vraiment intéressant. En revanche, parmi les situations qui génèrent des sentiments modérément négatifs, il y a des situations comme celle dans laquelle les sportifs ont du mal à se comprendre en raison des différences de mentalité, qui sont accentuées dans les organisations multiculturelles par ces différences culturelles.

### 3.5 Conclusions préliminaires

Le monde est en constante évolution et certains aspects qui étaient auparavant valables, aujourd'hui peuvent ne plus l'être. L'humanité évolue à un rythme rapide. Certaines études peuvent apporter de nouveaux aspects, d'autres peuvent confirmer ce qui a été écrit précédemment, mais tout changement doit être constamment surveillé. La qualité fondamentale pour survivre dans un monde multiculturel est d'abord la compréhension de ses valeurs culturelles, puis des valeurs culturelles de ceux avec qui nous devons coopérer. Nous ne devrions pas tous nous attendre à être pareils, mais nous pouvons au moins aspirer à devenir plus cosmopolites dans notre pensée.

En plus des statistiques incontestables, il est intéressant d'analyser le point de vue des personnes qui font partie d'équipes aussi diversifiées culturellement. Travailler avec les gens est assez difficile et parfois imprévisible. Peu importe à quel point vous essayez de rencontrer des personnes de cultures différentes, il est toujours difficile de les étiqueter selon certains modèles. Vous pouvez au mieux utiliser l'expérience acquise par les sentiments ou la lecture et l'adapter lorsque vous interagissez avec d'autres personnes. Nous sommes uniques et les gens seront toujours différents.

- ◆ Le monde est devenu de plus en plus diversifié culturellement et peu de gens sont conscients de cet aspect, et à l'avenir le monde deviendra encore plus multiculturel. Que nous le voulions ou non, nous interagissons avec des personnes d'autres cultures. De toutes les personnes interrogées, seulement 2-3 s'attendaient à faire partie d'une équipe culturellement diversifiée ; ce qui signifie que certaines heures d'éducation interculturelle seraient bénéfiques pour faciliter l'adaptation ;
- ◆ Les voyages peuvent beaucoup aider à interagir avec des personnes d'autres cultures, mais certaines personnes ne le savent pas. De plus, les voyages peuvent motiver les individus à développer leur intelligence culturelle ;
- ◆ Les gens ne devraient pas être étiquetés uniquement par la culture à laquelle ils appartiennent; même les scores de Hofstede sont dans la moyenne nationale. Ainsi, il y a des gens qui peuvent être à la fois au-dessus et en dessous de cette moyenne. Ils doivent être pris en compte pour vous donner une idée de la culture de ce pays et non pour étiqueter certaines personnes, car sinon il y a un risque de ne plus jamais les connaître ;
- ◆ La personnalité des individus est très importante ; on peut avoir des affinités et des divergences quelle que soit la culture d'où cette personne est issue ; cependant, les différences culturelles pourraient être un facteur supplémentaire de conflit ; certains traits de personnalité favorisent ou entravent le processus d'adaptation ;

- ◆ L'éducation contribue aux interactions interculturelles afin que les personnes ayant un niveau d'éducation élevé réussissent mieux dans de telles situations multiculturelles ;
- ◆ Même si cela semble évident, toute expérience dans une organisation culturellement diversifiée peut aider ; les individus qui ont déjà vécu une telle expérience sont plus familiers et s'adaptent plus facilement. En revanche, pour ceux qui vivent une telle expérience pour la première fois, il est plus difficile de s'adapter ;
- ◆ La communication est très importante dans tous les aspects de la vie, notamment en équipe, qu'elle soit sportive ou non. Ainsi, la connaissance d'une langue étrangère de circulation internationale (de préférence l'anglais) est un aspect obligatoire pour ceux qui souhaitent travailler dans une telle équipe ;
- ◆ Tout individu a besoin d'un temps d'adaptation, pour certains plus court, pour d'autres, plus long ;
- ◆ Les loueuses locales ont un rôle important dans l'adaptation des étrangers, étant celles qui devraient faciliter leur processus d'adaptation ;
- ◆ Il y a une situation paradoxale, la plupart des joueuses roumaines essaient de faciliter l'adaptation des joueuses étrangères, mais elles n'accueillent pas toujours leur arrivée, les Roumaines considérant que les joueuses étrangères sont souvent privilégiées à certains égards. Cela arrive parfois même dans d'autres aires culturelles où des joueurs locaux « sabotent » des étrangers pour qu'ils ne puissent pas prendre leur place dans l'équipe ;
- ◆ Certaines cultures font certaines choses mieux que d'autres cultures, certaines cultures se spécialisent dans certains aspects. Certaines cultures sont plus créatives, d'autres plus rigoureuses, d'autres plus combatives ;
- ◆ C'est plus difficile pour les jeunes joueuses, car d'un côté elles doivent élever leur niveau pour être au même niveau que les seniors et puis il y a les différences culturelles qui comptent, les tâches transmises en anglais, les réactions qu'ils ne peuvent pas comprendre. Tous ces aspects bouleversent les jeunes joueuses ;
- ◆ Faire partie d'équipes culturellement diversifiées favorise le développement personnel ;
- ◆ Les étrangers doivent comprendre qu'il n'est pas facile pour les joueurs locaux de parler anglais dans n'importe quelle situation, car il est naturel pour eux d'utiliser leur langue maternelle. Les étrangers doivent essayer d'apprendre la langue et lorsqu'ils veulent comprendre certains aspects, ils doivent demander à leurs collègues de traduire ;
- ◆ La façon dont les gens sont et leur hospitalité influencent l'adaptation des sportifs ou des individus à une nouvelle culture ;
- ◆ Les habitants de la culture dans laquelle travaille un expatrié apprécient ses efforts pour apprendre la langue locale ou divers aspects liés à la culture ;
- ◆ Avoir dans l'équipe deux étrangers issus de la même culture peut aider à les adapter, mais peut en revanche conduire à la formation de sous-groupes ;
- ◆ Il y a des cultures plus proches et entre lesquelles les différences culturelles ne sont pas si évidentes, comme c'est le cas dans les pays des Balkans ou comme c'est le cas entre la France et la partie wallonne de la Belgique ;
- ◆ La planification stratégique doit également inclure des considérations culturelles.

## Chapitre IV

### Le rôle d'une plateforme d'intelligence culturelle en ligne sur l'analyse des profils culturels des sportifs

#### 4.1 Considérations générales

Chaque individu a une certaine manière de se rapporter à la vie, et dans chaque relation que les individus entretiennent certaines différences d'opinions se reflètent. Ces relations deviennent encore plus complexes dans les organisations opérant à l'échelle mondiale. La mondialisation a rendu l'environnement des affaires plus interconnecté, plus complexe et plus compétitif. Ainsi, la capacité à être efficace dans un contexte culturel différent devient un enjeu clé. Le rôle de la plateforme Country Navigator est de donner quelques conseils pour faciliter la gestion de ces différences qui peuvent survenir au contact d'autres cultures. Tous les individus, quel que soit le domaine, peuvent bénéficier de l'augmentation du coefficient d'intelligence culturelle (Country Navigator, 2021).

La culture a un impact sur les relations au travail, les motivations et même la productivité. Sous-estimer l'impact des différences culturelles au sein des équipes mondiales peut conduire à des opportunités perdues et à des malentendus. D'un autre côté, accorder plus d'attention aux différences culturelles peut conduire à une collaboration plus efficace.

La comparaison de différents profils culturels permet d'identifier les différences qui pourraient conduire à des conflits, mais en même temps peut suggérer quel candidat est le plus approprié pour une tâche particulière. Un profil culturel peut indiquer la manière dont un individu travaille, communique ou interagit au sein du groupe. De plus, le profil culturel permet d'identifier les faiblesses et les forces des individus travaillant dans un environnement culturellement diversifié. L'utilisation de Country Navigator peut aider les dirigeants mondiaux à comprendre plus de 100 cultures en profondeur, afin qu'ils puissent ensuite développer leur réflexion et prendre des décisions qui les aident à atteindre leurs objectifs.

La relocalisation peut enchanter l'expatrié au début, mais si les gens ne se préparent pas à la relocalisation, cette expérience peut être stressante. Country Navigator aide les individus à savoir tout ce qu'ils doivent savoir sur le nouveau pays en les aidant à s'adapter à leur nouvelle vie professionnelle et personnelle. Les engagements internationaux ont un coût élevé pour une organisation et ils veulent s'assurer qu'ils récupèrent leur investissement. Actuellement, 50 % des relocalisations échouent du fait que les expatriés et leurs familles ne se préparent pas aux nouveaux défis. Les expatriés peuvent utiliser Country Navigator pour voir quelles cultures leur conviennent le mieux, ainsi qu'à leur famille.

Les entreprises qui opèrent à l'échelle mondiale et souhaitent développer leurs activités doivent construire leurs stratégies sur la base d'une analyse interculturelle. Les managers ont besoin de compétences différentes lorsqu'ils travaillent dans un environnement mondialisé et culturellement diversifié (Szymanski, 2019). Ils cherchent à trouver des réponses à des questions telles que : quelles sont les motivations d'une approche interculturelle, quelles normes de comportement, systèmes de valeurs, coutumes, traditions, symboles doivent être compris lors de l'expansion des affaires sur les marchés étrangers et pourquoi certains employés ont des

compétences supérieures dans le moment d'interaction avec des personnes appartenant à d'autres cultures alors que les autres employés ne font pas du tout face à de telles situations (Căpățîna, 2013). De plus, pour qu'une entreprise reste compétitive dans un monde globalisé, elle doit continuellement développer ses dirigeants afin qu'ils atteignent leurs objectifs (Adler, Bartholomew, 1992 ; Stroh, Caligiuri, 1998 a, b). Les dirigeants mondiaux jouent un rôle important dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel (Bartlett, Ghoshal, 2003 ; Caligiuri, Di Santo, 2002).

Comprendre les différences culturelles est le facteur clé de succès le plus important pour les dirigeants des filiales de sociétés multinationales (Căpățîna, 2013). De plus, de nos jours, de nombreuses entreprises naissent automatiquement mondiales, avec de plus en plus d'employés, de fournisseurs, de partenaires, d'actionnaires et de clients étrangers (Evans, Pucik, Barsoux, 2002). Lorsqu'une organisation opère à l'échelle mondiale, a des employés culturellement différents ou collabore avec des personnes d'autres nationalités, la direction de cette organisation doit éviter les malentendus et les conflits qui peuvent survenir. Les managers doivent avoir des compétences en intelligence culturelle et doivent s'assurer que les personnes de l'organisation qu'ils dirigent développent leurs compétences interculturelles et comprennent les motivations d'une telle approche interculturelle. Les entreprises multinationales doivent se concentrer sur l'embauche de personnes possédant un niveau élevé d'intelligence culturelle, car l'embauche de telles personnes constitue un avantage concurrentiel majeur. Il n'y a pas beaucoup d'informations sur les aspects qui conduisent à la formation de compétences en intelligence culturelle, mais la connaissance de ces facteurs est particulièrement importante pour l'élaboration de plans organisationnels (Crowne, 2008). Certaines études suggèrent que les entreprises ne préparent pas suffisamment les individus aux tâches internationales (Johnson, 2006), et que la formation et l'éducation sont des facteurs clés de l'adaptation culturelle (McNulty, Tharenon, 2004). L'intelligence culturelle est la capacité d'un individu à atteindre ses objectifs dans un environnement culturel différent, grâce à des compétences cognitives, motivationnelles et comportementales (Earley, Ang, 2003). Yari, Andresen et Bergdolt (2017) ont découvert que l'intelligence culturelle est un facteur nécessaire pour parvenir à un mode de pensée global qui permet un succès international dans les affaires. Johnson (2006) affirme que l'intelligence culturelle joue un rôle important dans le développement des compétences interculturelles et est liée au succès ou à l'échec dans les affaires internationales.

Le développement de l'intelligence culturelle comporte plusieurs aspects. L'ouverture vers de nouvelles expériences est un enjeu particulièrement important dans les équipes multiculturelles et doit être envisagée sous deux angles. D'une part, il peut être considéré comme un trait de personnalité, et d'autre part il peut représenter une série d'enseignements acceptés à la suite de contacts avec d'autres cultures (Karma, Vedina, 2009). Quatre formes d'intelligence associées à l'intelligence culturelle ont été identifiées : (1) l'intelligence linguistique — qui fait référence à la capacité d'une personne à interagir avec des personnes d'autres cultures ; (2) l'intelligence intrapersonnelle — qui fait référence à la capacité d'une personne à connaître son propre profil culturel ; (3) l'intelligence interpersonnelle — qui fait référence à la capacité de répondre de manière adéquate aux interlocuteurs d'autres cultures ; (4) l'intelligence spatiale — qui fait référence à la capacité d'adapter le comportement à d'autres contextes culturels (Peterson, 2004).

Bien qu'il soit évident que les différences culturelles peuvent provoquer des malentendus et diminuer l'efficacité des organisations multiculturelles, il y a souvent des situations où les

différences culturelles sont utilisées comme une explication rapide et superficielle d'un management inefficace ou d'un style de leadership peu inspiré (Căpăţină, 2013).

## 4.2 Méthodologie

Country Navigator est une plateforme web dédiée à l'exploration de l'intelligence culturelle qui a été développée par la société de conseil TMA World. Cette société a conçu un questionnaire en ligne sur lequel les répondants peuvent créer leur propre profil culturel, qu'ils peuvent ensuite comparer avec les profils culturels spécifiques de certains pays, recevant même des instructions pour s'adapter à ce profil. Grâce à l'identification des différences et des similitudes, la plate-forme fournit des informations précieuses sur la meilleure façon de gérer et de résoudre les problèmes qui peuvent survenir dans différents contextes multiculturels. Country Navigator ne fournit pas de verdicts clairs sur l'adaptation ou la mauvaise adaptation, mais met en évidence les similitudes, les différences, les opportunités et les menaces qui peuvent survenir lors de la transition culturelle vers un nouveau pays. Fondamentalement, les utilisateurs peuvent évaluer leur compatibilité culturelle avec un certain pays (Căpăţină, 2013 ; Country Navigator).

### Le modèle d'évaluation des compétences en intelligence culturelle au sein de la plateforme Country Navigator

#### 1. Relation avec les autres

- 1.1 Orientation vers la tâche — orientation vers la relation
- 1.2 Communication explicite — communication implicite
- 1.3 Individualisme — orientation vers le groupe (collectivisme)

#### 2. Compétences décisionnelles

- 2.1 Orientation vers la prise de risque — orientation vers le risque
- 2.2 Orientation vers le contrôle — orientation vers la flexibilité
- 2.3 Grande distance face au pouvoir — courte distance face au pouvoir

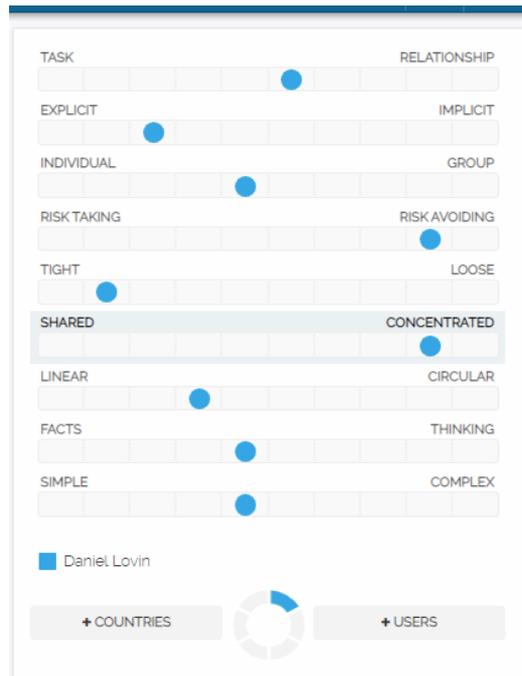
#### 3. Compétences cognitives

- 3.1 Pensée analytique — pensée exploratoire
- 3.2 Orientation vers des données concrètes — pensée créative
- 3.3 Pensée simple — pensée complexe

## 4.3 Évaluer l'intelligence culturelle chez les sportifs

### 4.3.1 Le profil culturel d'un ancien footballeur roumain, actuel entraîneur

Le répondant aux questions intégrées dans la plateforme Country Navigator (annexe) a les caractéristiques suivantes : 28 ans, homme, nationalité roumaine, parents et grands-parents de nationalité roumaine, doctorant, ancien sportif de performance, y compris dans des équipes multiculturelles et entraîneur secondaire d'une équipe senior professionnelle. Ancien étudiant Erasmus pendant un an universitaire en Belgique à La Haute École de la Province de Liège. Quant à la personnalité, elle se caractérise par la conscience.



**Figure 4.1 Profil culturel du répondant roumain (ancien sportif, actuel entraîneur)**

Source : output Country Navigator

La figure 4.1 montre le profil culturel du répondant roumain où on peut observer la classification pour chacune des neuf orientations décrites par la plate-forme Country Navigator.

La figure 4.2 compare le profil culturel du répondant roumain avec le profil culturel de la France. En y regardant de plus près, on peut voir qu'il y a des différences remarquables dans cinq des neuf lignes directrices, qui sont indiquées en rouge sur la figure 4.2. Deux repères sont appropriés et sont marqués en jaune, et deux autres repères montrent une parfaite adéquation entre le profil culturel du répondant et le profil culturel de la France. De plus, toutes ces différences et similitudes sont présentées en détail dans les pages suivantes.



**Figure 4.2 Comparaison du profil culturel du répondant roumain avec les caractéristiques culturelles de la France**

Source : output Country Navigator

### 4.3.2 Orientation vers la tâche / orientation vers la relation

Une personne axée plutôt sur les relations, comme c'est le cas avec le répondant, a tendance à croire que, dans la plupart des cas, les affaires devraient être transactionnelles ? (on parle d'un sportif). De plus, elle croit qu'un contrat légal est un accord fixe qui ne devrait pas être modifié, à moins que les circonstances ne changent radicalement, et que la confiance devrait être fondée sur la cohérence. De plus, une telle personne préfère réagir à une éventuelle situation spécifique et ne pas adopter une approche « unique pour tous ». Cependant, une telle personne est d'avis qu'un certain degré de flexibilité devrait être accordé pour tout changement inévitable de circonstances.

Bien qu'il y ait une compatibilité entre le profil culturel du répondant et le profil culturel de la France, la plateforme County Navigator propose également une série de suggestions pour permettre une adaptation plus rapide et plus efficace.

- ◆ Pour les Français, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est important, car ils protègent volontiers leur vie privée.
- ◆ Parler français est très important. Les Français sont très fiers de leur langue. Même si une personne parle très peu le français, elle devrait l'utiliser autant que possible, car les efforts de cette personne seront appréciés par les Français.
- ◆ Il est très important d'utiliser un contact local pour créer de nouvelles relations d'affaires (s'adapter au sport !), et la socialisation est une méthode très efficace en France.
- ◆ Il est déconseillé d'essayer de promouvoir une transaction car il est possible que le partenaire commercial français s'éloigne si des techniques de négociation sont dures. La patience est très importante pour construire une relation de confiance.
- ◆ Les Français aiment investir dans l'avenir et aiment les relations à long terme.
- ◆ Il est très important d'éviter les discussions d'affaires, n'étant acceptées que si l'hôte les initie.
- ◆ Lors d'une première rencontre avec les Français, la formalité et la politesse sont très importantes. Au fil du temps, la relation deviendra plus informelle.
- ◆ La clé des affaires en France est le développement des relations personnelles, tant au sein de l'entreprise qu'avec les clients et les fournisseurs.
- ◆ Les réunions en face-à-face ou même les appels téléphoniques sont préférables aux e-mails.

### 4.3.3 Communication explicite / communication implicite

Généralement, une personne au profil explicite plutôt qu'implicite préfère une communication sincère et directe. Une telle personne essaie d'aller droit au but et pense que les longues explications sont une perte de temps. Une telle personne est plus susceptible de dire ce qu'elle pense que de suggérer indirectement quelque chose. Une personne explicite utilise souvent des questions directes et ne prend pas le contexte trop au sérieux. Un inconvénient de cette attitude est qu'elle peut générer une impression de grossièreté et peut conduire à une perte d'harmonie dans les cas de relations avec d'autres personnes.

En ce qui concerne ce cadre culturel, il y a une grande différence entre le profil du répondant et le profil culturel français, qui est plutôt implicite. Ainsi, la plateforme Country Navigator présente une série de suggestions qui pourraient conduire à la réduction de ces différences culturelles.

- ◆ Une personne explicite ne doit pas confondre le débat animé avec le conflit ; les Français sont des gens qui débattent intensément et se feront souvent l'avocat du diable pour provoquer la discussion.

- ◆ Il est important d'être conscient que les voix fortes et les gestes de la main ne sont pas nécessairement révélateurs d'un conflit.
- ◆ Une personne qui veut s'adapter avec succès à la culture française doit éviter de parler aux Français de manière accusatrice ; la culpabilité et l'échec sont des questions sensibles, une approche diplomatique est donc importante.
- ◆ Dans la culture française, il est considéré comme indigne pour une personne de parler ouvertement de richesse et de salaire.
- ◆ En France, les bons débats et conversations sont très appréciés. Les individus ne devraient pas avoir peur de participer à un débat, car s'ils peuvent soutenir leur point de vue, ils gagneront le respect.
- ◆ Les Français sont des communicateurs directs et la justice et l'honnêteté sont des vertus fondamentales.
- ◆ Il est très important d'être conscient que la sauvegarde de l'image est une partie importante du psychique français ; si quelqu'un a du mal à respecter un délai, il se peut qu'il ne soit pas en mesure de le signaler.
- ◆ Il est considéré comme impoli de se lancer directement dans des discussions sur des affaires, les individus doivent donc s'attendre à ce que les réunions en France commencent par des sujets insignifiants.

#### 4.3.4 Individualisme / orientation vers le groupe

Une personne qui tend davantage vers l'individualisme essaie de s'appuyer sur ses propres efforts et ressources. De plus, une telle personne a tendance à croire que l'individu devrait assumer la responsabilité de ses erreurs, mais devrait également être personnellement félicitée et récompensée lorsque ses efforts constructifs sont bénéfiques pour le groupe ou l'équipe. Lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes, un individualiste a tendance à peser soigneusement le pour et le contre pour parvenir à un consensus ou à une action individuelle décisive. L'avantage de ce cadre est donné par la mise en œuvre de compétences permettant de résoudre les problèmes le plus vite possible et d'atteindre les objectifs. En revanche, les points négatifs d'un tel classement sont donnés par l'intérêt accentué pour sa propre personne et le peu de souci des besoins des autres.

Il y a des différences notables entre le profil culturel du répondant et le profil culturel français, c'est pourquoi la plateforme fait certaines suggestions pour aider à une adaptation plus efficace :

- ◆ Le respect de la personne est très important. En même temps, aucune classification ou généralisation ne doit être faite sur les Français. Les Français sont individualistes, et cela doit être pris en compte lorsqu'on dirige une équipe.
- ◆ La France est une société très multiculturelle et de nombreuses influences culturelles différentes peuvent se produire sur le lieu de travail, de sorte que les personnes qui souhaitent s'adapter à la France doivent avoir une attitude ouverte envers le multiculturalisme.
- ◆ Les objectifs doivent être clairement définis et les personnes doivent être traitées comme des individus et non comme un groupe.
- ◆ Il est très important d'établir des relations solides avec les autres membres de l'équipe.
- ◆ Les Français apprécient les relations et l'éducation, c'est pourquoi la communication de manière diplomatique est très importante. Tout aussi importante dans les rencontres avec les Français est la présentation des établissements d'enseignement que l'individu a fréquentés, mais aussi les qualifications.

#### 4.3.5 Orientation vers la prise de risques / orientation vers le refus des risques

Une personne qui évite les risques oriente constamment ses efforts vers des approches cohérentes qui conduisent à des résultats connus. Une telle personne valorise ce qu'elle a et préfère toujours s'en tenir à ce qu'elle sait que de parier sur un avenir imprévisible. Un inconvénient de cette attitude est le fait qu'en évitant les risques excessifs, des opportunités peuvent être perdues par rapport à ceux qui prennent des risques.

Il y a quelques différences entre le profil culturel du répondant et le profil culturel de la France, à la suite de quoi le logiciel fait quelques suggestions pour résoudre ces différences :

- ◆ Il est important pour une personne de connaître le rôle de chaque individu dans une organisation.
- ◆ Les Français n'aiment pas échouer, donc les employés à un niveau inférieur ne prennent pas l'initiative juste pour ne pas assumer la responsabilité d'éventuelles mauvaises décisions.
- ◆ Il est important de comprendre qu'il peut y avoir une certaine résistance au changement car les Français protègent les méthodes traditionnelles, donc une logique claire et une idée d'affaires solide peuvent aider.
- ◆ Un autre aspect important à considérer est le fait qu'une fois qu'une décision a été prise et acceptée, elle doit être honorée car sinon la personne perdra le respect.
- ◆ Si une personne propose de nouvelles idées, elle doit s'assurer que les idées ont été soigneusement étudiées. En général, les Français ne prennent pas de risques, il est donc très important qu'une personne explique soigneusement son raisonnement.
- ◆ Dans la culture française, il est très important de suivre les règles car tout se fait selon un ensemble de protocoles.
- ◆ Les Français aiment prendre les choses lentement, il y a donc une approche progressive d'une relation d'affaires.

#### 4.3.6 Orientation vers le contrôle / orientation vers la flexibilité

Selon les résultats fournis par la plateforme Country Navigator, le répondant a une orientation claire vers le contrôle. Une telle personne croit que le temps est une ressource précieuse et irrécupérable. Parce que le temps signifie de l'argent, les individus axés sur le contrôle essaient de respecter les délais et les horaires, et en même temps, ils croient que les autres apprécient tout autant leur propre temps. Une personne axée sur le contrôle ne perd pas de temps et essaie de l'utiliser le plus efficacement possible.

Si le répondant a une orientation vers le contrôle, le profil culturel de la France se caractérise par la flexibilité, notant à cet égard la plus grande différence entre toutes les orientations. Pour contrer ces différences, la plateforme propose une série de suggestions :

- ◆ Il est très important d'éviter de programmer des réunions sur une longue période et il est également important d'éviter les jours fériés et le mois d'août.
- ◆ Il est important de se préparer à une réunion non structurée avec des interruptions, des appels repris et des discussions hors sujet ; les Français aiment donner à chacun une chance de contribuer et de voir comment les arguments sont présentés.
- ◆ La ponctualité est très importante, mais il faut prendre en compte que la proximité avec le sud de la France entraînera une moindre ponctualité des individus.
- ◆ Les Français n'ont pas la culture des très longues journées de travail, mais ils travaillent dur quand il est nécessaire. Les Français ont un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée.

- ◆ Les Français n'aiment pas être pressés, mais ils doivent comprendre la nécessité des contraintes de temps, les délais ne sont pas automatiquement respectés.
- ◆ Les Français sont analytiques et réfléchissent beaucoup, il est donc très important de prévoir suffisamment de temps pour les négociations, car les Français ne prennent pas de décisions sur-le-champ.
- ◆ Le déjeuner peut prendre plus de temps à être utilisé pour renforcer les relations que pour parler d'affaires.
- ◆ Les Français prennent en compte tous les faits, analysent, discutent et ensuite seulement essaient de parvenir à un consensus, donc un étranger doit éviter de les forcer à prendre des décisions rapides.

#### **4.3.7 Distance élevée face au pouvoir / distance faible face au pouvoir**

Une personne qui fait partie d'une culture très éloignée du pouvoir croit fermement qu'une chaîne de commandement claire est nécessaire pour un leadership efficace. Bien que la plateforme (remplace partout le logiciel par la plateforme) n'exige pas de données sur la nationalité de l'individu, elle identifie l'individu qui fait partie d'une culture dans laquelle l'inégalité entre les individus est à la fois attendue et souhaitée. Cet aspect est également confirmé par le site Hofstede Insights (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>) qui attribue à la culture roumaine une très grande distance face au pouvoir. La Roumanie a un score de 90, où 100 représente la distance maximale par rapport au pouvoir. Un avantage de cette orientation est le fait que, lorsque la distance au pouvoir est plus grande, il y a moins d'incertitude et moins de confusion dans ce qu'impliquent la transmission des tâches et la prise de décision. D'autre part, un inconvénient majeur est le manque de flexibilité.

Bien qu'il y ait une compatibilité entre l'orientation de ce répondant et l'orientation culturelle française, le logiciel propose une série de suggestions qui pourraient aider dans les interactions avec les Français :

- ◆ L'une des premières suggestions est l'importance de préciser en détail ce que l'on attend des individus.
- ◆ En général, le flux d'informations peut être lent et des demandes d'informations peuvent être nécessaires pour vérification par les supérieurs.
- ◆ Cependant, toutes les décisions peuvent ne pas être filtrées par la haute direction.
- ◆ En France, l'information c'est le pouvoir et l'information n'est pas toujours partagée ouvertement et gratuitement.
- ◆ Il est important de savoir que les dirigeants français ont une expertise technique, de l'éloquence et du charisme.
- ◆ Il est important d'être conscient que sous la structure hiérarchique existe un réseau influent, de type web, de relations personnelles et d'alliances qui façonnent le travail quotidien.
- ◆ Les travailleurs français se plaignent souvent de l'absence de procuration, ce qui les motive. Par conséquent, il est très important que les employés soient équipés des outils dont ils ont besoin.

#### **4.3.8 Pensée analytique / Pensée exploratoire**

Lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes, une personne caractérisée par un mode de pensée analytique préfère généralement un raisonnement direct pour atteindre l'objectif vite et efficacement. Souvent, une personne ayant une pensée analytique identifie vite ce qui doit être fait et essaie de forcer une mise en œuvre rapide. Bien qu'il reconnaisse que certains problèmes

sont compliqués, il sait comment réduire les informations inutiles et diviser les problèmes en partie qui peuvent être gérés plus facilement. L'avantage de cette attitude est donné par les efforts d'identification et de mise en œuvre d'une solution. D'un autre côté, l'inconvénient est la façon de penser stéréotypée et l'analyse insuffisante de toutes les solutions potentielles.

Il y a une différence considérable entre le profil culturel du répondant et le profil culturel de la France, les Français ayant un mode de pensée plutôt circulaire. Le logiciel Country Navigator propose une série de suggestions qui aident à équilibrer ces différences :

- ◆ Les Français sont passionnés par les arguments et la logique intellectuelle.
- ◆ La personne qui présente un argument est très valorisée, c'est pourquoi il est important qu'une personne travaillant dans le milieu français soutienne sa position.
- ◆ Encourager les discussions d'équipe est perçu comme un échange d'idées positif et non comme une discussion contradictoire.
- ◆ Les Français contredisent et analysent chaque point intellectuellement, il est donc très important de savoir que dans l'environnement français les interruptions pour poser des questions sont très fréquentes.
- ◆ Les discussions peuvent souvent être hors de question, il est donc important d'avoir une personne chargée de la gestion du temps.
- ◆ Les conclusions peuvent être perdues au cours de la réunion, il est donc très utile d'en faire un résumé.
- ◆ Il est important d'être conscient que les réunions n'ont pas toujours un but précis et sont souvent organisées pour l'échange d'idées, le débat et l'écoute, et la plupart du temps, les décisions sont généralement prises après la réunion.

#### **4.3.9 Orientation vers des données concrètes / pensée créative**

Le répondant tombe plutôt vers une orientation vers des données concrètes, tendant à croire qu'un différend peut être résolu en présentant des preuves factuelles. Dans la mesure du possible, un individu orienté vers des données concrètes cherche à structurer ses projets pour que les résultats soient mesurables. De plus, un tel individu aime rassembler les preuves correctes, mais ne s'appuie pas exclusivement sur des faits et des données empiriques. En même temps, il croit qu'il est important d'appuyer les preuves avec un argument logique et un raisonnement solide. En même temps, une telle personne réfléchit profondément aux situations et présente des arguments de plusieurs points de vue.

Comme il y a des différences entre le profil culturel du répondant et le profil culturel de la France, le logiciel propose également quelques suggestions pour faciliter l'adaptation :

- ◆ Les Français apprécient une présentation logique et soignée, qui implique d'expliquer tous les points clés, donc la manière et le style de la présentation sont très importants.
- ◆ Les Français apprécient à la fois les faits (données) et la présentation logique des idées conceptuelles (abstraites).
- ◆ Il est important de répéter une partie importante d'une présentation en des termes différents.
- ◆ Une présentation initiale doit se concentrer sur les arguments verbaux et la vue d'ensemble ; les Français examineront le contenu au bon moment.
- ◆ Étant donné que les Français discutent beaucoup en contradiction, il est très important de se donner du temps pour clarifier certaines questions.

#### 4.3.10 Pensée simple / Pensée complexe

Le répondant tombe plutôt dans un mode de pensée simple, ce qui suggère une prédilection pour obtenir des résultats de manière simple et sans perdre de temps, dans la mesure du possible. Pour ce faire, il est important de réduire les problèmes complexes à des proportions plus faciles à gérer sans négliger complètement l'impact du contexte et des données de support. Si nécessaire, un problème peut être exploré en détail et des idées peuvent être présentées sous plusieurs angles. L'avantage de ce cadre est donné par la recherche des solutions les plus simples à gérer, sans perdre de temps. L'inconvénient est la priorité à des solutions simples qui semblent plus faciles à mettre en œuvre.

Concernant ce cadre culturel, il y a une différence entre le profil culturel du répondant et le profil culturel propre à la France. Alors que le répondant a une façon de penser plus simple, les Français se distinguent par une façon de penser plus complexe. Comme pour d'autres généralisations culturelles, le logiciel propose une série de suggestions pour faciliter une compréhension et une adaptation plus rapides :

- ◆ Il est important d'éviter les simples généralisations mais aussi de démontrer une compréhension de la complexité de toute idée, mais aussi de situations uniques.
- ◆ Est-il important d'utiliser un format logique tel que : 1) ceci est ma proposition 2) ce sont les objections 3) pouvons-nous nous mettre d'accord sur cela ?
- ◆ Il est important d'éviter les détails spécifiques, car l'explication en détail peut sembler exagérée aux Français.
- ◆ Il est bon de savoir que les plans français sont souvent de grande envergure et détaillés, mais en même temps flexibles.
- ◆ L'écoute des subtilités est tout aussi importante.
- ◆ Les individus sont souvent évalués sur la façon dont ils présentent un argument, ainsi que sur le contenu du discours.

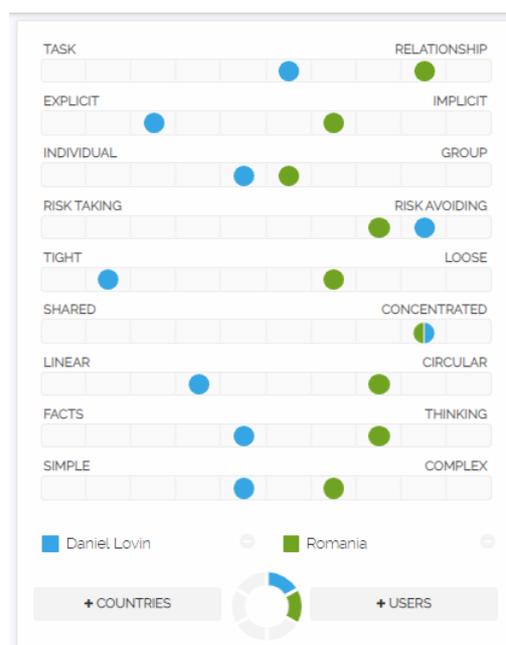


Figure 4.3 Comparaison du profil culturel du répondant avec la Roumanie — pays d'origine

Source : output Country Navigator

Malgré les différences notables entre le profil culturel du répondant, la maîtrise du français à un niveau très avancé (certificat DALF niveau C1) peut aider à équilibrer ces différences car les Français apprécient les étrangers qui parlent et écrivent correctement leur langue.

Dans la figure 4.3, on compare le profil culturel du répondant avec le pays d'origine. Bien que le répondant ait vécu dans son pays d'origine pendant plus de 27 ans, il y a encore des différences culturelles importantes. Cependant, le profil culturel du pays d'origine est plus proche que le profil culturel de la France.

La figure 4.4 montre les pays dont le profil culturel est le plus proche et le plus éloigné par rapport au profil du répondant. Ainsi, la figure 4.4 montre que le pays le plus compatible avec le profil culturel du répondant est le Luxembourg, tandis que le pays au profil le plus éloigné (avec les différences les plus prononcées) est l'Arabie saoudite.

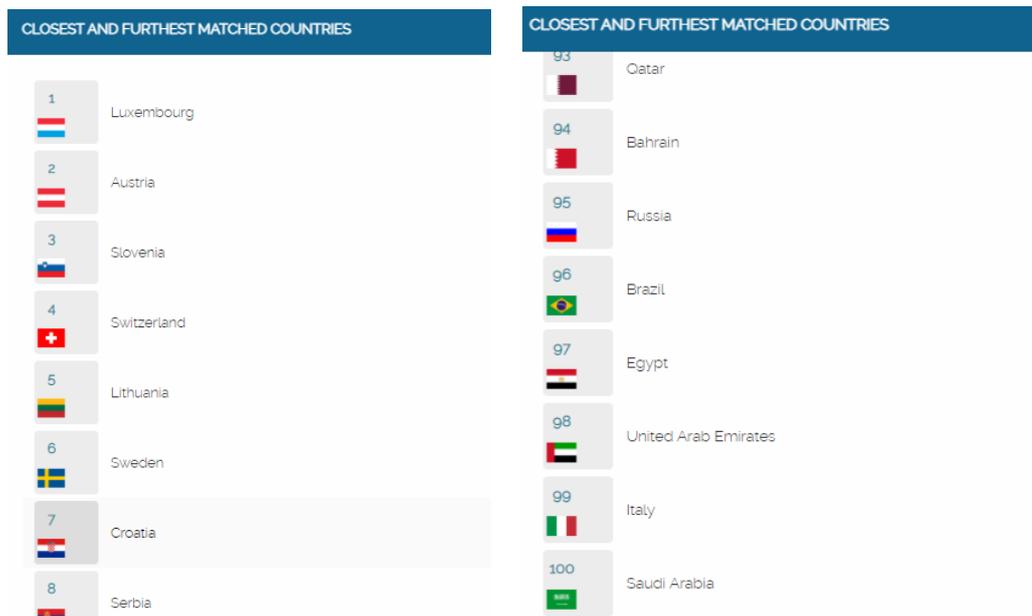


Figure 4.4 Pays avec le profil culturel le plus proche et le plus éloigné par rapport au répondant

Source : output Country Navigator

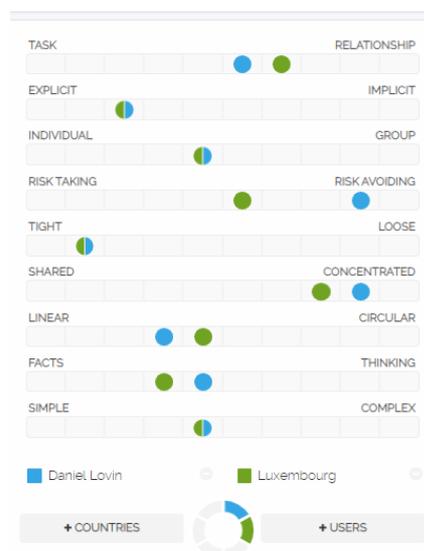
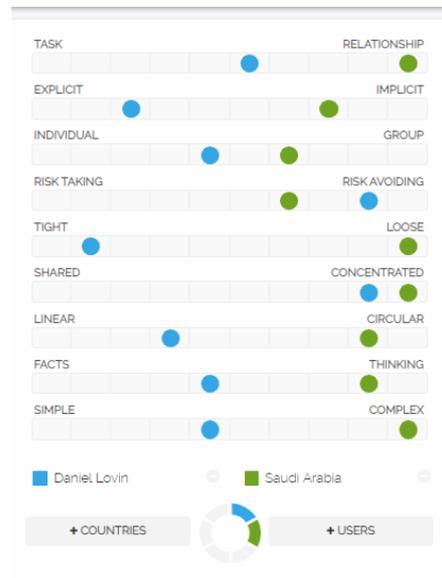


Figure 4.5 Comparaison du profil culturel du répondant avec le pays le plus compatible — Luxembourg

Source : output Country Navigator

La figure 4.5 compare le profil culturel du répondant avec le Luxembourg, le pays dont le profil culturel est le plus proche de celui du répondant. Même si ce pays est au sommet de la compatibilité, on remarque tout de même qu'il y a quelques petites différences, suggérant ainsi qu'il n'y a pas de compatibilité parfaite entre le profil d'une personne et le profil d'un pays

À l'opposé, dans la figure 4.6, le profil culturel du répondant est comparé avec le pays le moins compatible, l'Arabie saoudite.



**Figure 4.6 Comparaison du profil culturel du répondant avec le pays le moins compatible — Arabie saoudite**

Source : *output Country Navigator*

La figure 4.6 illustre les différences entre le profil culturel du répondant et le profil culturel de l'Arabie saoudite. Ainsi, on peut voir qu'il y a des différences assez importantes et relativement difficiles à surmonter.

Le site Country Navigator permet aux utilisateurs qui ont créé leur profil culturel de le comparer à 100 pays. Les chiffres ci-dessus montrent le premier et le dernier pays dans le classement de la compatibilité. Un aspect intéressant est donné par le fait que, bien que le répondant soit roumain, dans le classement des compatibilités le pays d'origine soit exactement à la 40<sup>e</sup> place. Le pays où le répondant a étudié pendant une année est à la 26<sup>e</sup> place, de nombreuses positions d'avance sur le pays d'origine, ce qui peut s'expliquer par l'influence de l'éducation qu'il a eu cette année-là dans la formation culturelle. Le pays le plus compatible selon le classement Country Navigator est le Luxembourg. Cependant, le répondant n'ayant jamais visité ce pays, les seuls rapprochements peuvent être associés à des visites et contacts avec des personnes résidant dans la Province de Luxembourg qui appartient à la Belgique, mais qui faisait autrefois partie du Grand-Duché de Luxembourg. Un aspect intéressant est le fait que pendant leurs études, de nombreux jeunes avec lesquels le répondant a interagi voulaient travailler au Luxembourg.

Un autre aspect très intéressant est le fait que les pays d'origine latine sont très loin dans le classement de la compatibilité culturelle : Italie (99) — l'avant-dernière place n'étant que devant l'Arabie saoudite ; Brésil (96) ; Mexique (90) ; Espagne (85) ; Argentine (84) ; France (76). Le pays latin le plus proche dans le classement de compatibilité est l'Uruguay, position 18. Le fait que dans le top 10 des compatibilités se trouve l'Autriche (2), la Suisse (4), l'Allemagne (10) peut s'expliquer par des traits de personnalité. On a constaté que les traits de personnalité influencent l'adaptation à un environnement culturel particulier, et la proximité culturelle avec ces pays pourrait s'expliquer par la conscience du répondant. Un autre aspect très intéressant est le fait

que les pays des Balkans, comme la Slovénie, sont au sommet de la compatibilité (3) ; Croatie (7) et Serbie (8).

#### 4.3.11 Le profil culturel d'un footballeur professionnel au Brésil

Un autre répondant au questionnaire présenté ci-dessus est un joueur brésilien de 28 ans, célibataire et arrivé pour la première fois en Europe à l'âge de 22 ans. Parmi les traits de personnalité qui le caractérisent figurent la sociabilité et la capacité de se faire agréable. Il a évolué dans plusieurs pays dont : la Roumanie (2 ans), l'Azerbaïdjan (1 an), l'Uruguay (1 an), la Lituanie (1 an) et l'Indonésie (1 an).

Le tableau 4.1 présente, en colonnes, les compétitions dans lesquelles le joueur brésilien a joué, les matches, les buts marqués, les passes de but, le rapport minutes jouées / buts et le total des minutes jouées. On peut voir que les plus nombreux matches joués, les plus nombreux buts, les meilleures passes de but, les plus nombreuses minutes et le meilleur rapport minutes jouées / buts marqués ont été marqués dans la première ligue de football en Roumanie. À ceux-ci peuvent s'ajouter les matches d'une autre compétition en Roumanie, la Coupe de Roumanie, où le joueur a un taux encore meilleur de minutes jouées et de buts, par contre il y a moins de minutes jouées en raison du fait que la compétition est organisée avec moins de matches qu'un championnat.

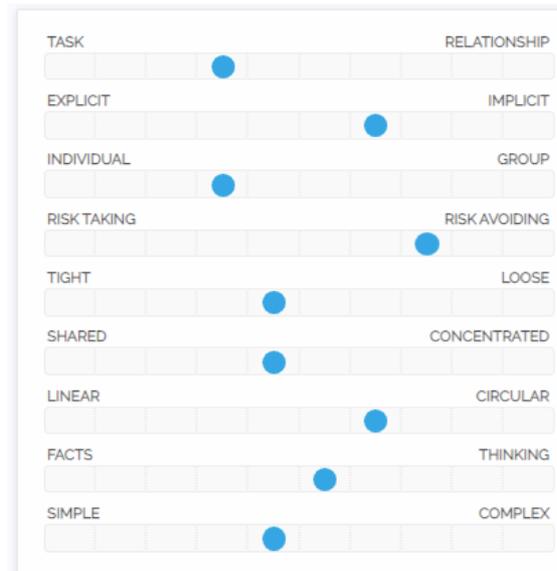
Tableau 4.1 Compétitions dans lesquelles le joueur brésilien a joué

CAREER STATS					
competition	🏆 ±	⚽ ↑	🟢 ↑	🕒 ⚽ ↑	🕒 ↑
🇷🇴 Liga 1	51	11	6	299	3.288
🇮🇩 Liga 1 Indonesia	28	7	4	352	2.463
🇸🇪 A Lyga	27	4	3	356	1.423
🇸🇪 Série B	19	1	-	668	668
🇦🇿 Premier Liqa	13	1	-	787	787
🇷🇴 Cupa României	6	2	-	218	435
🇪🇺 Europa League Qualifying	6	-	1	-	350
🇪🇸 Primera División Apertura	6	-	-	-	180
🇪🇸 Primera División	4	-	1	-	239
<b>Total :</b>	<b>160</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>378</b>	<b>9.833</b>

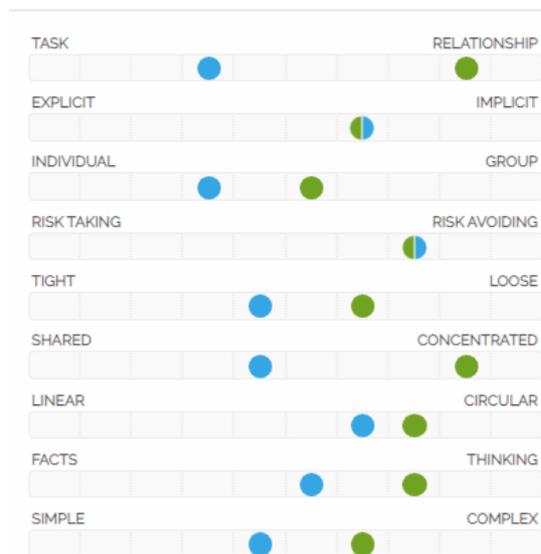
Source : transfermarkt.de <https://www.transfermarkt.com/marquinhos/profil/spieler/179046>

La meilleure part de marché du joueur (selon le site spécialisé transfermarkt.de) a été atteinte alors qu'il jouait en Roumanie et en Azerbaïdjan. En plus, le joueur évolue dans les compétitions européennes lorsqu'il joue en Roumanie et en Lituanie. En analysant ces aspects, on peut dire que c'est en Roumanie que le joueur s'est le mieux adapté.

Le joueur a répondu au questionnaire fourni par le site Country Navigator en portugais, sa langue maternelle, donc aucun problème de compréhension des questions ne doit être pris en compte.



**Figure 4.7 Profil culturel du joueur brésilien**  
 Source : output Country Navigator

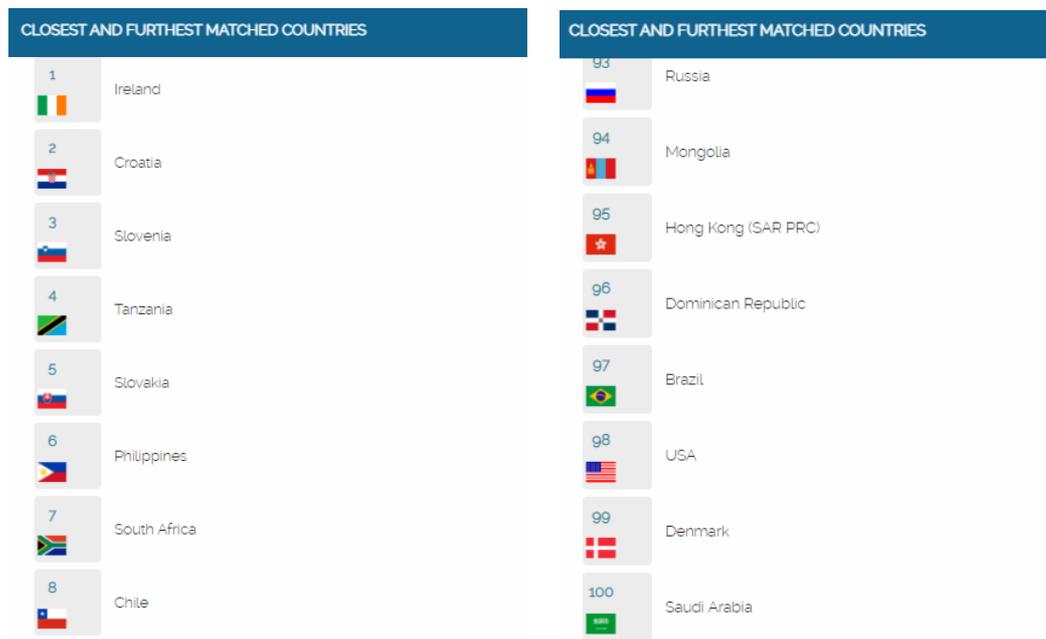


**Figure 4.8 Comparaison du profil culturel du joueur avec la Roumanie**  
 Légende : bleu — le profil culturel du joueur ; vert — les caractéristiques culturelles de la Roumanie.

Source : output Country Navigator

De tous les pays dans lesquels il a joué, le joueur brésilien s'est le mieux adapté en Roumanie. Les facteurs qui l'ont déterminé à s'adapter peuvent être représentés par la langue : le roumain est proche du portugais, la langue maternelle du répondant et les traits de personnalité. Pendant les deux années passées en Roumanie, le joueur a réussi à apprendre très bien le roumain, et ce fait corroboré par sa sociabilité et sa capacité d'être agréable lui a permis de s'adapter et de s'intégrer à la fois dans l'équipe et dans la culture locale. Les différences entre son profil culturel et le profil culturel de la Roumanie sont relativement faibles. Une plus grande différence est perceptible dans le cas de l'orientation des tâches par rapport à l'orientation des relations. Ici, le joueur brésilien a une plus grande orientation vers la tâche, tandis que le profil culturel de la Roumanie vise une plus grande orientation vers la relation. La parfaite

compatibilité entre les deux profils culturels se distingue en termes de communication implicite et de refus des risques.



**Figure 4.9 Les pays au profil culturel le plus proche et le plus éloigné de celui du joueur brésilien**  
Source : output Country Navigator

La figure 4.9 montre le premier et le dernier pays dans le classement de la compatibilité. À l'exception de la Lituanie, qui se classe 66<sup>e</sup> dans le classement de la compatibilité, les pays dans lesquels le joueur a joué sont dans la première partie du classement : Uruguay (15), Azerbaïdjan (22), Indonésie (31), Roumanie (35). Un aspect intéressant est donné par le fait que bien que le répondant soit brésilien, dans le classement des compatibilités, le pays d'origine est exactement à la 97<sup>e</sup> place, étant en queue de classement.

#### 4.4 Façons d'améliorer l'intelligence culturelle

L'intelligence culturelle est une compétence cruciale dans le monde d'aujourd'hui. Nous vivons et travaillons dans un monde multiculturel et donc l'acquisition de connaissances et de compétences est des aspects importants pour réussir. Aujourd'hui, les individus doivent être prêts à communiquer et à travailler avec des personnes d'identités et de cultures différentes. Ainsi, pour comprendre et gérer les situations multiculturelles de manière compétente, l'acquisition de connaissances sur d'autres cultures n'est plus une option. Contrairement à d'autres formes d'intelligence, l'intelligence culturelle peut être améliorée tout au long de la vie. Ainsi, il y a plusieurs manières de développer l'intelligence culturelle sur le lieu de travail (Country Navigator).

- ◆ Pour le développement de l'intelligence culturelle, l'identification du profil culturel via la plateforme Country Navigator peut être une étape importante. À l'aide d'un tel profil, les individus peuvent prendre conscience de leur propre comportement au travail et ils peuvent identifier les différences qui apparaissent au contact de l'environnement culturel dans lequel ils travaillent.
- ◆ Un autre aspect important est de trouver un terrain d'entente qui permet la connexion avec d'autres cultures et mène à une meilleure compréhension des individus. Ainsi, une connexion mutuelle peut être créée pour le développement de la confiance et du respect mais aussi pour l'élimination des barrières de communication.

- ◆ Pour le développement de l'intelligence culturelle, il est important d'éviter l'utilisation de stéréotypes car ils peuvent conduire à la formation d'hypothèses non fondées. Les gens d'autres cultures ont leurs propres pratiques et croyances qui peuvent être différentes des autres cultures. Il est très important qu'une personne soit traitée individuellement et non étiquetée comme faisant partie d'un groupe majoritaire.
- ◆ Pour le développement du niveau d'intelligence culturelle, il est très important qu'un individu ait l'esprit ouvert et qu'il soit curieux. La curiosité est le point de départ pour découvrir de nouveaux aspects liés à une autre culture.
- ◆ La sensibilisation et l'acceptation sont deux autres facteurs très importants pour une personne qui a décidé de développer son intelligence culturelle. La prise de conscience permet à l'individu d'être plus attentif aux pratiques et habitudes des personnes appartenant à d'autres cultures. Accepter leurs pratiques culturelles dénote de l'empathie et permet une observation attentive de qui ils sont vraiment. La façon dont une personne traite une autre personne reflétera la façon dont cette personne sera traitée à son tour. L'acceptation d'autres cultures conduit à une intelligence culturelle accrue.
- ◆ Même si cela peut sembler un conseil simpliste, la dégustation de différents aliments spécifiques à une aire culturelle est un moyen bon et efficace de comprendre les autres. La nourriture traditionnelle peut fournir des détails sur les traditions du pays.

#### 4.5 Recommandations pour une adaptation efficace des expatriés

Se préparer à commencer une nouvelle vie à l'étranger peut être une expérience à la fois captivante et stressante. Parmi les défis posés par un déménagement à l'étranger figurent : la location d'une maison, la résolution des problèmes médicaux ou la recherche d'une école pour les enfants. La plateforme Country Navigator propose une série de conseils pour se préparer à une vie d'expatrié.

- ◆ Lorsque vous partez pour une nouvelle destination, il est très important d'améliorer votre santé. Déménager vers une nouvelle destination peut entraîner un nouveau climat, un air pollué ou une nourriture inhabituelle. Cependant, cela nécessite une réaction du corps et il est très important qu'un expatrié soit en bonne santé avant de partir.
- ◆ Lorsqu'un expatrié arrive dans un nouveau lieu, il subira un choc culturel, mais il doit garder l'esprit ouvert et comprendre que ce choc passera si certains efforts sont faits.
- ◆ C'est très bien pour un expatrié d'essayer de se constituer un groupe d'amis juste avant de partir, et cela peut être facilité à l'aide des réseaux sociaux de plus en plus présents dans la société d'aujourd'hui.
- ◆ Une analyse excessive des choses est stressante et peut ne pas toujours être utile. Un expatrié peut analyser longuement sa vie future, mais il peut quand même y avoir certaines choses qui vont le surprendre.
- ◆ Avant de partir, chacun doit réfléchir à la façon dont il va résoudre certains problèmes évidents auxquels il sera confronté, comme la chaleur, le temps pluvieux, les embouteillages excessifs ou l'air pollué.
- ◆ Pour les expatriés qui déménagent avec ses enfants dans un nouveau pays, il est très important que les expatriés ne versent pas leurs frustrations sur les enfants. La plupart du temps, les enfants s'adaptent beaucoup plus vite que les adultes.
- ◆ Il est tout aussi important pour un expatrié de savoir très bien dès le départ ce qu'il veut emporter avec lui et ce qu'il peut laisser derrière lui.

- ◆ Aussi difficile que cela puisse être, il est très important pour un expatrié de faire un effort pour apprendre la langue locale. Les habitants apprécient les efforts d'un étranger pour parler leur langue.
- ◆ Étudier les traditions et coutumes locales et les maîtriser le plus vite possible est un autre élément très important à considérer avant de s'installer dans un nouveau pays.
- ◆ Enfin et surtout, il est très important pour un expatrié de préparer son retour, car à son retour il peut subir un choc culturel inversé.

#### 4.6 Conclusions et discussions préliminaires

Lorsqu'une organisation décide de collaborer avec des partenaires dans d'autres pays ou décide d'embaucher des personnes d'autres domaines culturels, il est essentiel d'éviter les malentendus et les conflits. Un manager culturellement intelligent analysera les différences culturelles ainsi que les motivations, les attitudes et les opportunités générées par ces différences. La plateforme web d'analyse de l'intelligence culturelle offre de nombreux avantages: l'analyse complexe des différents styles culturels, une meilleure communication avec les personnes d'autres cultures et le développement des compétences en interactions interculturelles.

En ce qui concerne les organisations sportives, il est difficile de croire qu'un sportif puisse répondre à une telle série de questions avant de signer un contrat avec une équipe d'un autre pays. La situation idéale serait que le nouveau club ait le profil culturel du sportif avant qu'il ne signe un accord. Cependant, la plateforme ne rend pas un verdict et met en évidence les similitudes et les différences dont les parties prenantes doivent être conscientes. Après avoir identifié le profil culturel du sportif, les responsables de l'organisation doivent considérer tous les traits culturels et les mettre en évidence pour une adaptation rapide et efficace des sportifs.

Des différences culturelles ont existé et continueront d'exister. Ces différences peuvent rendre difficile l'adaptation à un nouveau contexte culturel, mais cela ne signifie pas nécessairement que des différences très importantes conduisent également à l'impossibilité d'adaptation. Le type de personnalité, la capacité à apprendre une langue étrangère, la capacité à acquérir des valeurs culturelles ou la capacité à socialiser avec les locaux sont des facteurs qui peuvent compenser de très grandes différences.

Chaque pays a certaines particularités culturelles et implicitement un certain profil culturel. Ce profil culturel est une moyenne et il y a aussi des cas d'individus qui ont un profil culturel plus ou moins différent de celui de la majorité. Dans ces situations, ces personnes peuvent être plus compatibles avec d'autres cultures et ne se sentent pas très à l'aise dans la culture maternelle. Ces personnes font des efforts pour s'adapter à la culture locale et arrivent à la percevoir comme normale.

Un autre aspect qui doit être pris en compte est le fait qu'il y a aujourd'hui de nombreuses équipes multiculturelles dans lesquelles le nombre de sportifs locaux est très faible. Dans le cas de ces équipes, on peut parler d'un profil culturel différent du profil culturel du pays que le club représente. Dans cette situation, le profil culturel de l'équipe peut être réalisé afin de mieux remarquer les similitudes et les différences culturelles.

L'exploration des cultures est une question complexe qui mérite d'être approfondie. L'identification du profil culturel ainsi que la compatibilité avec d'autres cultures est une étape importante dans l'adaptation à une nouvelle culture. Un tel profil identifie les différences et aide à trouver des aspects qui pourraient améliorer les performances dans un groupe multiculturel.

## Chapitre V

### Étude corrélacionnelle sur l'adaptation des sportifs à des contextes culturels spécifiques. Approche comparative Roumanie - France

#### 5.1 Comparaison des parts de marché de deux joueurs d'origines différentes

Dans l'étude quantitative sont testées plusieurs hypothèses qui ont pour rôle de refléter le lien entre plusieurs facteurs et la part de marché des sportifs. Ces facteurs sont : l'adaptation à un nouveau contexte culturel, la confiance en soi des sportifs et l'intégration des sportifs au sein des équipes à partir desquelles ils évoluent. Ces hypothèses sont analysées en détail dans les chapitres suivants, mais dans les paragraphes suivants, nous avons mis en évidence la manière dans laquelle la part de marché de certains sportifs d'origines différentes évoluent dans des directions opposées, principalement en raison de la mentalité différente.

Emmanuel Dennis et Dorin Rotariu sont arrivés au club belge du FC Bruges la même année. De plus, Dorin Rotariu a coûté plus cher et avait une part de marché plus élevée qu'Emmanuel Denis, mais, Dorin Rotariu est parti après seulement 6 mois, tandis que l'attaquant nigérian a été maintenu dans le groupe du FC Bruges et a réussi à avoir de bonnes évolutions même contre le Real Madrid.

Les joueurs roumains ne font pas face au football important et abandonnent immédiatement lorsqu'ils rencontrent les premières difficultés, du moins c'est ce qui arrive à la plupart des footballeurs roumains déplacés au cours de la dernière décennie. En octobre 2019, Dorin Rotariu est venu jouer au Kazakhstan, tandis que le footballeur nigérian acquis la même année par le FC Bruges est l'un des meilleurs joueurs du championnat belge et a inscrit 2 buts contre le Real Madrid en Ligue des champions.

La comparaison entre l'évolution footballistique de Dorin Rotariu et d'Emmanuel Dennis dans la période 2017-2019 peut être l'objet d'étude pour la manière dans laquelle, en général, les joueurs roumains se font vite perdre à l'extérieur, tandis que d'autres du même niveau s'imposent et progressent. En 2017, au moment du rachat, Dorin Rotariu valait 45 % de plus qu'Emmanuel Dennis, alors qu'à l'automne 2019, la part du joueur nigérian était 6 fois supérieure à celle du joueur roumain. Rotariu et Dennis étaient dans l'équipe du FC Bruges à la même période pendant une période de deux mois, à l'été 2017. Cette année-là, le joueur n'a pas respecté le programme d'entraînement établi par le club pendant les vacances, et quand il est rentré au club il n'était pas préparé physiquement. Ainsi, après seulement deux mois, Rotariu a quitté l'équipe, tandis qu'Emmanuel Dennis jouait les éliminatoires de la Ligue des champions, où il a réussi à marquer (Răureanu, Udrea, Crăițoiu 2019).

Le graphique suivant montre la part de marché de Dorin Rotariu de 2014 à nos jours. La part de marché la plus élevée enregistrée par le joueur roumain a eu lieu quand il n'avait que 22 ans, lorsqu'il jouait pour le FC Bruges, suivi d'une chute. Cette baisse est principalement causée par le non-respect du programme de formation pendant les vacances. Fin 2020, la part de marché de Dorin Rotariu est encore plus faible que lorsqu'il se produisait en Roumanie. Cette part de marché indique que certains traits de personnalité se reflètent dans la part de marché. Ang (2008) indique que la conscience influence positivement l'intelligence culturelle et l'adaptation à un nouvel environnement culturel. D'autre part, son manque est un facteur qui désavantage

l'adaptation à un nouvel environnement culturel. Lors de son passage au FC Bruges, le joueur roumain a fait preuve d'un manque de conscience et d'un manque d'intelligence culturelle. De plus, en ne respectant pas le programme d'entraînement, il s'avère que le joueur ne possède pas la composante motivationnelle de l'intelligence culturelle, qui est une composante clé du processus d'adaptation. Ainsi, on peut conclure que le talent et les habiletés physiques ne suffisent pas pour adapter les sportifs à un nouvel environnement culturel. L'adaptation est influencée à la fois par les compétences d'intelligence culturelle et le type de personnalité ou l'éducation.



Figure 5.1 Part de marché de Dorin Rotariu

Source : Transfermarkt <https://www.transfermarkt.de/dorin-rotariu/profil/spieler/250573>

Au pôle opposé, dans le graphique suivant se trouve la part de marché d'Emmanuel Denis, un joueur nigérian de 2 ans plus jeune que Denis Rotariu.

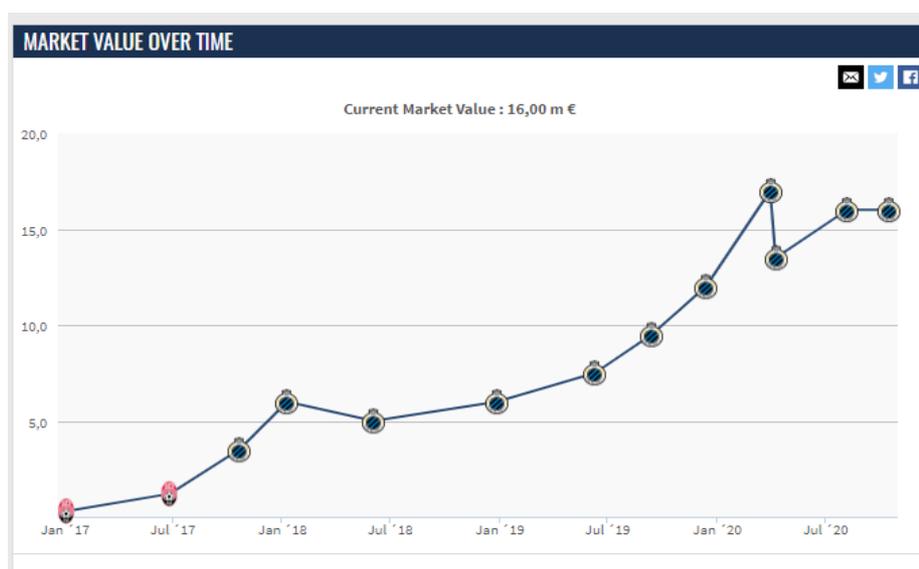


Figure 5.2 Part de marché d'Emmanuel Dennis de 2017 à fin 2020

Source : Transfermarkt

Comme mentionné précédemment, les deux joueurs sont arrivés au club belge en même temps, alors que leurs carrières suivaient des chemins différents. Si pour Denis Rotariu le FC Bruges était jusqu'à présent l'aboutissement de sa carrière, pour Emmanuel Denis, le FC Bruges

n'était que la rampe de lancement. La part de Dennis est passée à 17 millions d'euros, devenant en décembre 2020 le deuxième joueur le plus valorisé du championnat belge. Les avantages que Dennis aurait eus en plus du Rotariu sont représentés par le fait qu'avant d'arriver en Belgique, le joueur nigérian avait joué en Ukraine. De plus, ce joueur vient d'un pays où la langue officielle est l'anglais. Ces deux aspects combinés aux traits de personnalité et aux compétences en intelligence culturelle peuvent faire la différence lors de l'adaptation à une culture différente.

## 5.2 Statistiques sur le multiculturalisme dans le sport en Roumanie, France et Belgique

Le tableau 5.1 montre les 23 championnats européens de football les plus précieux ainsi que le pourcentage de joueurs étrangers dans le nombre total de joueurs de cette ligue. On peut voir que la ligue avec le pourcentage le plus élevé de joueurs étrangers est la première ligue de football portugaise, qui compte un pourcentage de plus de 65 % de joueurs étrangers. D'autre part, le championnat avec le plus faible pourcentage de joueurs étrangers est la première ligue en Serbie avec un pourcentage de seulement 15 % de joueurs étrangers.

**Tableau 5.1 - Pourcentage de joueurs étrangers des 23 premiers championnats européens en valeur du lot de joueurs**

competition	country	Clubs	player ↑	Avg. age ↑	Foreigners ↑	Total value ↑
<b>First Tier</b>						
Premier League		20	559	26,7	61,5 %	8,92 bn €
Serie A		20	592	26,9	59,1 %	5,14 bn €
LaLiga		20	508	27,5	38,0 %	5,05 bn €
Bundesliga		18	528	25,4	56,1 %	4,51 bn €
Ligue 1		20	571	25,3	48,5 %	3,44 bn €
Liga NOS		18	507	25,6	65,1 %	1,09 bn €
Premier Liga		16	411	26,6	31,6 %	943,63 m €
Eredivisie		18	482	24,5	43,2 %	921,60 m €
Jupiler Pro League		18	530	25,1	60,0 %	778,35 m €
Süper Lig		21	601	27,3	50,2 %	721,90 m €
Premier Liga		14	371	25,8	20,8 %	341,33 m €
Bundesliga		12	336	24,8	31,0 %	313,03 m €
Super League 1		14	430	25,9	50,5 %	310,83 m €
Premiership		12	308	26,3	50,3 %	242,25 m €
Super League		10	312	24,3	50,6 %	218,20 m €
Fortuna Liga		18	481	26,3	24,7 %	210,20 m €
Superligaen		12	316	24,8	37,7 %	205,90 m €
Super liga Srbije		20	593	24,7	15,5 %	196,30 m €
Ekstraklasa		16	501	25,2	33,7 %	193,78 m €
Allsvenskan		16	435	25,9	31,3 %	192,70 m €
Liga 1		16	506	25,9	32,2 %	187,08 m €
1.HNL		10	281	24,7	40,2 %	180,83 m €
Eliteserien		16	400	25,6	30,3 %	125,53 m €

Source : <https://www.transfermarkt.de/>

### 5.2.1 Statistiques du multiculturalisme dans les ligues inférieures de football en Roumanie, en France et en Belgique

Les paragraphes suivants montrent le nombre de joueurs nationaux et étrangers dans les ligues de football inférieures en Roumanie, en France et en Belgique. Ces chiffres visent à donner une image claire du multiculturalisme dans les organisations sportives (données collectées en décembre 2020).

#### a) Roumanie

Ligue 2 roumaine de football :

652 joueurs, dont 97 étrangers, soit un total de 14,9 % (décembre 2020, Transfermarkt) ;

b) France

Ligue 2 française de football : 566 joueurs, dont 205 étrangers, ce qui représente un total de 36,2 % ;

Ligue 3 française de football : 459 joueurs, dont 98 étrangers, ce qui représente un total de 21,4 % ;

Ligue 4 française de football :

a) 417 joueurs / 82 étrangers

b) 402 joueurs / 103 étrangers

c) 421 joueurs / 93 étrangers

d) 391 joueurs / 58 étrangers

Total = 1631 joueurs / 336 étrangers = 20,6 %

#### c) Belgique

Ligue 2 belge de football :

216 joueurs / 99 étrangers = 45,8 %

Ligue 3 belge de football :

366 joueurs / 73 étrangers = 19,9 %

Ligue 3 :

a) 418 joueurs / 56 étrangers (série francophone) = 13,4 %

b) 369 joueurs / 41 étrangers (série flamande)

c) 411 joueurs / 37 (série flamande)

Total Flandre = 780 joueurs / 78 étrangers = 10 %

Total niveau ligue 3 = 1198 joueurs / 134 étrangers = 11,1 %

### 5.2.2 Statistiques sur le nombre de joueuses étrangères dans les championnats de volley-ball féminin en Roumanie et en Belgique

#### a) Roumanie

- ◆ La première ligue féminine de volley-ball de Roumanie compte au total 12 clubs.
- ◆ Joueuses : 157/58 étrangers = 36,9 %

Le nombre total de joueuses est de 157, dont 58 sont des joueuses étrangères, ce qui représente un pourcentage de 36,9 %. Sur les 12 équipes, une seule équipe n'a pas de joueuses étrangères dans le lot, tandis que toutes les autres ont entre deux et neuf joueuses étrangères. De plus, beaucoup de ces équipes ont des entraîneurs d'une autre nationalité, tous ces entraîneurs étrangers étant des Serbes. La plupart des étrangères qui jouent en Roumanie viennent de l'espace ex-yougoslave, pratiquement 30 des 58 joueurs viennent de cet espace, ce qui représente un pourcentage de 51,7 %. Les autres joueuses étrangères qui jouent en

Roumanie viennent de : Bulgarie, Ukraine, Pologne, Géorgie, États-Unis, Cuba ou Brésil. Les pays de l'ex-Yougoslavie se trouvent à proximité immédiate de la Roumanie et cela représente le principal facteur qui explique la présence d'un si grand nombre de joueuses serbes. De plus, les entraîneurs roumains certifient qu'ils ont des caractéristiques qui ajoutent de la valeur aux équipes et qui sont complémentaires aux caractéristiques des Roumains.

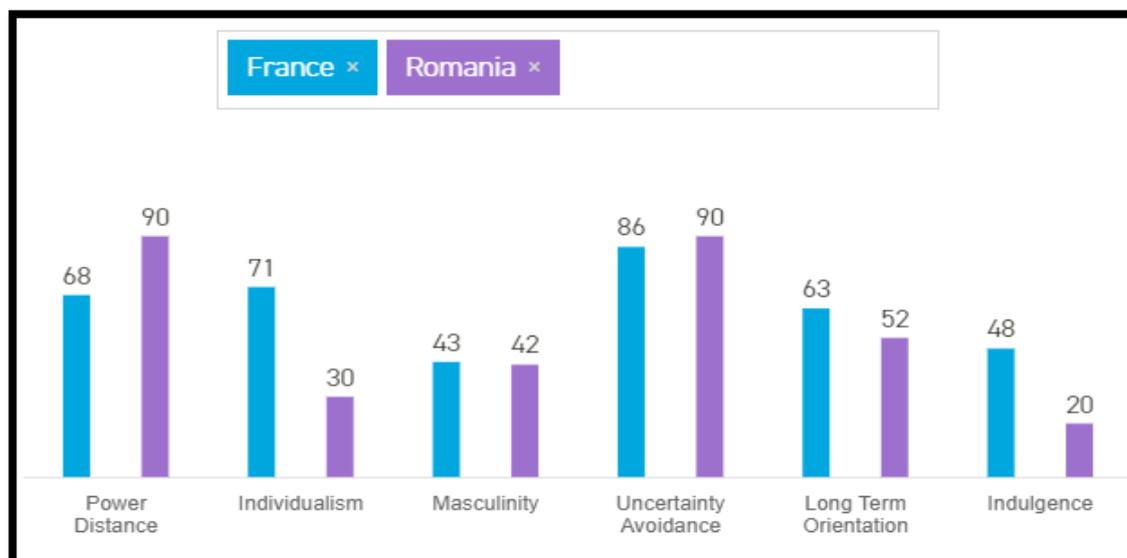
#### **b) Belgique**

- ◆ La première ligue de volley-ball féminin de Belgique compte 9 équipes.
- ◆ Joueuses : 112/22 étrangères = 19,4 %

Parmi celles-ci, 2 sont originaires de la région wallonne et les 7 autres sont originaires de la région flamande. De plus, contrairement au championnat roumain, le championnat de volley-ball féminin en Belgique est considéré comme semi-professionnel. Beaucoup de joueuses ont un autre travail, car le niveau de salaire ne leur permet pas de gagner leur vie. Sur les 9 équipes de première division, trois n'ont pas de joueuses étrangères, toutes ces équipes sont originaires de la région flamande de Belgique, tandis que les autres équipes comptent entre trois et six joueuses étrangères. Sur les 22 joueuses étrangères présentes en Belgique, sept sont de nationalité néerlandaise et évoluent pour des équipes de la région flamande de Belgique, où elles peuvent parler leur langue maternelle. Les autres joueuses étrangères évoluant en Belgique viennent de Pologne, Serbie, Bulgarie, États-Unis, Cameroun, Espagne, Croatie, Iran ou Estonie. Un autre aspect important à mentionner est le fait que tous les entraîneurs des équipes belges ont la nationalité belge, une seule entraîneuse étant d'origine roumaine.

### **5.3 Analyser les différences culturelles entre la Roumanie et la France à travers les dimensions culturelles de Geert Hofstede**

Concernant les scores des dimensions culturelles entre la Roumanie et la France, on constate qu'il y a des similitudes, mais aussi des différences considérables. Ainsi, la Roumanie et la France ont des scores similaires en termes de masculinité/féminité, les deux sociétés étant féminines plutôt que masculines. Des scores proches ont également été notés en ce qui concerne l'incertitude à éviter, les deux sociétés évitant l'inconnu. De plus grandes différences sont perceptibles en termes d'orientation à long terme, les Français organisant mieux leurs projets d'avenir que les Roumains. De très grandes différences sont perceptibles en termes d'éloignement du pouvoir, d'indulgence, et les plus grandes différences sont perceptibles en termes d'individualisme. Les similitudes pourraient être causées par le fait que les deux sociétés sont d'origine latine, tandis que les différences pourraient être causées par le passé historique ou le développement économique. Quant aux Roumains, l'indulgence et l'individualisme réduit peuvent être attribués à l'influence du communisme ou à l'influence de certains empires sur les provinces roumaines. Il est bien connu que les sociétés communistes se distinguent par le collectivisme, et le communisme entraîne la restriction de certains droits. En même temps, le score en termes d'individualisme pourrait s'expliquer en termes de développement économique. Plus un pays est économiquement développé, plus il est individualiste.



**Figure 5.3 Dimensions culturelles de Hofstede pour la Roumanie et la France**

Source : Hofstede Insights <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

#### 5.4 Étude quantitative. Analyse comparative de l'adaptation des sportifs étrangers issus d'équipes multiculturelles en Roumanie et en France

Nous vivons dans une société de plus en plus diversifiée sur le plan culturel et quelles que soient les influences de la pandémie, les gens rencontreront constamment des personnes d'autres cultures. De plus en plus de frontières se sont élevées et les individus peuvent travailler aux quatre coins du monde, facilitant ainsi les interpositions culturelles. La diversité et les interpositions culturelles se voient plus facilement dans le sport. Le sport est devenu un promoteur du multiculturalisme et les équipes sportives peuvent être considérées comme de véritables organisations multinationales. De nombreuses équipes sportives ont aujourd'hui de plus en plus de sportifs culturellement différents, et au fil du temps, il y a eu des situations dans lesquelles ces équipes ont connu du succès, ainsi que des situations dans lesquelles ces équipes ont lamentablement échoué. D'un autre côté, il y a des équipes qui misent sur l'homogénéité culturelle et qui ont également des résultats variés.

Cette recherche vise à mettre en évidence les aspects qui influencent l'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel et les conséquences de l'adaptation / mal adaptation à un nouveau contexte culturel. Parmi les facteurs considérés comme influençant l'adaptation à un nouveau contexte culturel figurent : la dimension métacognitive de l'intelligence culturelle, la dimension cognitive de l'intelligence culturelle, la dimension comportementale de l'intelligence culturelle, la dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle, les traits de personnalité et l'éducation. L'étude vise également à examiner dans quelle mesure l'adaptation à un nouveau contexte culturel influence la confiance en soi, l'intégration dans l'équipe et la part de marché des joueurs.

Le but de cette thèse est de fournir des solutions qui facilitent l'adaptation des sportifs à un nouvel environnement culturel et conduisent implicitement à un management plus efficace des organisations culturellement diverses. De plus, ces solutions pourraient être appliquées dans des organisations qui n'opèrent pas dans le monde du sport.

### 5.4.1 Intelligence culturelle

L'intelligence culturelle joue un rôle particulièrement important dans les équipes multiculturelles (Bucker, 2015). Selon Ang (2007), quatre dimensions composent l'intelligence culturelle : la dimension métacognitive, la dimension cognitive, la dimension motivationnelle et la dimension comportementale. La dimension métacognitive peut être décrite comme le processus par lequel les individus tendent à obtenir des informations et à comprendre les différences culturelles. Le côté métacognitif implique une réflexion sur les éléments culturels et le développement de compétences pour favoriser l'adaptation aux situations interculturelles (Ang et Van Dyne, 2008). La dimension cognitive requiert la connaissance des règles et des pratiques d'une culture particulière (Ang, 2007 ; Ang et Van Dyne 2008). La dimension motivationnelle fait référence à la capacité de se dynamiser et de se motiver pour faire face à un nouvel environnement culturel (Ng et Earley 2006). Enfin, la dimension comportementale détermine la capacité des individus à modifier à la fois leur comportement verbal et non verbal lorsqu'ils interagissent avec des personnes d'autres cultures. Cette dimension implique l'utilisation de mots, de gestes et d'expressions faciales propres à une culture particulière.

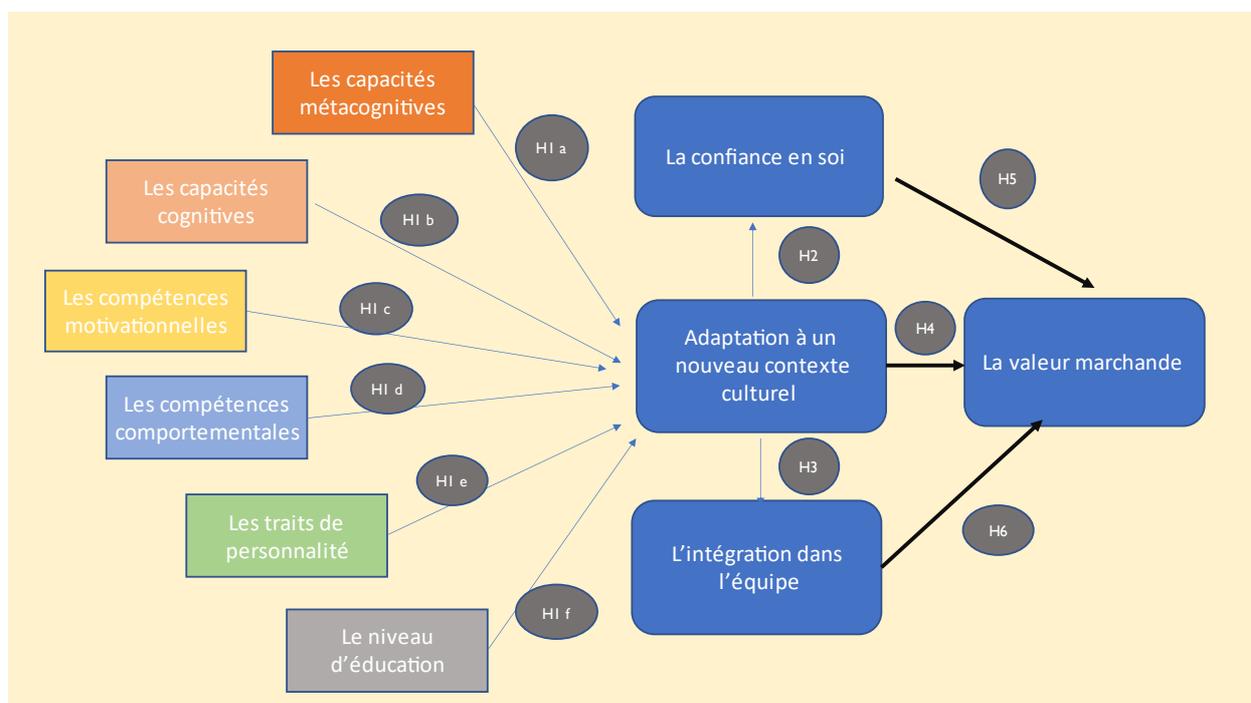


Figure 5.4 Modèle conceptuel pour l'étude quantitative

Source : notre contribution

Cette étude s'appuie sur un modèle conceptuel complexe, représenté à la figure 5.4, qui vise à tester plusieurs hypothèses :

**H<sub>1a</sub>.** Les capacités métacognitives de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;

**H<sub>1b</sub>.** Les capacités cognitives de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;

**H<sub>1c</sub>.** Les compétences motivationnelles de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;

- H<sub>1d</sub>**. Les compétences comportementales de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;
- H<sub>1e</sub>**. Les traits de personnalité des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation culturelle à un nouveau contexte culturel ;
- H<sub>1f</sub>**. Le niveau d'éducation des sportifs a un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;
- H<sub>2</sub>**. L'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel a un impact positif sur la confiance en soi ;
- H<sub>3</sub>**. L'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel a un impact positif sur l'intégration dans l'équipe ;
- H<sub>4</sub>**. L'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel a un impact positif sur leur valeur marchande ;
- H<sub>5</sub>**. La confiance en soi des sportifs a un impact positif sur l'augmentation de leur valeur marchande ;
- H<sub>6</sub>**. L'intégration des sportifs dans une équipe multiculturelle a un impact positif sur sa valeur marchande.

En plus de ces hypothèses, cette étude vise à analyser plusieurs liens entre différentes variables : entre le pays où ils jouent et le niveau d'adaptation culturelle ; entre le pays où il joue et le niveau de confiance en soi ; entre le pays où il évolue et le niveau d'intégration au sein de l'équipe ; entre le pays où il joue et la valeur marchande.

Cette étude consiste dans une analyse comparative de la façon dont les sportifs étrangers s'adaptent dans deux pays culturellement différents, la Roumanie et la France. Ainsi, grâce à Google Forms, nous avons élaboré un questionnaire de 30 questions qui a été distribué à 150 sportifs étrangers évoluant en France et en Roumanie. Tous ces sportifs pratiquent des sports collectifs et les questionnaires ont été conçus en anglais, français, espagnol et portugais pour faciliter l'obtention de réponses (annexe). Les questions étaient basées sur les travaux de Bucker (2015) et Ang (2003). Vingt des trente questions portaient sur les compétences en intelligence culturelle. Toutes ces questions utilisaient une échelle de Likert de 1 (dans une très faible mesure) à 5 (dans une très large mesure). Ainsi, quatre questions concernaient la dimension métacognitive de l'intelligence culturelle (par exemple, je suis conscient des connaissances culturelles que j'applique dans les interactions multiculturelles) ; six questions concernaient la dimension cognitive de l'intelligence culturelle (par exemple, connaître les règles de grammaire d'une langue étrangère) ; cinq questions axées sur la dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle (par exemple, j'aime interagir avec des personnes d'autres cultures) et cinq autres questions axées sur la dimension comportementale de l'intelligence culturelle (par exemple, je change d'orientation et de ton quand les interactions multiculturelles le demandent). En plus de ces questions, il y avait un certain nombre d'autres questions pour aider à tester les autres hypothèses. Une question qui détermine les traits de personnalité prédominants, suivant le modèle des cinq traits de personnalité majeurs (Ang 2006). Les répondants ont choisi parmi cinq options : (a) agréable, amical, coopératif (capacité à être agréable) ; (b) organisé et responsable (conscience) ; (c) curieux, créatif (ouverture sur de nouvelles expériences) ; (d) stable émotionnellement (stabilité émotionnelle) ; (e) sociable, bavard, impulsif (extraverti). Une autre question vise à déterminer le degré d'intégration des sportifs dans l'équipe dans laquelle ils évoluent. Les personnes interrogées devaient répondre sur une échelle de 1 (dans une très faible mesure) à 5 (dans une très large mesure) à l'énoncé suivant : « Je collabore efficacement avec le personnel et les autres collègues et je me sens intégré au sein de l'équipe. » D'autres questions, également avec des réponses sur une échelle de Likert, concernaient le niveau de

confiance et de part de marché à partir du moment où les sportifs ont atteint le dernier club (celui de l'étranger).

#### 5.4.2 Profil des répondants

Le nombre de répondants à ce questionnaire est de 150. Ce sont des sportifs étrangers qui évoluent dans des organisations multiculturelles en France ou en Roumanie (ayant une nationalité autre que française ou roumaine). Ainsi, 79 de ces répondants évoluent en Roumanie et 71 évoluent en France. Parmi eux, 44 sont des femmes et 106 des hommes, de ce point de vue l'échantillon est assez déséquilibré. En ce qui concerne le niveau de scolarité des répondants, 60 ont obtenu un diplôme d'études secondaires, 58 un baccalauréat, 31 un master et un répondant a obtenu un doctorat. Les sports pratiqués par les répondants sont divers : football, basket-ball, handball, volley-ball, hockey sur glace et rugby (par ordre de nombre de réponses). Le niveau des sportifs est également le premier championnat dans les deux pays, étant considérés comme des sportifs professionnels, mais aussi des sportifs qui participent à des championnats semi-amateurs et amateurs. Les répondants au questionnaire viennent de 49 pays, d'Europe, d'Afrique, d'Asie, d'Amérique du Nord et d'Amérique du Sud. De plus, 5 des répondants ont la double nationalité. Ainsi, les pays d'origine des répondants sont les suivants : Albanie, Algérie, Argentine, Biélorussie, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Brésil, Bulgarie, Cameroun, Canada, Chine, Colombie, Croatie, Congo, République tchèque, France, Allemagne, Ghana, Grèce, Hongrie, Israël, Italie, Côte d'Ivoire, Lituanie, Cap Vert, Macédoine du Nord, Madagascar, Mali, Martinique, Maurice, Mexique, Moldavie, Monténégro, Maroc, Pays Bas, Nigeria, Norvège, Roumanie, Sénégal, Serbie, Slovaquie, Afrique du Sud, Espagne, Suède, Tunisie, Royaume-Uni, Ukraine, Uruguay et États-Unis. Il est à noter que les sportifs de nationalité roumaine évoluent en France, tandis que les sportifs de nationalité française évoluent en Roumanie. Un autre aspect important à noter est le fait qu'un nombre important de sportifs qui s'entraînent en France viennent de pays francophones. D'autre part, il y a aussi des sportifs en Roumanie qui viennent de la République de Moldavie et qui connaissent la langue roumaine, mais aussi des sportifs de nationalité hongroise qui évoluent dans des zones où les Hongrois ethniques sont majoritaires.

#### 5.4.3 Méthodologie

Pour l'analyse des réponses à partir du questionnaire, nous avons opté pour une recherche quantitative utilisant la statistique descriptive, facilitée par le logiciel de traitement et d'interprétation des données quantitatives - SPSS (le Paquet Statistique pour les Sciences Sociales). Cette méthode fournit des analyses prédictives et des solutions commerciales viables et propose de nombreux algorithmes, différents types d'interface et différentes manières de visualiser les données. Le logiciel a été développé depuis 1968 à l'Université de Stanford pour analyser vite une grande quantité de données concernant les informations provenant des facultés que celles provenant des diplômés. Par la suite, le logiciel a été demandé et utilisé dans d'autres institutions américaines. De plus, avec le développement de la technologie et l'avènement des ordinateurs personnels et portables, de plus en plus de personnes ont eu accès à ce logiciel, et les chercheurs se sont spécialisés dans son utilisation. Le logiciel est utilisé dans un large éventail de domaines : études de marché, sondages d'opinion, santé publique, administration, éducation, recherche institutionnelle, gestion des risques, business intelligence, services financiers, ventes, télécommunications, assurances. SPSS permet d'utiliser un grand volume de données pour

prédire et aider à la prise de décision. Enfin, cette méthode se complète très bien avec les méthodes qualitatives, facilitées par l'utilisation de logiciels comme Nvivo.

#### 5.4.4 Tests d'hypothèses et analyse statistique descriptive

H<sub>1a</sub>. Les capacités métacognitives de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;

**Tableau 5.2 Répartition des réponses pour H<sub>1a</sub>**

Les capacités métacognitives de l'intelligence culturelle* Adaptation au contexte culturel — tableau de contingence							
Count							
		Adaptation au contexte culturel					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
capacités métacognitives de l'intelligence culturelle	Désaccord	0	0	2	0	0	2
	Neutre	1	4	7	20	6	38
	Accord	0	1	8	43	28	80
	Accord fort	0	1	2	9	18	30
Total		1	6	19	72	52	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test Chi Square pour l'hypothèse H<sub>1a</sub> sont illustrés dans le tableau 5.3.

**Tableau 5.3 Résultats test Chi Square — H<sub>1a</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	36.819	12	.0002
Likelihood Ratio	30.756	12	.002
Linear-by-Linear Association	19.273	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,0002), inférieur à la valeur admissible de 0,05 et la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (36 819) dans le contexte de douze degrés de liberté est supérieure à celle de l'indicateur de table Pearson Chi Square (21 026) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>1a</sub> est validée.

**Tableau 5.4 Analyse de régression - H<sub>1a</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.129	n	150
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.360		
	Std. Error	0.774		

Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	13.173	1	13.173	21.987	.000006
Résiduel	88.667	148	.599		
Total	101.840	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	2.478	.356	6.961	.000	
Predicteur : MCQ (métacognitif CQ)	.419	.089	4.689	.000	
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse de régression dans le tableau 2 indique qu'il y a une relation positive entre le QCM et ACC parce que le coefficient de corrélation Pearson R est de 0,360. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,129$  indique que 12,9 % de la variance ACC s'explique par le QCM de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — ([http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html)) et la valeur générée de p (0,000006) est inférieure au seuil de 0,05, ce qui est statistiquement significatif à un intervalle de confiance de 95 %.

$H_{1a}$  est validée.

Le modèle de régression pour  $H_{1a}$  est :

$$ACC = \alpha_0 + \beta_1 \times MCQ$$

$$ACC = 2.478 + 0.419 \times MCQ$$

Les résultats des coefficients de régression montrent que le QCM contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,419$ ,  $t = 4,689$ ,  $p = 0,000$ ) et peut être utilisé pour prédire ACC. Pour chaque unité supplémentaire de QCM, ACC devrait augmenter en moyenne de 0,419 unité.

$H_{1b}$ . Les capacités cognitives de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;

**Tableau 5.5 Répartition des réponses pour  $H_b$**

Compétences cognitives de l'intelligence culturelle* Adaptation à un nouveau contexte culturel — tableau de contingence							
Count							
		Adaptation à un contexte culturel					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Compétences cognitives de l'intelligence culturelle	Désaccord fort	0	0	2	2	0	4
	Désaccord	1	4	5	8	12	30
	Neutre	0	1	7	32	15	55
	Accord	0	1	5	30	18	54
	Accord fort	0	0	0	0	7	7
Total		1	6	19	72	52	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour l'hypothèse  $H_{1b}$  sont illustrés au tableau 5.6.

**Tableau 5.6 Résultats du test Chi Square –  $H_{1b}$**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	37.598 <sup>a</sup>	16	.002
Likelihood Ratio	36.402	16	.003
Linear-by-Linear Association	10.366	1	.001
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,002), inférieur au seuil admissible de 0,05, et comme la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (37 598), dans le contexte de 16 degrés de liberté, est supérieure à l'indicateur Pearson Chi Square table (26 296) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>, l'hypothèse  $H_{1b}$  est validée.

**Tableau 5.7 Analyse de régression -  $H_{1b}$**

Coefficient de détermination	$R^2$	0.70	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.264			
	Std. Error	0.800			

Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	7.085	1	7.085	11.066	.001
Résiduel	94.755	148	.640		
Total	101.840	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	3.349	.241		13.905	.000
Predicteur : MCQ (métacognitif CQ)	.241	.072	.264	3.327	.001
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse de régression dans le tableau ci-dessus indique qu'il y a une relation positive entre CCQ et ACC, car le coefficient de relation Pearson R est de 0,264. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,70$ ) indique que 70 % de la variance ACC est expliquée par CCQ.

Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit ACC de manière significative puisque le rapport F de 11 066 est supérieur à la valeur du rapport F ratio table de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — ([http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html)) et la valeur générée de p (0,01) est

inférieure au seuil de 0,05, ce qui représente la signification statistique à un intervalle de confiance de 95 %.

### H<sub>1b</sub> est validée

Le modèle de régression lié à l'hypothèse H<sub>1b</sub> est :

$$ACC = \alpha_0 + \beta_1 \times MCQ$$

$$ACC = 3.349 + 0.241 \times MCQ$$

Les résultats des coefficients de régression indiquent que CCQ contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,241$ ,  $t = 0,264$ ,  $p = 3,327$ ) et peut être utilisé pour prédire ACC. Pour chaque unité supplémentaire de MCQ, ACC devrait augmenter en moyenne de 0,241 unité.

H<sub>1c</sub>. Les compétences motivationnelles de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel ;

**Tableau 5.8. Répartition des réponses pour H<sub>c</sub>**

		Adaptation au contexte culturel					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Capacités motivationnelles de l'intelligence culturelle	Désaccord	0	2	1	0	0	3
	Neutre	0	3	5	16	7	31
	Accord	1	1	7	46	26	81
	Accord fort	0	0	6	10	19	35
Total		1	6	19	72	52	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour H<sub>1c</sub> sont illustrés dans le tableau 5.9.

**Tableau 5.9 Résultats du test Chi Square — H<sub>1c</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	50.613 <sup>a</sup>	12	.000001
Likelihood Ratio	32.522	12	.001
Linear-by-Linear Association	13.923	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,000001) (inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05) et parce que la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (50,613), dans le contexte de 12 degrés de liberté, est supérieure à la valeur du tableau Pearson Chi Square (21026) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>1c</sub> est validée.

**Tableau 5.10 : Analyse de régression - H<sub>1c</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.093	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.306			
	Std. Error	0.790			

Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	9.516	1	9.516	15.255	.00014
Résiduel	92.324	148	.624		
Total	101.840	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	2.727	.362		7.526	.000
Predicteur : MotCQ (motivation CQ)	.349	.089	.306	3.906	.000
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse de régression dans le tableau ci-dessus indique qu'il y a une relation positive entre MotCQ et ACC, car le coefficient de relation Pearson R est de 0,306. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,093$ ) indique que 9,3 % de la variance ACC est expliquée par MotCQ.

Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit ACC de manière significative car le rapport F de 15 225 est supérieur à la valeur du rapport F ratio table de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — ([http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html)) et la valeur générée de p (0,00014) est inférieure au seuil de 0,05, ce qui représente la signification statistique à un intervalle de confiance de 95 %.

H<sub>1c</sub> est validée.

Le modèle de régression lié à l'hypothèse H<sub>1c</sub> est :

$$ACC = \alpha_0 + \beta_1 \times \text{MotCQ}$$

$$ACC = 2.727 + 0.349 \times \text{MotCQ}$$

Les résultats des coefficients de régression montrent que MotCQ contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,349$ ,  $t = 0,360$ ,  $p = 3,906$ ) et peut être utilisé pour prédire ACC. Pour chaque unité supplémentaire de MotCQ, ACC devrait augmenter en moyenne de 0,349 unité.

H<sub>1d</sub>. Les compétences comportementales de l'intelligence culturelle des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel.

**Tableau 5.11 Répartition des réponses pour H<sub>d</sub>**

Compétences comportementales de l'intelligence culturelle* Adaptation à un nouveau contexte culturel — tableau de contingence							
Count							
		Adaptation à un contexte culturel					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Compétences comportementales de l'intelligence culturelle	Désaccord fort	0	1	1	0	2	4
	Désaccord	1	1	4	7	4	17
	Neutre	0	3	9	30	10	52
	Accord	0	0	5	34	26	65
	Accord fort	0	1	0	1	10	12
Total		1	6	19	72	52	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour l'hypothèse H<sub>1d</sub> sont illustrés dans le tableau 5.12.

**Tableau 5.12 Résultats du test Chi Square — H<sub>1d</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	42.165 <sup>a</sup>	16	.00037
Likelihood Ratio	42.195	16	.000
Linear-by-Linear Association	16.260	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,0037) (inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur de Pearson Chi Square (42,165), dans le contexte de 16 degrés de liberté, est supérieure à la valeur du tableau Pearson Chi Square (26 296) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>1d</sub> est validée.

**Tableau 5.13 : Analyse de régression — H<sub>1d</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.109	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.330			
	Std. Error	0.783			

Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	11.114	1	11.114	18.130	.000036
Résiduel	90.726	148	.613		
Total	101.840	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	3.071	.254		12.072	.000

Predicteur : BCQ (comportement CQ)	.306	.072	.330	4.258	.000
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse dans le tableau de régression indique qu'il y a une relation positive entre BCQ et ACC, car le coefficient de corrélation Pearson R a la valeur de 0,330. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,109$ ) indique que 10,9 % de la variance ACC s'explique par le BCQ.

Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit ACC de manière significative car F ratio de 18 130 est supérieur à la valeur du rapport F ratio table de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — [http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html) et la valeur générée de p (0,00036) est inférieure au seuil de 0,05, qui est la signification statistique à un intervalle de confiance de 95%.

### H<sub>1d</sub> est validée

Le modèle de régression H<sub>1d</sub> est :

$$ACC = \alpha_0 + \beta_1 \times BCQ$$

$$ACC = 3.071 + 0.306 \times BCQ$$

Les résultats des coefficients de régression montrent que BCQ contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,306$ ,  $t = 0,330$ ,  $p = 4,258$ ) et peut être utilisé pour prédire ACC. Pour chaque unité supplémentaire de BCQ, ACC devrait augmenter en moyenne de 0,306 unité. Globalement, l'intelligence culturelle vise à réussir l'adaptation des individus à un nouvel environnement culturel. L'intelligence culturelle est composée de quatre dimensions : métacognitive, cognitive, motivationnelle et comportementale. Les hypothèses H<sub>a</sub>, H<sub>b</sub>, H<sub>c</sub>, H<sub>d</sub> confirment que toutes ces dimensions influencent l'adaptation à un nouvel environnement culturel. Ainsi, la définition donnée au concept d'intelligence culturelle par Earley et Ang (2003) est également confirmée par notre étude.

H<sub>1e</sub>. Les traits de personnalité des sportifs ont un impact positif sur leur adaptation culturelle à un nouveau contexte culturel

**Tableau 5.14 Répartition des réponses pour H<sub>e</sub>**

Traits de personnalité * Adaptation à un nouveau contexte culturel — tableau de contingence							
Count							
		Adaptation à un contexte culturel					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Traits de personnalité	Organisé et responsable	1	1	6	18	15	41
	Curieux, créatif, ingénieux	0	2	5	21	10	38
	Stable émotionnellement	0	0	1	10	3	14
	Agréable, amical, coopérant	0	2	6	14	14	36
	Sociable, bavard, impulsif	0	1	1	9	10	21
Total		1	6	19	72	52	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour l'hypothèse  $H_{1e}$  sont illustrés au tableau 5.15.

**Tableau 5.15 Résultats du test Chi -  $H_{1e}$**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	11.446 <sup>a</sup>	16	.781
Likelihood Ratio	12.176	16	.732
Linear-by-Linear Association	.930	1	.335
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est de 0,781 (supérieur au seuil de signification autorisé de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (11 446), dans le contexte de 16 degrés de liberté, est inférieure à Pearson Chi Square table (26 296) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse  $H_{1e}$  est invalidée.

**Tableau 5.16. Analyse de régression -  $H_{1e}$**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.006	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.791			
	Std. Error	0.827			

Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	.635	1	.635	.929	.337 <sup>b</sup>
Résiduel	101.205	148	.684		
Total	101.840	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	3.997	.144		27.670	.000
Predicteur : Traits de personnalité	.045	.047	.079	.964	.337
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

La personnalité est un facteur important dans le management sportif, mais elle n'influence pas l'adaptation à un nouveau contexte culturel. Ang (2003) n'inclut pas la personnalité dans la définition du concept d'intelligence culturelle. Il considère que la personnalité n'est pas une caractéristique déterminante de l'intelligence culturelle et que les traits de personnalité sont des agents causaux du concept d'intelligence culturelle. Cependant, plusieurs articles ont indiqué qu'il y a un lien entre la personnalité et le concept d'intelligence culturelle (Ang, 2004 ; Templer, Tay, Chandrasekar 2005 ; Ang (2006) considère les cinq traits de personnalité majeurs pour observer leur influence sur les dimensions de l'intelligence culturelle : l'extraversion, la capacité d'être

agréable, la conscience, la stabilité émotionnelle et l'ouverture vers de nouvelles expériences. Ainsi, l'étude indique que la dimension de conscience de la personnalité influence positivement la dimension métacognitive de l'intelligence culturelle, la capacité à être agréable influence positivement la dimension comportementale de l'intelligence culturelle, l'extraversion influence positivement la dimension cognitive de l'intelligence culturelle, et l'ouverture sur toutes les expériences influence l'intelligence culturelle. Bien qu'il y ait quatre traits de personnalité qui influencent positivement certaines dimensions de l'intelligence culturelle, il y a également un trait de personnalité qui influence négativement. La stabilité émotionnelle influence négativement la dimension comportementale de l'intelligence culturelle. Ang (2006) encourage l'étude de la personnalité et de l'intelligence culturelle dans les environnements de travail.

Dans cette recherche, les répondants ont choisi parmi les cinq traits de personnalité celui qu'ils considèrent comme le plus représentatif. Ainsi, les répondants devaient choisir entre : organisé et responsable (conscience) ; curieux, créatif (ouverture sur de nouvelles expériences) ; émotionnellement stable (stabilité émotionnelle) ; agréable, amical, coopératif (capacité à être agréable) ; sociable, bavard, impulsif (extraversion).

Les individus possèdent un mélange unique de tous ces traits de personnalité et les influences positives d'un trait peuvent être compensées par les influences négatives d'un autre. Par exemple, la capacité d'être agréable qui influence positivement le comportement peut être annulée par la stabilité émotionnelle qui influence négativement le comportement. Il est difficile de dire laquelle des dimensions de l'intelligence culturelle influence le plus l'adaptation à un nouveau contexte culturel, tout comme il est difficile de dire lequel des traits de personnalité influencent le plus ces dimensions d'une autre intelligence culturelle. Par conséquent, bien que certains traits de personnalité influencent les dimensions de l'intelligence culturelle, il n'y a pas de corrélation directe entre la personnalité et l'adaptation à un nouvel environnement culturel.

H<sub>1f</sub>. Le niveau d'éducation des sportifs a un impact positif sur leur adaptation à un nouveau contexte culturel

**Tableau 5.17 Répartition des réponses pour H<sub>f</sub>**

Le niveau d'éducation * Adaptation à un nouveau contexte culturel — tableau de contingence							
Count							
		Adaptation à un contexte culturel					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Le niveau d'éducation	Lycée	1	3	8	24	24	60
	Bachelor	0	2	8	32	16	58
	Master	0	1	3	15	12	31
	Doctorat	0	0	0	1	0	1
Total		1	1	6	19	72	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour l'hypothèse H<sub>1f</sub> sont illustrés dans le tableau 5.18.

**Tableau 5.18 Résultats du test Chi Square — H<sub>1f</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	6.015 <sup>a</sup>	12	.915
Likelihood Ratio	6.792	12	.871
Linear-by-Linear Association	.170	1	.680
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

**Tableau 5.19 Analyse de régression - H<sub>1f</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.001	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.034			
	Std. Error	0.829			
Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	.116	1	.116	.169	.681 <sup>b</sup>
Résiduel	101.724	148	.687		
Total	101.840	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	4.055	.173		23.472	.000
Predicteur : Traits de personnalité	.036	.087	.034	.412	.681
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est de 0,915 (supérieur au seuil de signification autorisé de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (6,015), dans le contexte de 12 degrés de liberté, est inférieure à Pearson Chi Square table (21,026) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>1f</sub> est invalidée.

L'hypothèse selon laquelle le niveau d'éducation influence l'adaptation à un nouveau contexte culturel est infirmée. Parmi ceux qui ont répondu au questionnaire, 60 sont diplômés uniquement du secondaire, 58 de la faculté de licence, 31 du master et 1 répondant a fréquenté une école doctorale. Cette hypothèse est invalidée et cela peut s'expliquer par plusieurs raisons. Premièrement, même si les répondants viennent de pays d'origine différents, avec des systèmes éducatifs différents, il est fort probable que les systèmes éducatifs dont ils sont issus ne contribuent pas à former les mécanismes de l'intelligence culturelle ou les sportifs n'acquièrent pas ces compétences. Cependant, dans le système éducatif roumain, des matières telles que l'histoire, la géographie ou les langues de circulation internationale sont enseignées. En revanche, les jeunes des pays qui utilisent une langue internationale comme langue maternelle ne sont pas motivés pour apprendre une autre langue étrangère, considérant que la maîtrise de la langue maternelle est suffisante (Baconschi, 2019). De plus, beaucoup de sportifs étrangers qui s'entraînent en France viennent de pays francophones, ils connaissent donc déjà le français. Pour en revenir aux systèmes éducatifs, du moins en Roumanie, très peu d'accent est mis sur le développement de compétences telles que celles décrites dans le questionnaire de Bucker (2015). Le système éducatif roumain n'enseigne pas de notions sur les valeurs culturelles des autres pays, sur la législation des autres pays, sur l'éducation artistique, il ne propose pas de situations problématiques qui développent des compétences métacognitives. Même si nous vivons dans une société mondialisée, il y a encore des pays culturellement assez homogènes qui ne se concentrent pas sur l'éducation multiculturelle. Dans d'autres pays, l'accent est davantage mis sur la tolérance, l'acceptation et la lutte contre le racisme, et moins sur le développement des

compétences cognitives et métacognitives. De plus, il est difficile de dire dans quelle mesure les jeunes sont motivés à travailler avec des personnes d'autres cultures. Pour que l'éducation joue un rôle important dans l'adaptation à un nouveau contexte culturel, il est important que les systèmes éducatifs envisagent des modules d'éducation interculturelle, de gestion des conflits, de communication et d'écoute efficaces et d'échanges d'expériences. De plus, dans la période où nous vivons, il faut aussi faire la différence entre éducation et auto-éducation. Pendant cette période, il y a de plus en plus de moyens par lesquels les individus peuvent développer leurs propres compétences, y compris culturelles, à travers des programmes qui ne sont pas proposés dans les systèmes éducatifs. En conclusion, l'éducation est peut-être le seul moyen par lequel les individus peuvent former ces compétences culturelles si nécessaires dans le monde multiculturel dans lequel nous vivons.

H<sub>2</sub>. L'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel des sportifs a un impact positif sur la confiance en soi

**Tableau 5.20 Répartition des réponses pour H<sub>2</sub>**

Adaptation à un nouveau contexte culturel* La confiance en soi — tableau de contingence							
Count							
		La confiance en soi					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Adaptation à un nouveau contexte culturel	Désaccord fort	0	0	1	0	0	1
	Désaccord	0	2	2	1	1	6
	Neutre	2	0	7	7	3	19
	Accord	0	3	25	24	20	72
	Accord fort	0	5	5	11	31	52
Total		2	10	40	43	55	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square sont illustrés dans le tableau 5.21.

**Tableau 5.21 Résultats du test Chi Square — H<sub>2</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	48.054	16	.00004
Likelihood Ratio	41.983	16	.000
Linear-by-Linear Association	15.628	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,00004) (inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur de Pearson Chi Square (48,054), dans le contexte de 16 degrés de liberté, est supérieure à la valeur Pearson Chi Square table (26 296) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>, l'hypothèse H<sub>2</sub> est validée.

**Tableau 5.22 : Analyse de régression - H<sub>2</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.105	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.324			
	Std. Error	0.959			
Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	15.963	1	15.963	17.342	.00005
Résiduel	136.230	148	.920		
Total	152.193	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	2.295	.399	5.747	.000	2.295
Predicteur : Traits de personnalité	.396	.095	4.164	.000	.396
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse dans le tableau de régression indique qu'il y a une relation positive entre ACC et SC, car le coefficient de corrélation de Pearson R a la valeur de 0,324. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,105$ ) indique que 10,5 % de la variance de SC s'explique par ACC. Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit SC (confiance en soi) de manière significative puisque F ratio de 17 342 est supérieur à la valeur de F ratio table de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — [http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html) et la valeur générée de p (0,0005) est inférieure au seuil de 0,05, ce qui est la signification statistique à un intervalle de confiance de 95%

## H<sub>2</sub> est validé

Le modèle de régression H<sub>2</sub> est :

$$SC \text{ (confiance en soi)} = \alpha_0 + \beta_1 \times ACC$$

$$SC \text{ (confiance en soi)} = 2.295 + 0.306 \times ACC$$

Les résultats des coefficients de régression montrent que ACC contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,396$ ,  $t = 4,164$ ,  $p = 0,000$ ) et peut être utilisé pour prédire SC. Pour chaque unité ACC supplémentaire, le SC devrait augmenter en moyenne de 0,396 unité.

S'adapter à un nouveau contexte culturel est une réalisation importante pour chaque individu et donc ce succès peut apporter une confiance supplémentaire aux sportifs, une confiance qui, selon l'hypothèse 5, se reflète dans la part de marché des sportifs. Pour analyser cette hypothèse, les sportifs ont répondu sur une échelle de Likert de 1 (dans une très faible mesure) à 5 (dans une très large mesure) à l'énoncé suivant : « Depuis que je joue dans ce club, le niveau de confiance en moi a augmenté. » Il faut mentionner que tous les sportifs qui ont répondu évoluaient dans un pays étranger et que la confiance est liée à l'intégration dans l'équipe et à l'adaptation à un nouveau climat culturel. En augmentant la confiance en soi, les sportifs peuvent atteindre leur plein potentiel. D'autre part, un manque de confiance en soi peut entraîner

une diminution du rendement et donc des parts de marché. Si l'adaptation à un nouveau contexte culturel influence la confiance en soi et que la confiance en soi influence les performances et la part de marché des sportifs, alors il est clair que les managers et les entraîneurs doivent tenir compte de la manière dont les sportifs qu'ils coordonnent s'adaptent à un nouvel environnement culturel.

H<sub>3</sub>. L'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel a un impact positif sur l'intégration dans l'équipe ;

**Tableau 5.23 Répartition des réponses pour H<sub>3</sub>**

		L'intégration dans l'équipe				Total
		Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Adaptation à un nouveau contexte culturel	Désaccord fort	0	0	1	0	1
	Désaccord	1	2	2	1	6
	Neutre	1	7	6	5	19
	Accord	1	7	51	13	72
	Accord fort	0	1	15	36	52
Total		3	17	75	55	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour l'hypothèse H<sub>3</sub> sont illustrés dans le tableau 5.24.

**Tableau 5.24. Résultats du test du Chi Square - H<sub>3</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	62.915 <sup>a</sup>	12	.00006
Likelihood Ratio	56.297	12	.000
Linear-by-Linear Association	32.118	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,00006) (inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (62 915), dans le contexte de 12 degrés de liberté, est supérieure à la valeur de Pearson Chi Square table (21 026) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>3</sub> est validée.

**Tableau 5.25 Analyse de régression - H<sub>3</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.216	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.464			
	Std. Error	0.640			
Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	15.963	1	15.963	17.342	.00005
Résiduel	136.230	148	.920		
Total	152.193	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	

Constante	2.295	.399	5.747	.000	2.295
Predicteur : Traits de personnalité	.396	.095	4.164	.000	.396
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse dans le tableau de régression indique qu'il y a une relation positive entre l'intégration dans l'équipe et ACC, car le coefficient de corrélation Pearson R a la valeur de 0,464. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,216$ ) indique que 21,6 % de la variance de l'intégration dans l'équipe est expliquée par ACC.

Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit l'intégration dans l'équipe de manière significative car le F ratio de 40 669 est supérieur à la valeur de F ratio table de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — [http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html) et la valeur générée de p (0,0009) est inférieure au seuil de 0,05, ce qui est la signification statistique à un intervalle de confiance de 95 %

H<sub>3</sub> est validée.

Le modèle de régression H<sup>3</sup> est :

Intégration dans l'équipe =  $\alpha_0 + \beta_1 \times \text{ACC}$

Intégration dans l'équipe =  $2.548 + 0.404 \times \text{ACC}$

Les résultats des coefficients de régression montrent que ACC contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,404$ ,  $t = 0,404$ ,  $p = 3,377$ ) et peut être utilisé pour prédire l'intégration dans l'équipe. Pour chaque unité ACC supplémentaire, l'intégration des équipes devrait augmenter en moyenne de 0,404 unité.

Le contexte culturel et l'intégration au sein de l'équipe sont deux choses différentes. Le contexte culturel est représenté par les caractéristiques culturelles (traditions, coutumes, habitudes) du pays, de la région, de la ville à partir de laquelle l'équipe opère, et l'intégration au sein de l'équipe vise à accueillir les valeurs et les pratiques du club où le sportif évolue. Par exemple, un sportif peut évoluer en Roumanie ou en France et il est ainsi obligé de se familiariser avec les caractéristiques culturelles de ces pays et des régions où l'équipe évolue. En même temps, le sportif doit s'adapter à l'activité au sein du club. En ce sens, il peut y avoir plusieurs situations, dont les plus courantes sont les suivantes. D'une part, l'équipe multiculturelle dans laquelle évolue le sportif compte un nombre important de sportifs locaux, et d'autre part, il y a de nombreux cas où les équipes multiculturelles sont constituées d'un pourcentage de plus de 50 % de joueurs étrangers. Dans la première situation, s'adapter au contexte culturel du pays et de la région aide évidemment, car les sportifs locaux font partie de la même culture. Ainsi, l'adaptation à la culture facilite également l'intégration au sein de l'équipe. Dans la seconde situation, lorsqu'il y a un grand nombre de sportifs étrangers, il peut y avoir des situations où le sportif est obligé de faire un effort supplémentaire pour s'adapter, mais il peut aussi y avoir des situations où le nombre de sportifs étrangers facilite l'intégration. Par exemple, l'intégration peut être facilitée par le fait que les sportifs étrangers parlent généralement une langue de circulation internationale ou par la situation dans laquelle parmi ces sportifs étrangers se trouvent également des compatriotes ou des locuteurs de la même langue, comme c'est très souvent le cas des hispanophones ou des francophones, deux des langues les plus parlées dans le monde. De plus, comme démontré précédemment, l'adaptation des sportifs a un impact positif sur la confiance en soi des sportifs.

Cette confiance en soi peut aider le sportif à s'intégrer dans l'équipe. D'ailleurs, le sportif s'est adapté au contexte culturel du pays et cela peut lui apporter un confort psychologique qui l'aidera à s'intégrer dans l'équipe.

H<sub>4</sub>. L'adaptation des sportifs à un nouveau contexte culturel a un impact positif sur leur valeur marchande

**Tableau 5.26 Répartition des réponses pour H<sub>4</sub>**

Adaptation à un nouveau contexte culturel* La confiance en soi — tableau de contingence							
Count							
		La valeur marchande					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Adaptation à un nouveau contexte culturel	Désaccord fort	0	0	0	1	0	1
	Désaccord	0	1	4	1	0	6
	Neutre	1	2	8	7	1	19
	Accord	0	1	39	23	9	72
	Accord fort	1	0	16	17	18	52
Total		2	4	67	49	28	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test Chi Square pour H<sub>4</sub> sont illustrés dans le tableau 5.27.

**Tableau 5.27 Résultats du test Chi Square — H<sub>4</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	32.542 <sup>a</sup>	16	.008
Likelihood Ratio	30.761	16	.014
Linear-by-Linear Association	13.048	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,008) (inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (32.542), dans le contexte de 16 degrés de liberté, est supérieure à la valeur de Pearson Chi Square table (26 296) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>4</sub> est validée.

**Tableau 5.28 : Analyse de régression — H<sub>4</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.088	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.296			
	Std. Error	0.825			
Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	15.963	9.657	1	9.657	14.205

Résiduel	136.230	100.617	148	.680	
Total	152.193	110.273	149		
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	2.378	.343		6.927	.000
Predicteur : Traits de personnalité	.308	.082	.296	3.769	.000
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse présentée dans le tableau de régression indique qu'il y a une relation positive entre ACC et la part de marché, car le coefficient de corrélation Pearson R est de 0,296. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,088$ ) indique que 8,8 % de la variance de la part de marché s'explique par ACC.

Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit l'intégration dans l'équipe de manière significative car F ratio de 14 205 est supérieur à la valeur de F ratio table de 3,84 ( $F_{1, 149} = 3,84$ ) — [http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html) et la valeur générée de p (0,003) est inférieure au seuil de 0,05, qui est la signification statistique à un intervalle de confiance de 95 %

H<sub>4</sub> est validée.

Le modèle de régression H<sub>4</sub> est :

$$\text{Part de marché} = \alpha_0 + \beta_1 \times \text{ACC}$$

$$\text{Part de marché} = 2.378 + 0.082 \times \text{ACC}$$

Les résultats des coefficients de régression montrent que ACC contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,308$ ,  $t = 0,296$ ,  $p = 3,769$ ) et peut être utilisé pour prédire la part de marché. Pour chaque unité supplémentaire d'ACC, la valeur marchande (part) devrait augmenter en moyenne de 0,082 unité.

Pour tester cette hypothèse, j'ai associé les réponses des sportifs à l'énoncé « Depuis que je joue pour ce club, je pense que ma part de marché a augmenté » avec les réponses « Je me sens culturellement adapté au club où je joue ». Les sportifs qui s'adaptent à un nouvel environnement culturel prouvent qu'ils sont plus compétents, qu'ils ont la capacité de transférer leurs compétences dans un nouvel environnement culturel, et ainsi augmenter leur part de marché. S'adapter à un contexte culturel peut offrir aux sportifs un confort psychologique et une tranquillité d'esprit qui peuvent leur permettre de se concentrer sur les objectifs qu'ils doivent atteindre sur le terrain de sport. Les sportifs ont la possibilité d'auto-évaluer leurs parts de marché de manière très proche de la réalité car ils suivent les sites spécialisés qui font l'analyse des parts de marché, ils analysent leurs propres évolutions, et ils reçoivent également de précieuses réactions de la part des entraîneurs, managers, collègues, sympathisants ou journalistes.

H<sub>5</sub>. La confiance en soi des sportifs a un impact positif sur l'augmentation de leur valeur marchande

**Tableau 5.29 Répartition des réponses pour H<sub>5</sub>**

La confiance en soi * La valeur marchande — tableau de contingence							
Count							
		La valeur marchande					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
La confiance en soi	Désaccord fort	1	1	0	0	0	2
	Désaccord	0	1	5	2	2	10
	Neutre	0	2	22	11	5	40
	Accord	1	0	22	17	3	43
	Accord fort	0	0	18	19	18	55
Total		2	4	67	49	28	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour l'hypothèse H<sub>5</sub> sont illustrés dans le tableau 5.30.

**Tableau 5.30 Résultats du test Chi Square - H<sub>5</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	75.891 <sup>a</sup>	16	.00003
Likelihood Ratio	37.881	16	.002
Linear-by-Linear Association	15.746	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,0003) (inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur Pearson Chi Square (75,891), dans le contexte de 16 degrés de liberté, est supérieure à la valeur de Pearson Chi Square table (26 296) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>5</sub> est validée.

**Tableau 5.31 Analyse de régression - H<sub>5</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.106	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.325			
	Std. Error	0.816			
Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	11.653	1	11.653	17.488	.00004
Résiduel	98.620	148	.666		
Total	110.273	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	2.560	.268		9.544	.000
Predicteur : Traits de personnalité	.277	.066	.325	4.182	.000
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse dans le tableau de régression indique qu'il y a une relation positive entre SC (confiance en soi) et la part de marché, car le coefficient de corrélation Pearson R est de 0,325. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,106$ ) indique que 10,6 % de la variance des parts de marché s'explique par la confiance en soi.

Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit l'intégration dans l'équipe de manière significative car F ratio de 17 488 est supérieur à la valeur de F ratio table de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — [http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html) et la valeur générée de p (0,00004) est inférieure au seuil de 0,05, qui est la signification statistique à un intervalle de confiance de 95 %.

H<sub>5</sub> est validée.

Le modèle de régression H5 est :

$$\text{Part de marché} = \alpha_0 + \beta_1 \times \text{SC}$$

$$\text{Part de marché} = 2.560 + 0.277 \times \text{SC}$$

Les résultats des coefficients de régression montrent que SC contribue statistiquement au modèle de régression ( $\beta = 0,277$ ,  $t = 0,325$ ,  $p = 4,182$ ) et peut être utilisé pour prédire la part de marché. Pour chaque unité supplémentaire de SC, la valeur marchande (part) devrait augmenter en moyenne de 0,277 unité.

Cette hypothèse indique que la confiance en soi a un impact positif sur la part de marché des sportifs. Ainsi, lorsqu'un sportif a confiance en lui, il peut donner les meilleures performances sur le terrain de sport, ce qui entraîne une augmentation des parts de marché. En tenant compte des hypothèses précédentes, nous pouvons voir que l'adaptation à un nouveau contexte culturel a un impact positif sur la confiance en soi et la confiance en soi a un impact positif sur la part de marché des sportifs.

H<sub>6</sub>. L'intégration des sportifs dans une équipe multiculturelle a un impact positif sur sa valeur marchande.

**Tableau 5.32 Répartition des réponses pour H<sub>6</sub>**

L'intégration dans une équipe* La valeur marchande — tableau de contingence							
Count							
		La valeur marchande					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
L'intégration dans une équipe	Désaccord	1	0	2	0	0	3
	Neutre	0	2	7	8	0	17
	Accord	1	1	41	21	11	75
	Accord fort	0	1	17	20	17	55
Total		2	4	67	49	28	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour l'hypothèse H<sub>6</sub> sont illustrés dans le tableau 5.33.

**Tableau 5.33 Résultats du test Chi Square — H<sub>6</sub>**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	45.967 <sup>a</sup>	12	.00007
Likelihood Ratio	30.230	12	.003
Linear-by-Linear Association	16.081	1	.000
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est proche de zéro (0,0007) (inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05) et comme la valeur de l'indicateur de Pearson Chi Square (45 967), dans le contexte de 12 degrés de liberté, est supérieure à la valeur de Pearson Chi Square table (21.026) — <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>), l'hypothèse H<sub>6</sub> est validée.

**Tableau 5.34 Analyse de régression - H<sub>6</sub>**

Coefficient de détermination	R <sup>2</sup>	0.108	n	150	
Coefficient de corrélation Pearson	R	0.329			
	Std. Error	0.815			
Tableau ANOVA					
Sources	Somme des carrés	df	Moyenne carrée	F	p-value (Sig)
Regression	11.902	1	11.902	17.906	.000 <sup>b</sup>
Résiduel	98.372	148	.665		
Total	110.273	149			
Résultats de l'analyse de régression					
Variables	Coefficients	Std. error	t	p-value	
Constante	1.992	.397		5.022	.000
Predicteur : Traits de personnalité	.393	.093	.329	4.232	.000
Variable dépendante : ACC (adaptation à un contexte culturel)					

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le résultat de l'analyse du tableau de régression indique qu'il y a une relation positive entre l'intégration dans l'équipe et la part de marché, car le coefficient de corrélation Pearson R est de 0,329. Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,108$ ) indique que 10,8 % de la variance des parts de marché s'explique par l'intégration dans des équipes.

Le test ANOVA souligne que le modèle de régression prédit l'intégration dans l'équipe de manière significative car F ratio de 17 906 est supérieur à la valeur de F ratio table de 3,84 ( $F_{1,149} = 3,84$ ) — [http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html) et la valeur générée de p (0,000) est inférieure au seuil de 0,05, qui est la signification statistique à un intervalle de confiance de 95 %.

H<sub>6</sub> est validée.

Le modèle de régression H<sub>6</sub> correspondant est :

Part de marché =  $\alpha_0 + \beta_1 \times$  intégration dans l'équipe

Part de marché =  $2.560 + 0.277 \times$  intégration dans l'équipe

Le résultat de l'analyse du coefficient de régression indique que l'intégration dans des équipes contribue au modèle statistique ( $\beta = 0,393$ ,  $t = 0,392$ ,  $p = 4,232$ ) et peut être utilisée pour prédire la part de marché. Pour chaque unité supplémentaire d'intégration dans l'équipe, la part de marché devrait augmenter en moyenne de 0,393 unité.

La performance des sportifs dans une équipe multiculturelle est influencée par l'intégration dans l'équipe. Une équipe de sportifs qui ne se sentent pas à l'aise dans l'équipe ne peuvent pas avoir les résultats souhaités et donc ils n'auront pas une part de marché plus élevée. D'autre part, une équipe de sportifs intégrés peut atteindre plus facilement les résultats souhaités, et l'obtention des résultats entraîne également une augmentation de la part de marché des sportifs. Ainsi, les individus directement impliqués dans les organisations sportives multiculturelles devraient accorder une importance sportive aux facteurs qui influencent l'intégration tels que les valeurs de l'équipe, les habitudes et la culture organisationnelle.

### 5.5 Le lien entre le pays où les sportifs évoluent et l'adaptation à un contexte culturel

Ce test vise à mettre en évidence les liens possibles entre le pays où évoluent les sportifs (Roumanie ou France) et l'adaptation à un nouveau contexte culturel. Le but de cette étude comparative est d'analyser les similitudes et les différences entre le processus d'adaptation des étrangers en Roumanie et en France.

**Tableau 5.35 Pays où les sportifs évoluent actuellement\* Adaptation à un contexte culturel — tableau de contingence**

Count

		Adaptation à un contexte culturel					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Pays où les sportifs évoluent actuellement	Romania	1	4	11	32	31	79
	France	0	2	8	40	21	71
Total		1	6	19	72	52	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour la corrélation entre le pays où les sportifs évoluent et le niveau d'adaptation à un contexte culturel se trouvent dans le tableau 35.

**Tableau 5.36 Résultats du test Chi Square**

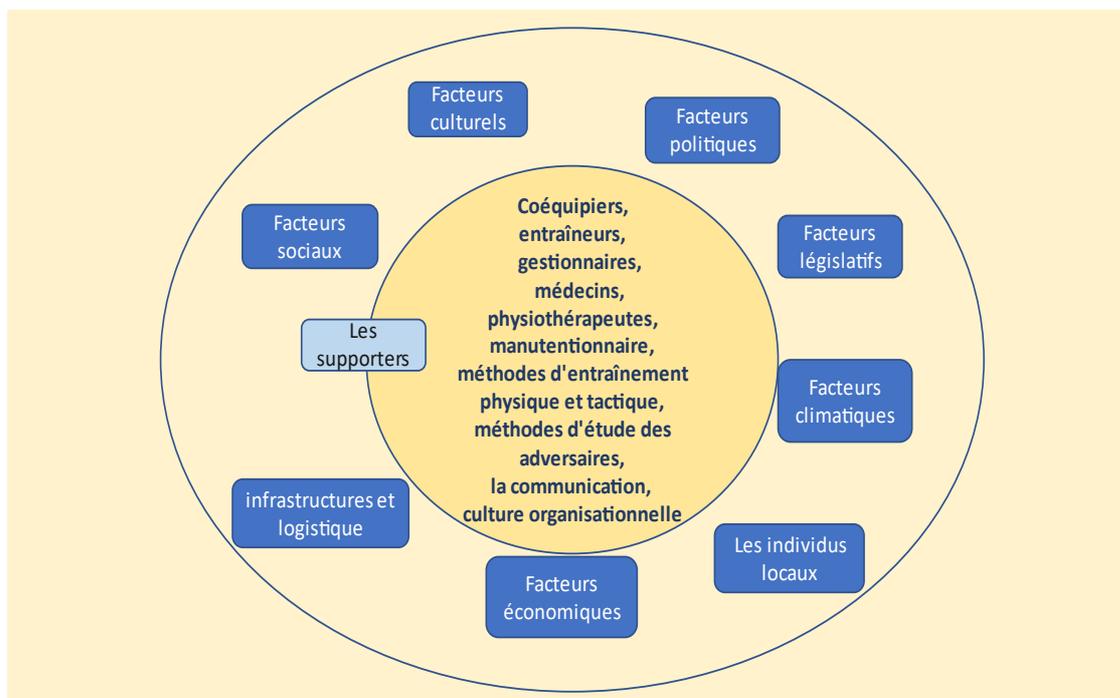
	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>4.539<sup>a</sup></b>	4	.338
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Bien qu'un lien soit identifié entre le pays où évoluent les sportifs et l'intégration au sein de l'équipe, il n'y a pas de corrélation entre le pays où évoluent les sportifs et l'adaptation au contexte culturel. Le coefficient de signification asymptotique est supérieur à la limite minimale admissible de 0,05, il n'y a donc aucun lien entre les deux.

Ce manque de corrélation suggère que ce n'est pas tant le pays où ils jouent qui importe, mais plutôt l'aire culturelle. Quant à la Roumanie et la France, ce sont deux pays constitués de plusieurs aires culturelles aux particularités différentes. C'est totalement différent pour un sportif d'évoluer dans une ville de Roumanie à la frontière de l'Union Européenne, dans une ville qui a été sous domination austro-hongroise plusieurs centaines d'années ou dans une région où la langue prédominante est le hongrois et où les températures atteignent fréquemment -30 degrés Celsius. Il en va de même pour la France, où il est différent d'évoluer dans la région du Pays basque en France, en Flandre française ou en Alsace.

Comme il y a des équipes multiculturelles qui ont un pourcentage important de joueurs locaux, il y a aussi des équipes multiculturelles qui n'ont pas un grand nombre de joueurs locaux. Par exemple, en janvier 2021, il y a des équipes de football roumaines comme le CFR Cluj qui a un pourcentage de 45 % de joueurs étrangers ou le FC Botoșani qui a un pourcentage de 48 % de joueurs étrangers. Quant aux équipes de France de football, il y a des équipes comme Olympique Lyon où le pourcentage de joueurs étrangers est de 72 %, Paris Saint Germain où le pourcentage de joueurs étrangers est de 68 % ou OSC Lille qui a un pourcentage de joueurs étrangers de 57 % (source : Transfermarkt). Bien que cela semble un paradoxe, souvent dans ces équipes les locaux doivent s'intégrer dans les particularités d'un tel groupe multiculturel. Dans de telles équipes, ce n'est pas tant le pays où ils jouent, mais plutôt l'adaptation à la culture et l'intégration dans un groupe si diversifié sur le plan culturel. Dans de telles équipes avec très peu de joueurs locaux, il est évident que le rôle de la culture nationale est très faible. Ainsi, une distinction peut être faite entre un microclimat d'adaptation et un macroclimat d'adaptation du sportif dans un pays étranger. Les facteurs qui influencent son adaptation sont ceux qui l'influencent le plus car il passe une longue période de temps sous leur influence : coéquipiers, entraîneurs, managers, médecins, masseurs, kinésithérapeutes, commerçants, personnel administratif, méthodes d'entraînement physique, tactique, analyse des adversaires, méthodes de communication, culture organisationnelle. Ce sont les facteurs qui influencent l'intégration au sein de l'équipe et sous l'influence desquels le sportif (selon le niveau de performance auquel il évolue) passe le plus de temps. Au-delà du microclimat d'adaptation se trouve le macroclimat, qui représente une série de facteurs qui, à leur tour, influencent l'adaptation culturelle, mais qui influencent très peu ou pas l'intégration au sein de l'équipe. L'un des facteurs à la limite, ce sont les supporters qui influencent l'adaptation et l'intégration des sportifs. Le comportement des supporters peut les faire s'intégrer plus facilement dans l'équipe. Les facteurs qui font partie du climat d'adaptation macro seraient : les facteurs politiques, économiques, sociaux, législatifs, sociologiques, climatiques, la religion, les infrastructures et la logistique ou les locaux.



**Figure 5.5 Micro-climat et macro-climat d'intégration et d'adaptation des sportifs au sein des organisations multiculturelles**

Source : notre contribution

## 5.6 L'impact du pays où les sportifs évoluent sur la confiance en soi

Cette analyse comparative vise à analyser comment l'adaptation à un pays influence le niveau de confiance en soi.

**Tableau 5.37 Pays où les sportifs évoluent actuellement\* Confiance en soi — tableau de contingence**

Count

		Confiance en soi					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Pays où les sportifs évoluent actuellement	Romania	1	8	22	18	30	79
	France	1	2	18	25	25	71
Total		2	10	40	43	55	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour la corrélation entre le pays où les sportifs évoluent et le niveau de confiance se trouvent dans le tableau 37.

**Tableau 5.38 Résultats du test Chi Square**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	5.182 <sup>a</sup>	4	.269
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Comme le coefficient de signification asymptotique est supérieur à la limite admissible de 0,05, il n'y a pas de corrélation entre le pays où les sportifs évoluent et le niveau de confiance.

Il y a plusieurs explications à cette corrélation. Tout d'abord, il y a plusieurs facteurs qui influencent la confiance en soi (la confiance donnée par l'entraîneur, le soutien des supporters, de l'équipe, l'évolution au cours des matches, etc.), et l'adaptation à la culture d'un nouveau pays n'est qu'un de ces facteurs. De plus, bien qu'il semble logique qu'il puisse y avoir des corrélations entre l'adaptation à une nouvelle culture et la confiance en soi, les statistiques le démentent. Premièrement, la corrélation est faite strictement entre le pays et la confiance en soi et non entre l'adaptation culturelle et la confiance en soi. Au sein de certains pays, comme la Roumanie et la France, il y a plusieurs aires culturelles avec des différences relativement importantes. De plus, cela pourrait s'expliquer par le fait que les joueurs étrangers évoluant en Roumanie ou en France sont originaires de pays qui ont une histoire et une culture européennes, et ce fait peut faciliter leur transition du pays d'origine vers le pays où ils évoluent. De nombreux sportifs sont européens et évoluent également dans une culture européenne, où même s'il y a des différences, le processus d'adaptation est plus facile. De plus, il y a des situations dans lesquelles certains pays sont culturellement proches, notamment des pays géographiquement voisins. Par exemple, certains des répondants travaillent en France et sont belges, tandis que d'autres sont de nationalité moldave et travaillent en Roumanie ou de nationalité hongroise et travaillent dans des régions de Roumanie où la langue majoritaire est le hongrois. Quant aux répondants des autres continents, ils ont pour langue maternelle une langue de circulation internationale (anglais, français ou espagnol), et il est évident que cela les aide dans le processus d'adaptation. De plus, il y a de nombreux cas où il y a plusieurs sportifs dans une même équipe qui ont la même langue maternelle, ce qui permet aussi de s'adapter plus vite. De plus, il faut tenir compte du fait que

certaines des répondants ont déjà évolué à l'étranger, ce qui s'avère utile lorsque les individus ont besoin de s'adapter à une nouvelle culture. Pour de tels sportifs, s'adapter à une nouvelle culture commence à devenir juste une étape dans leur carrière et non un obstacle insurmontable. Un autre facteur qui doit être pris en compte est le fait que de nombreux sportifs passent plusieurs années dans la même culture et finissent par très bien s'intégrer, beaucoup d'entre eux obtenant même la citoyenneté du pays où ils ont évolué pendant de nombreuses années. Cela suggère qu'après un certain temps, l'adaptation se produit et n'influence plus l'activité ou la confiance en soi du sportif. En conclusion, on peut dire que plus important est l'espace culturel auquel il doit s'adapter et non le pays même, tout en existant de nombreux facteurs qui influencent la confiance en soi des joueurs.

## 5.7 L'impact du pays où les sportifs évoluent sur l'intégration dans l'équipe

Cette analyse vise à identifier les liens possibles entre le pays où les joueurs étrangers évoluent et l'intégration dans l'équipe.

**Tableau 5.39 Pays où les sportifs évoluent actuellement\* Intégration dans l'équipe — tableau de contingence**

Count

		Intégration dans l'équipe				Total
		Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Pays où les sportifs évoluent actuellement	Romania	2	13	28	36	79
	France	1	4	47	19	71
Total		3	17	75	55	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour la corrélation entre le pays où les sportifs évoluent et l'intégration dans l'équipe se trouvent dans le tableau 5.40.

**Tableau 5.40 Résultats des tests Chi Square**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	14.781 <sup>a</sup>	3	.002
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Le coefficient de signification asymptotique étant proche de zéro (0,002) et inférieur à la valeur minimale admissible de 0,05, on peut affirmer qu'il y a une corrélation entre le pays où les sportifs évoluent et l'intégration dans l'équipe.

Concernant cette corrélation, plusieurs aspects doivent être clarifiés. Pour définir le concept d'intégration, la réponse à la question suivante a été utilisée : « Je collabore efficacement avec les membres du personnel et les autres collègues et je me sens ainsi intégré à l'équipe. » Tout d'abord, la culture nationale des pays influence l'activité au sein des organisations, ainsi que leur culture organisationnelle. Ensuite, dans le cas des pays analysés (Roumanie et France) il y a certaines particularités. La plupart des équipes en Roumanie, même si elles sont multiculturelles, sont également composées de nombreux joueurs de nationalité roumaine. À travers une programmation mentale collective, on peut dire des Roumains qu'ils sont un peuple accueillant (fait précisé par les sportifs étrangers en Roumanie suite aux rencontres qu'ils ont eues avec eux, aspects présentés dans le chapitre précédent). Cela explique la corrélation entre le pays où il évolue et l'intégration au sein de l'équipe. D'autre part, de nombreuses équipes

multiculturelles en France sont composées à la fois de joueurs français mais aussi de joueurs de pays francophones, d'anciennes colonies françaises. Ainsi, bien que les sportifs qui viennent d'autres pays, aient l'avantage de connaître la langue locale, un élément très important qui les aide à s'intégrer dans l'équipe. Dans le pays où ils jouent, si on parle une langue que les joueurs connaissent, cela est un avantage en termes d'adaptation. Pratiquement, les manières d'être des Roumains et des Français influencent ceux qui font partie de l'environnement d'adaptation immédiat des sportifs (coéquipiers et staff), ce qui à son tour influence l'intégration des sportifs.

## 5.8 L'impact du pays où les sportifs évoluent sur les parts de marché

Cette dernière analyse du chapitre vise à étudier la manière dans laquelle le pays où les sportifs étrangers évoluent peut influencer la part de marché des sportifs.

**Tableau 5.41 Pays dans lequel les sportifs évoluent actuellement\* Valeur marchande — tableau de contingence**

Count		Valeur marchande					Total
		Désaccord fort	Désaccord	Neutre	Accord	Accord fort	
Pays où les sportifs évoluent actuellement	Romania	0	2	35	25	17	79
	France	2	2	32	24	11	71
Total		2	4	67	49	28	150

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

Les résultats du test du Chi Square pour la corrélation entre le pays où les sportifs évoluent et la part de marché se trouvent dans le tableau 5.42.

**Tableau 5.42 Résultats du test Chi Square**

	Valeur	Degré de liberté	Signification asymptotique
Pearson Chi-Square	3.022 <sup>a</sup>	4	.554
Nombre de cas valides	150		

Source : rapport fourni par le logiciel SPSS

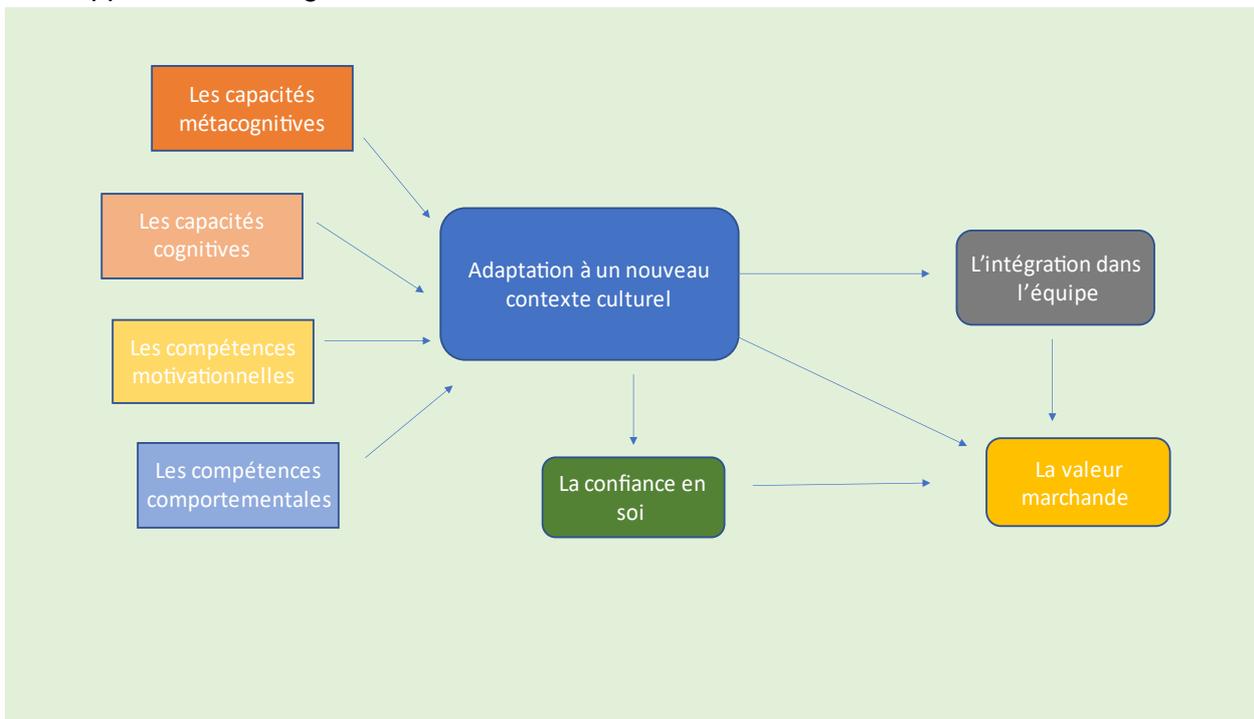
Suite à ce test, nous avons constaté qu'il n'y a pas de corrélation entre le pays où les sportifs se produisent et leur valeur marchande. Le coefficient de signification asymptotique est supérieur à la limite admissible de 0,05.

Ce résultat a plusieurs explications. Premièrement, le questionnaire interroge strictement les perceptions des joueurs sur la manière dont jouer dans un pays étranger influence la part de marché des sportifs. Leur perception peut sembler subjective, mais la plupart du temps elle est soutenue par certains indicateurs mesurables (buts, passes de but, distance parcourue, précision des passes, interceptions, duels gagnés, occasions créées, etc.) pour renforcer leur idée. De plus, les sportifs ont une certaine expérience qui leur donne le droit d'évaluer cet aspect. Ensuite, cette corrélation n'est faite que dans deux pays : la France et la Roumanie, et les données ne peuvent pas être extrapolées à une échelle plus grande. Les sports pratiqués par les répondants sont des sports à haut degré de compétitivité tant en France qu'en Roumanie (football, volley-ball féminin, handball féminin). De plus, il y a suffisamment de cas de sportifs qui, malgré leur évolution dans un championnat moins bien classé que les autres, ont toujours une valeur marchande élevée. Pele, l'un des meilleurs joueurs de football de tous les temps, n'a joué qu'au Brésil, qui, bien qu'ayant toujours des joueurs de valeur, n'a jamais été le championnat de football le plus fort. Par exemple, en juin 2021, le championnat de football brésilien ne serait qu'à la 8e

place du classement des championnats les plus forts, un classement effectué en fonction de la valeur marchande de tous les joueurs, selon Transfermarkt. Encore plus intéressant est le fait que la première ligue de football au Brésil a encore moins de valeur que la deuxième ligue du championnat anglais. La valeur marchande est également donnée par les confrontations internationales, où se rencontrent des équipes nationales ou des équipes de différents pays. Ainsi, il y a des cas d'équipes qui évoluent avec succès dans des compétitions internationales, malgré le fait que les championnats respectifs dont elles sont issues ne sont pas les plus compétitifs (Dudelange - 2018 ou Steaua Bucarest et Rapid Bucarest - 2006).

## 5.9 Limites préliminaires et conclusions

La culture et l'adaptation culturelle jouent un rôle important dans toutes les organisations, y compris les organisations sportives. Le développement des compétences en intelligence culturelle, ainsi que la confiance en soi générée par l'adaptation à un nouveau contexte culturel sont deux facteurs extrêmement importants qui influencent la performance et la valeur marchande des sportifs dans les organisations multiculturelles. La performance des sportifs et leur part de marché dépendent de nombreux facteurs, et l'adaptation à un contexte culturel et l'intégration dans l'équipe en sont deux. Les sportifs doivent s'adapter à la fois à la culture organisationnelle de l'équipe et à l'environnement culturel, la zone géographique où l'équipe évolue. Ainsi, les managers et les entraîneurs doivent prendre en compte ces aspects particulièrement importants. De plus, l'intelligence culturelle est une compétence qui peut être développée tout au long de la vie.



**Figure 5.6 Systématisation des résultats de la recherche**

Source : notre contribution

Les limites sont dues au fait que l'échantillon est disproportionné en termes de regroupement par sexe et qu'en plus, l'échantillon n'a pas pu être considéré comme suffisamment représentatif. Cependant, il convient de garder à l'esprit que le nombre de sportifs étrangers, qui pratiquent des sports d'équipe en Roumanie et en France, est relativement faible.

L'étude des cultures est passionnante et il reste encore de nombreux aspects à découvrir dans ce domaine. Il est intéressant d'analyser dans quelle mesure chacune des dimensions de l'intelligence culturelle contribue à l'adaptation à une nouvelle culture. De plus, les individus, quel que soit le type d'organisation, devraient accorder plus d'attention au processus d'adaptation et prendre en compte les compétences d'intelligence culturelle lors du recrutement. En termes d'éducation, plus d'heures d'éducation multiculturelle pour se concentrer sur des situations problématiques pourraient conduire au développement de compétences d'intelligence culturelle, tout comme les échanges culturels pourraient aider.

## Chapitre VI

# Étude configurationnelle sur les conditions antécédentes affectant l'adaptation à un contexte culturel spécifique à l'aide de la méthode QCA

### 6.1 Méthode d'analyse qualitative comparative (QCA - Qualitative Comparative Analysis)

L'une des découvertes les plus influentes des sciences sociales est l'analyse qualitative comparative (Thiem, Duşa 2013). Cela suppose qu'une combinaison de conditions antécédentes influence un certain phénomène (Berg - Schlosser, 2008). Un résultat peut être déterminé par une configuration causale de conditions, qui sont toutes analysées avec le même rang d'importance (Ragin 1987). De plus, cette méthode est de plus en plus utilisée dans divers domaines d'activité où le travail en équipe est crucial. Cette méthode a commencé à être utilisée dans les études axées sur le management des organisations sportives. Ainsi, certains chercheurs suisses (Kaufmann, 2014) ont utilisé cette méthode pour trouver et suggérer au manager de l'équipe nationale suisse de football la meilleure solution pour la paire de défenseurs centraux. Parmi les trois joueurs pouvant jouer à ce poste, les chercheurs ont choisi deux défenseurs centraux en fonction du nombre de minutes jouées, des buts marqués et de l'autre partenaire au centre de la défense (Kaufmann, 2014). Cette méthode (QCA) est une technique de recherche qui élimine les lacunes de la recherche qualitative et quantitative (Rihoux et Ragin, 2009). Cette méthode crée la possibilité d'analyser comment plusieurs configurations causales influencent un résultat (Ragin, 2014). En même temps, elle indique les conditions qui sont suffisantes (mais pas forcément nécessaires) pour parvenir à un résultat. QCA montre la manière dans laquelle les configurations causales conduisent à un résultat (Woodside, 2010). L'étude qualitative-comparative met en avant le concept d'*équifinalité*, basé sur l'idée qu'on peut avoir un large éventail de conditions antécédentes qui conduisent à un certain résultat souhaité dans un modèle de recherche configurationnelle (Fiss, 2007).

La société humaine ne change pas selon certaines lois spécifiques. Les gens se comportent généralement de manière plus ou moins chaotique, parfois même contre leurs propres pensées, croyances ou goûts. Tous les phénomènes humains et sociaux sont caractérisés par un volume plus ou moins grand d'action chaotique, ce qui rend impossible leur mesure et leur transposition en lois mathématiques (Duşa, 2014).

Selon le principe du tiers exclu, une valeur est soit nécessaire, soit non nécessaire. Un élément peut faire partie d'une foule ou en être dehors. En 1987, Charles Ragin introduit le QCA dans les sciences sociales et politiques. Cet article est un travail de base dans le domaine de la recherche qualitative-comparative. L'analyse qualitative-comparative peut s'appliquer au niveau des macro-communautés, de la comparaison de certains individus, mais aussi de quelques micro-unités d'analyse, mais elle ne peut fournir des résultats généralisables. Les exemples fournis par les ensembles vagues varient entre le niveau macro et le niveau micro (Duşa, 2014).

Il y a des situations où les cas ne peuvent être que distincts, comme oui ou non, où il n'y a pas de terrain d'entente. Même dans ces conditions, il y a des situations qui ne sont pas aussi évidentes, par exemple si une condition précédente influence une variable. Par exemple, on peut

analyser les facteurs qui ont une influence sur l'adaptation à un nouveau contexte culturel. Dans cet article, nous analysons la mesure dans laquelle les dimensions métacognitives, cognitives, motivationnelles et comportementales influencent l'adaptation à un nouveau contexte culturel. Cependant, il n'est pas possible de dire exactement lequel de ces facteurs influence l'adaptation à un contexte culturel, mais il y a certainement deux limites.

Par exemple 0 (ou 0 %) est la limite qui indique qu'une condition précédente n'influence pas du tout un résultat. Au pôle opposé, 1 (ou 100 %) signifie qu'une condition précédente influence fortement un résultat. Selon la même idée, si une condition précédente est supérieure à 0,5 alors on peut dire qu'elle influence le résultat. Plus le score est proche de 1, plus il est clair que la condition causale influence le résultat. Au pôle opposé, plus le score est proche de 0,5, plus la condition précédente a une faible influence sur le résultat, et plus elle se rapproche de 0, plus l'influence est faible. Un score parfait égal à 0 ou parfaitement égal à 1 n'est pas impossible, mais c'est assez rare. Par exemple, un score de 0,12 ne signifie pas automatiquement une exclusion d'une foule, mais indique que l'adhésion est assez faible, étant plus à l'extérieur de la foule qu'à l'intérieur (Duşa, 2014).

L'appartenance à une classe est un sujet qui est interprété subjectivement et donc toute déclaration à cet égard est vague (fuzzy). Par exemple, une personne peut être considérée comme intelligente en fonction de son coefficient, de sa capacité à gérer ses émotions, sa capacité à résoudre des problèmes, sa capacité à s'adapter à la vie quotidienne, ou encore sa capacité à s'adapter à un nouveau contexte culturel. Apprécier l'intelligence d'un individu est toujours une évaluation subjective. De plus, certaines caractéristiques telles que : l'intelligence, l'adaptabilité, les capacités de communication ou les traits de personnalité ne peuvent pas être quantifiées de manière directe. Indépendamment de cette subjectivité, il est important d'expliquer en détail les scores obtenus et de fonder les interprétations sur des cadres théoriques solides.

Les sciences humaines sont basées principalement sur des inexactitudes et des attributs relatifs. Ces attributs relatifs doivent être transposés en partitions d'un ensemble ou d'un autre. Par exemple, un score supérieur à 0,7 d'une condition précédente pourrait suggérer une forte influence sur une variable. D'un autre côté, un score de 0,4 pourrait être une influence faible, et un score inférieur à 0,2 pourrait être une influence presque insignifiante. Cependant, il convient de noter que parfois le langage peut être beaucoup plus explicite par la communication que par n'importe quelle quantification numérique.

Ragin (2000, p. 160) indique que la logique fuzzy s'intègre très bien à l'étude des sciences sociales, étant un développement des mathématiques qui combine une logique formelle extrêmement précise avec des formulations verbales, généralement extrêmement imprécises. Les ensembles vagues peuvent combiner des attributs qualitatifs et quantitatifs dans un seul outil.

Pour illustrer les opérations avec des ensembles vagues, Duşa (2014) utilise l'exemple de l'appartenance ethnique et raciale dans la société actuelle, soulignant qu'il y a très peu de situations dans lesquelles les individus font partie d'une même race. De nos jours, il y a de plus en plus d'individus dont la race est presque non identifiable. De plus, concernant également la diversité culturelle, Duşa (2014) affirme qu'une personne appartient à un certain groupe ethnique si elle se sent, accepte et déclare appartenir à ce groupe ethnique. Ce qui est le plus important, c'est ce qu'une personne ressent, et les sentiments peuvent être plus forts ou plus faibles, et ce type de perception ne peut être mesuré qu'à travers des ensembles vagues.

Concernant les ensembles vagues, il y a plusieurs opérations possibles :

- ◆ Négation — qui est le complément d'un ensemble et représente tout ce qui n'appartient pas à la foule ;
- ◆ Intersection — la situation dans laquelle dans une recherche il y a des cas qui répondent simultanément à plusieurs caractéristiques ;

- ◆ Réunion — est l'étude des cas qui ont au moins une caractéristique ;
- ◆ Concentration - parfois certains critères peuvent être si restrictifs qu'aucun des cas étudiés ou connus ne peut atteindre des scores d'adhésion élevés, on peut donc dire que les restrictions sont assouplies afin que ces cas puissent entrer dans l'une des catégories.

### 6.1.1 Calibrage des ensembles vagues

Le calibrage des ensembles vagues se fait sur une plage comprise entre 0 et 1, où 1 signifie l'appartenance parfaite, et 0 indique l'exclusion d'un certain ensemble. Plus il est proche de 1, plus le degré d'appartenance est élevé, tandis que plus il est proche de 0, plus le niveau d'appartenance est faible. Le calibrage est considéré pratiquement comme un ancrage, une division subjective des résultats. Pour les ensembles vagues, il y a trois seuils de normalisation : inclusion complète, exclusion complète et point médiane. Ce processus de calibrage est un pont entre la recherche qualitative et la recherche quantitative car cet ancrage est essentiellement un processus qualitatif, tandis que la dérivation des scores d'inclusion dans l'ensemble est un processus quantitatif (Duşa, 2014).

Toute condition causale numérique peut être transformée en scores d'ensemble vagues, obtenant des valeurs comprises entre 0 et 1. Quelle que soit l'unité de mesure de la condition numérique initiale, des scores vagues peuvent être obtenus entre 0 et 1, où 0 signifie que les valeurs initiales n'entrent pas du tout dans cet ensemble, et 1 signifie qu'ils sont complètement inclus dans l'ensemble. Toutes les valeurs comprises entre 0 et 1 montrent combien ou à quel point ces valeurs sont incluses dans l'ensemble.

Pour les foules vagues, un minimum de 3 seuils est nécessaire. Cette affectation est appelée affectation directe car toutes les valeurs qui sont en dehors des seuils seront recodées soit par 0 si elles sont inférieures au seuil d'exclusion, soit par 1 si elles sont supérieures au seuil d'inclusion totale (Duşa, 2014).

### 6.1.2 Analyse de nécessité

Avant d'analyser les données à l'aide de la table de vérité, la première étape de l'analyse qualitative-comparative consiste à analyser la relation de nécessité entre chacune des conditions causales (prises individuellement) et le phénomène étudié. Dans les ensembles vagues, quelle que soit la combinaison de deux scores fuzzy, elle peut être représentée par des coordonnées dans un système cartésien, et ce point peut être positionné n'importe où dans ce plan xOy. Lorsque les scores sur la condition causale x sont systématiquement supérieurs aux scores sur le phénomène étudié y, les points représentés par ces coordonnées doivent se trouver dans le triangle en bas à droite (sous la diagonale principale) du système cartésien xOy. Plus y est inclus, plus il s'avère nécessaire d'être x pour y.

La méthode QCA comporte trois composants principaux : un ensemble QCA précis (csQCA), un QCA multi-valeurs (mvQCA) et un ensemble QCA fuzzy (fsQCA). Des techniques basées sur des cas, telles que fsQCA et l'analyse cluster, ont été utilisées comme moyen de supprimer les limites des méthodes statistiques basées sur la variance. Ces deux techniques présentent des similitudes, car toutes deux utilisent des espaces multidimensionnels. Une différence majeure entre les deux méthodes est le type de questions de recherche qu'elles sont capables de traiter. Plus précisément, l'analyse de cluster répond aux défis dans lesquels les cas sont plus similaires les uns aux autres, tandis que fsQCA peuvent identifier les différentes configurations causales qui constituent des conditions suffisantes et / ou nécessaires pour le résultat attendu.

## 6.2. Cadre de recherche

Les conditions antécédentes utilisées dans cette recherche impliquant la méthode fsQCA sont les quatre composantes de l'intelligence culturelle : capacités métacognitives, capacités cognitives, capacités motivationnelles et capacités comportementales, et le résultat est l'auto-perception des joueurs de s'adapter à une équipe à l'étranger (figure 6.1) .



**Figure 6.1. Modèle conceptuel**

Source : notre contribution

### 6.2.1 Collecte des données

Cette étude consiste en une analyse comparative de la façon dont les sportifs étrangers s'adaptent dans deux pays culturellement différents, à savoir la Roumanie et la France. Ainsi, grâce à Google Forms, nous avons créé un questionnaire de 25 questions qui a été distribué à 150 sportifs étrangers évoluant en France et en Roumanie. Tous ces sportifs pratiquent des sports d'équipe et les questionnaires ont été conçus en anglais, français, espagnol et portugais pour faciliter l'obtention de réponses (<https://forms.gle/Xkv92ft8vzApSPUw9>). Comme dans le cas de l'étude quantitative, les items du questionnaire s'appuient sur les travaux de Bucker (2015) et Ang (2003). Vingt des 26 questions portent sur les compétences en intelligence culturelle et 5 questions portent sur les éléments d'identification des répondants. Tous les items ont utilisé une échelle de Likert de 1 (dans une très faible mesure) à 5 (dans une très large mesure). Ainsi, 4 questions ont porté sur la dimension métacognitive de l'intelligence culturelle, 6 questions sur la dimension cognitive de l'intelligence culturelle, 5 questions sur la dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle et 5 sur la dimension comportementale de l'intelligence culturelle. En plus de tout cela, un item est formulé de telle manière à viser la perception de soi des sportifs sur leur propre niveau d'adaptation.

Contrairement à l'étude quantitative où toutes les réponses ont été analysées sous forme agrégée, à l'exception des 4 tests, dans la présente étude les réponses par pays (Roumanie et France) sont analysées séparément et comparées. Le logiciel fsQCA permet une analyse qualitative comparative.

### 6.2.2 Répondants

L'échantillon est similaire à celui utilisé dans l'étude quantitative. Le nombre de répondants à ce questionnaire est de 150. Ce sont des sportifs étrangers qui évoluent dans des

organisations multiculturelles en France ou en Roumanie (ayant une nationalité autre que française ou roumaine). Ainsi, 79 de ces répondants évoluent en Roumanie et 71 évoluent en France. Parmi eux, 44 sont des femmes et 106 des hommes, de ce point de vue l'échantillon est assez déséquilibré. En ce qui concerne le niveau de scolarité des répondants, 60 ont obtenu un diplôme d'études secondaires, 58 un baccalauréat, 31 une maîtrise et un répondant a obtenu un doctorat. Les sports pratiqués par les répondants sont divers : football, basket-ball, handball, volley-ball, hockey sur glace et rugby (par ordre de nombre de réponses). Il y a également des sportifs de niveau de premier championnat dans les deux pays, étant considérés comme des sportifs professionnels, mais aussi des sportifs qui participent à des championnats semi-amateurs et amateurs. Les répondants au questionnaire viennent de 49 pays, d'Europe, d'Afrique, d'Asie, d'Amérique du Nord et d'Amérique du Sud. De plus, 5 des répondants ont la double nationalité. Ainsi, les pays d'origine des répondants sont les suivants : Albanie, Algérie, Argentine, Biélorussie, Belgique, Bosnie-Herzégovine, Brésil, Bulgarie, Cameroun, Canada, Chine, Colombie, Croatie, Congo, République tchèque, France, Allemagne, Ghana, Grèce, Hongrie, Israël, Italie, Côte d'Ivoire, Lituanie, Cap Vert, Macédoine du Nord, Madagascar, Mali, Martinique, Maurice, Mexique, Moldavie, Monténégro, Maroc, Pays Bas, Nigeria, Norvège, Roumanie, Sénégal, Serbie, Slovaquie, Afrique du Sud, Espagne, Suède, Tunisie, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Ukraine, Uruguay et États-Unis. Il est à noter que les sportifs de nationalité roumaine évoluent en France, tandis que les sportifs de nationalité française évoluent en Roumanie. Un autre aspect important à noter est le fait qu'un nombre important de sportifs qui s'entraînent en France viennent de pays francophones. D'autre part, il y a aussi des sportifs en Roumanie qui viennent de la République de Moldavie et qui connaissent la langue roumaine, mais aussi des sportifs de nationalité hongroise qui évoluent dans des zones où les Hongrois ethniques sont majoritaires.

**Tableau 6.1 Questionnaire utilisé pour la collecte des données**

Dimension métacognitive	1. Dans quelle mesure est-ce que je suis conscient des connaissances culturelles que j'utilise lorsque j'interagis avec des personnes de cultures différentes ?
	2. Dans quelle mesure est-ce que j'ajuste mes connaissances culturelles lorsque j'interagis avec des personnes d'une culture qui ne m'est pas familière ?
	3. Dans quelle mesure est-ce que je suis conscient des connaissances culturelles que j'applique dans les interactions multiculturelles ?
	4. Est-ce que je vérifie l'exactitude de mes connaissances culturelles lorsque j'interagis avec des personnes de cultures différentes ?
Dimension cognitive	5. Dans quelle mesure est-ce que je connais le système législatif et économique des autres cultures ?
	6. Dans quelle mesure est-ce que je connais les règles de grammaire et de vocabulaire des autres langues étrangères ?
	7. Dans quelle mesure est-ce que je connais les valeurs culturelles et les croyances religieuses des autres cultures ?
	8. Dans quelle mesure est-ce que je connais le système matrimonial des autres cultures ?
	9. Dans quelle mesure est-ce que je connais les éléments artistiques d'autres cultures ?

	10. Dans quelle mesure est-ce que je connais les règles d'expression non verbale des autres cultures ?
Dimension motivationnelle	11. Dans quelle mesure est-ce que j'aime interagir avec des personnes de cultures différentes ?
	12. Dans quelle mesure est-ce que je suis conscient du pouvoir socialiser avec les habitants d'une culture qui ne m'est pas familière ?
	13. Dans quelle mesure est-ce que je suis capable de gérer le stress d'adaptation à une culture qui est nouvelle pour moi ?
	14. Dans quelle mesure est-ce que j'aime vivre dans des cultures qui me sont étrangères ?
	15. Dans quelle mesure est-ce que je suis confiant de pouvoir m'habituer aux conditions d'achat d'une culture différente ?
Dimension comportementale	16. Dans quelle mesure est-ce que je change mon comportement verbal (accent, ton) lorsqu'une interaction multiculturelle l'exige ?
	17. Dans quelle mesure est-ce que j'utilise les pauses et le calme pour m'adapter à différentes situations multiculturelles ?
	18. Dans quelle mesure est-ce que j'alterne mon rythme de parole lorsqu'une situation multiculturelle l'exige ?
	19. Dans quelle mesure est-ce que je change mon comportement non verbal lorsqu'une interaction multiculturelle l'exige ?
	20. Dans quelle mesure est-ce que j'alterne mes expressions faciales lorsqu'une interaction multiculturelle l'exige.
Résultat Autoperception des sportifs concernant l'adaptation culturelle	21. Dans quelle mesure est-ce que je me sens culturellement adapté au club dans lequel je joue actuellement ?

*Source : adapté de Bücken, Furrer, Lin, 2015*

### 6.2.3 Processus de calibrage

Chaque condition antécédente du modèle conceptuel a été évaluée par une échelle de 5 points: d'accord total à désaccord total (tableau 6.2), tandis que le résultat a été évalué par une échelle distincte de 5 points : de pleine adaptation à très inadapté (tableau 6.3). Le QCA des ensembles fuzzy (fsQCA) reflète deux types de configurations qui incluent des conditions nécessaires et suffisantes. Ces configurations pourraient être caractérisées par leur présence ou leur absence. La méthode fsQCA nécessite la définition du résultat et des conditions antécédentes. Les conditions causales et le résultat doivent être calibrés dans des ensembles fuzzy avec des valeurs comprises entre 0 et 1. Plus précisément, la valeur 1 indique l'appartenance à part entière, tandis que la valeur 0 n'indique pas l'appartenance au cluster. Cependant, Woodside (2013) recommande d'éviter d'attribuer 0 à tout membre établi et, par conséquent, nous avons utilisé 0,05 pour ce niveau.

**Tableau 6.2 Étalonnage des échelles pour les conditions antécédentes**

Échelle	Valeur fuzzy	Adhésion
Accord total	1	Adhésion totală
Accord	0.75	Adhésion partielle
Neutre	0.50	Ni adhésion, ni non-adhésion
Désaccord	0.25	Adhésion faible
Désaccord total	0.05	Adhésion inexistante

Source : adapté de Ragin, 2014

**Tableau 6.3 Calibrage des échelles de résultat**

Échelle	Valeur fuzzy	Adhésion
Adaptation complète	1	Adhésion totală
Adaptation partielle	0.75	Adhésion partielle
Ni adapté, ni inadapté	0.50	Ni adhésion, ni non-adhésion
Plutôt inadapté	0.25	Adhésion faible
Très inadapté	0.05	Adhésion inexistante

Source : adapté de Ragin, 2014

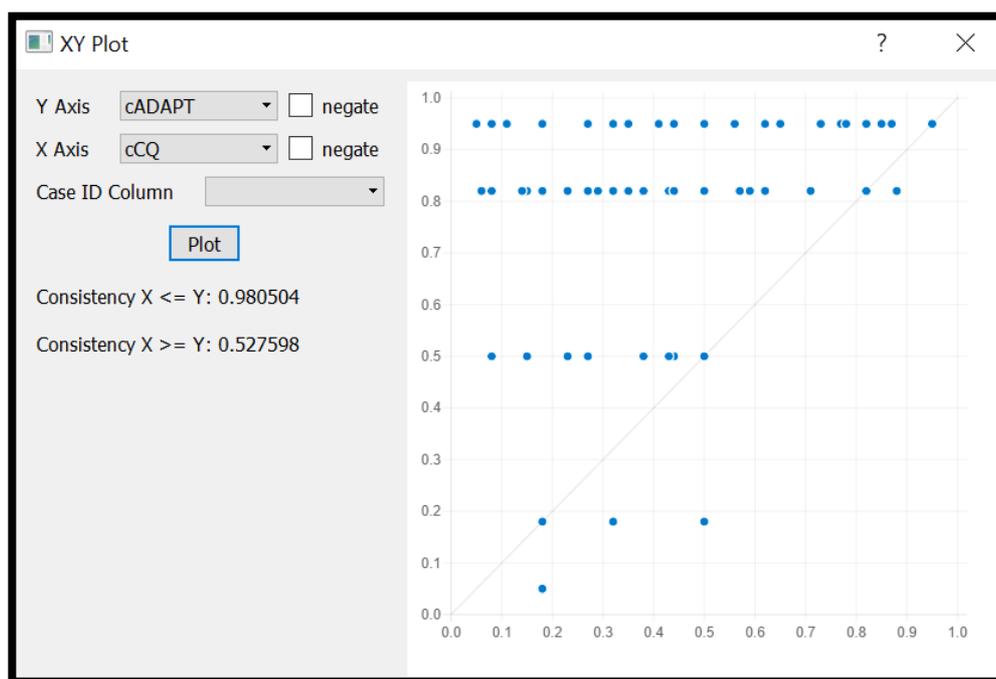
L'étude, partant de l'objectif de la logique fsQCA, établit trois ancrs qualitatives pour le processus de calibrage des ensembles fuzzy : une ancre pour définir l'adhésion complète, une ancre pour définir l'adhésion incomplète et un point médian (0,5).

## 6.3 Analyse des résultats

### 6.3.1 Analyse des résultats de la recherche pour la Roumanie

Le plan XOY spécifie si une certaine condition est nécessaire pour atteindre le résultat, indiquant à quel point une certaine condition est consistante. Le score de consistance est la mesure dans laquelle une combinaison causale conduit à un résultat. Le score de couverture représente le nombre de cas avec résultats représentés par une certaine condition causale particulière. Le score de cohérence montre que la combinaison des quatre dimensions de l'intelligence culturelle (la dimension métacognitive, cognitive, motivationnelle et comportementale) est suffisante pour s'adapter à un nouveau contexte culturel. Plus il y a de cas dans le plan OY, plus X est important pour Y. Dans le cas des sportifs étrangers évoluant en Roumanie, on peut voir que la plupart des cas se trouvent dans le plan OY. Sur les 79 cas, 69 se trouvent dans le plan OY, 6 cas se trouvent diagonaux et 4 se trouvent dans le plan OX (figure 6.2).

De plus, la plupart de ces cas ont une appartenance supérieure à 0,8. Ainsi, on peut affirmer que dans le cas des sportifs étrangers évoluant en Roumanie, la combinaison des quatre dimensions de l'intelligence culturelle (métacognitive, cognitive, motivationnelle et comportementale) influence l'adaptation à un nouveau contexte culturel.



**Figure 6.2 Répartition des cas dans le graphique du plan XY pour les sportifs étrangers évoluant en Roumanie**  
Source : *output fsQCA*

Le tableau de vérité (tableau 6.4) met en évidence différentes configurations de cas. L'analyse du tableau de vérité sert à identifier les modèles causaux de suffisance, ainsi que les combinaisons de conditions qui sont suffisantes pour le résultat. Chaque condition et résultat sont représentés dans une colonne du tableau de vérité. Les colonnes supplémentaires montrent combien de cas empiriques présentent une certaine configuration, si les cas sont pertinents pour l'impact du résultat et le niveau de cohérence d'une configuration causale. Ainsi, sept configurations sont distinguées dans l'échantillon de recherche.

**Tableau 6.4 Analyse de la table de vérité pour les sportifs étrangers évoluant en Roumanie**

cMCQ	cCCQ	cMOTCQ	cBCQ	numéro	cADAPT	Cohérence brute	Réduction proportionnelle de l'incohérence	Cohérence symétrique
1	1	1	1	22	1	0.9805	0.9702	0.9729
0	0	1	1	2	1	0.9669	0.9105	0.9105
1	1	1	0	4	1	0.9636	0.9232	0.9551
1	0	1	0	13	1	0.9597	0.9237	0.9237
1	0	1	1	12	1	0.9509	0.9134	0.9186
0	0	0	0	1	1	0.9491	0.7758	0.8288
0	0	1	0	2	1	0.9432	0.8397	0.8702

Source : *fsQCA software output*

L'algorithme Quine-McCluskey propose des solutions complexes qui révèlent des informations précieuses sur les combinaisons de conditions antécédentes qui influencent le résultat. Toutes ces combinaisons (présentées dans le tableau 6.5) représentent des méthodes efficaces pour les athlètes qui souhaitent s'adapter à un nouveau contexte culturel.

**Tableau 6.5 Solution complexe offerte par l'algorithme de Quine-McCluskey pour l'échantillon roumain**

La solution complexe	La couverture brute	La couverture unique	La cohérence
~cCCQ*cMOTCQ	0.5548	0.0237	0.9185
cMCQ*cMOTCQ	0.8224	0.2985	0.9367
~cMCQ*~cCCQ*~cBCQ	0.2609	0.0033	0.9319
Solution de couverture: 0.8568			
Solution de cohérence: 0.9188			

Source : fsQCA software output

La première solution proposée par l'algorithme de Quine-McCluskey suggère un faible niveau de compétences cognitives d'intelligence culturelle, combiné à de fortes compétences motivationnelles donne une cohérence de 0,9185. Même s'il s'agit d'un faible niveau de compétences cognitives, on peut dire que la motivation peut compenser les compétences cognitives. Les compétences cognitives font référence à la capacité d'un individu à connaître une langue étrangère, à connaître le système économique et juridique d'une autre culture ou à connaître les valeurs culturelles et religieuses d'une autre culture. Cependant, tous ces aspects ne peuvent être assimilés sans une forte motivation. La motivation est ce qui donne de l'énergie à l'individu et le mobilise pour mener à bien une certaine activité.

La deuxième solution proposée par l'algorithme de Quine-McCluskey est une combinaison d'un haut niveau de compétences métacognitives et d'un haut niveau de compétences motivationnelles. Et dans ce cas, la dimension motivationnelle est présente, sauf qu'elle l'est en combinaison avec la dimension métacognitive de l'intelligence culturelle. La dimension métacognitive nécessite des capacités de réflexion supérieures. Il s'agit de poser des questions et de chercher des réponses à certains problèmes et situations. Ainsi, cette seconde solution, qui présente la combinaison d'un niveau élevé de compétences cognitives et de compétences motivationnelles, nous a permis d'obtenir une cohérence de 0,9367.

Enfin, la troisième solution proposée par l'algorithme de Quine-McCluskey implique une combinaison d'un faible niveau de compétences métacognitives, d'un faible niveau de compétences cognitives et d'un faible niveau de compétences comportementales. Des trois solutions logicielles proposées, c'est la seule qui contient trois dimensions d'intelligence culturelle. Cette combinaison de ces trois dimensions a une consistance de 0,9319. Cette solution suggère que pour s'adapter à un nouveau contexte culturel, il est nécessaire d'avoir des compétences cognitives, mais aussi des compétences comportementales.

Dans l'échantillon roumain, le principe d'équifinalité est respecté car 3 configurations causales conduisent à un certain résultat.

De plus, le logiciel fsQCA permet de tester les conditions nécessaires pour obtenir un certain résultat (tableau 6.6). Ainsi, les quatre mêmes combinaisons causales ont été testées à la fois pour l'échantillon roumain et l'échantillon français.

**Tableau 6.6 Conditions nécessaires pour atteindre le résultat en Roumanie**

Conditions testées	La cohérence	La couverture
cMCQ+cCCQ+cMOTCQ+cBCQ	0.9619	0.8948
cCCQ+cBCQ+cMOTCQ	0.9349	0.8982
cMCQ+cBCQ+cMOTCQ	0.9617	0.8971
cBCQ+cMOTCQ	0.9312	0.9021

Source : output fsQCA

Pour l'échantillon de Roumanie, la combinaison avec la consistance la plus élevée (0,9619) est représentée par la combinaison des quatre conditions causales. Ainsi, on peut dire que pour s'adapter à un nouveau contexte culturel, il est nécessaire pour un sportif de posséder les quatre dimensions de l'intelligence culturelle. La combinaison avec la deuxième cohérence la plus élevée (0,9617) est la combinaison de trois conditions causales, à savoir la dimension métacognitive, la dimension comportementale et la dimension motivationnelle de l'intelligence culturelle. De ces combinaisons, seule la dimension cognitive est absente. En même temps, il faut tenir compte du fait que les compétences métacognitives sont considérées comme supérieures aux capacités cognitives, ce qui suggère que leur possession aide davantage le processus d'adaptation à une nouvelle culture. Ainsi, on explique pourquoi la troisième combinaison de conditions causales représentée par la combinaison de la dimension cognitive, de la dimension comportementale et de la dimension motivationnelle a une consistance de 0.9349, inférieure à la consistance de la combinaison précédente dans laquelle la dimension métacognitive se fait au détriment de la dimension cognitive. La dernière condition causale testée est la combinaison de seulement deux dimensions de l'intelligence culturelle, à savoir la dimension comportementale et la dimension motivationnelle. Cette dernière combinaison testée, bien que représentée par deux éléments seulement, a une consistance de 0.9312 et suggère que pour s'adapter à une nouvelle culture il peut être nécessaire de maîtriser uniquement ces deux dimensions. Dans cette situation on peut préciser l'importance particulière de la dimension motivationnelle dans le processus d'adaptation, mais aussi le fait que la dimension comportementale agit sous l'influence de la cognition. En même temps, il convient de noter que dans les quatre conditions nécessaires testées sont présentes à la fois la dimension motivationnelle et la dimension comportementale.

### 6.3.2 Analyse des résultats de la recherche pour la France

Comme dans le cas des sportifs étrangers évoluant en Roumanie et dans le cas des sportifs étrangers évoluant en France, on constate que la plupart des cas sont dans le plan OY. Dans le cas des sportifs étrangers évoluant en France, il n'y a que 5 cas dans le plan OX et aucun cas qui soit en diagonale (Figure 6.3).

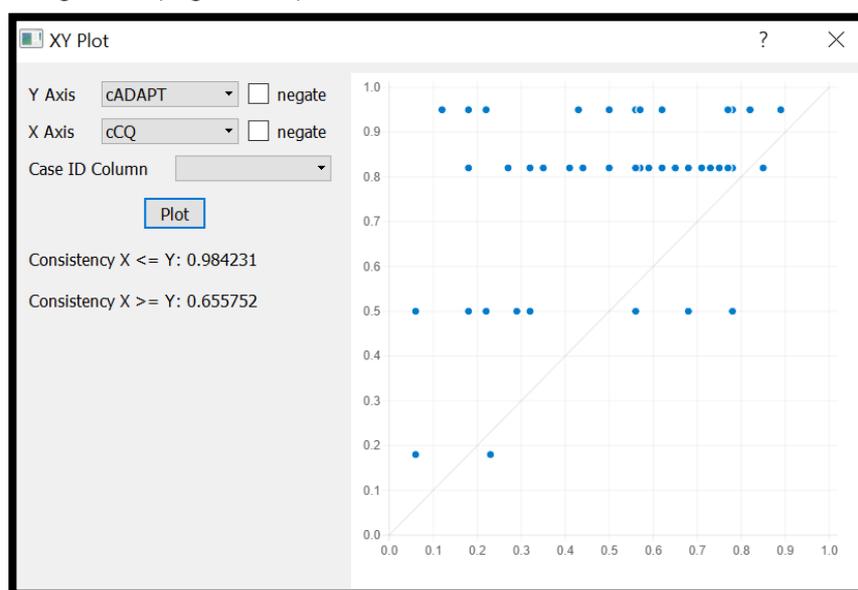


Figure 6.3 Répartition des cas dans le graphique du plan XY pour les sportifs étrangers évoluant en France

Source : output fsQCA

De plus, comme dans le cas de la Roumanie, la plupart des cas ont un effectif supérieur à 0,8. Le nombre plus faible de cas en dessous de la diagonale peut s'expliquer par le fait que beaucoup de sportifs étrangers évoluant en France viennent de pays francophones et que les sportifs parlent déjà français. Dans ces cas, l'adaptation devrait être facilitée par le fait que la maîtrise de la langue française facilite la communication et le processus d'adaptation peut être facilité.

Dans le cas de l'échantillon de sportifs de France, il y a 6 configurations dans le tableau de vérité (tableau 6.7).

**Tableau 6.7 Analyse du tableau de vérité des sportifs étrangers évoluant en France**

cMCQ	cCCQ	cMOTCQ	cBCQ	numéro	cADAPT	Cohérence brute	Réduction proportionnelle de l'incohérence	Cohérence symétrique
0	0	1	1	2	1	0.9967	0.9913	0.9913
0	0	1	0	1	1	0.9856	0.9548	0.9746
1	1	1	1	40	1	0.9842	0.9777	0.9981
1	0	1	1	7	1	0.9828	0.9660	0.9953
1	0	0	0	1	1	0.9672	0.9096	0.9096
0	0	0	0	1	1	0.9334	0.7892	0.7892

Source : output du logiciel fsQCA

Si dans l'échantillon roumain deux solutions proposées par l'algorithme de Quine-McCluskey représentent une combinaison de seulement deux dimensions de l'intelligence culturelle, dans le cas de l'échantillon français toutes les solutions proposées contiennent trois dimensions de l'intelligence culturelle (tableau 6.8).

**Tableau 6.8 Solution complexe offerte par l'algorithme de Quine-McCluskey pour l'échantillon français**

La solution complexe	La couverture brute	La couverture unique	La cohérence
~cCCQ*~cMOTCQ*~cBCQ	0.2444	0.0162	0.9208
~cMCQ*~cCCQ*cMOTCQ	0.2806	0.0231	0.9876
cMCQ*cMOTCQ*cBCQ	0.7517	0.4797	0.9664
Solution de couverture: 0.8033			
Solution de cohérence: 0.9438			

Source : output fsQCA

La première solution offerte par l'algorithme de Quine-McCluskey pour l'échantillon français est une faible combinaison de la dimension cognitive, de la dimension motivationnelle et de la dimension comportementale de l'intelligence culturelle et a une consistance de 0,9208. Cette première solution suggère qu'une combinaison même faible de ces trois facteurs peut être une solution pour adapter les sportifs à un nouveau contexte culturel.

La deuxième solution complexe est représentée par une faible combinaison de dimensions métacognitives et cognitives et une combinaison élevée de dimension motivationnelle, tout en ayant la cohérence la plus élevée (0,9876). Cela rappelle l'importance de la motivation dans le processus d'adaptation. Un haut niveau de motivation combiné à des compétences cognitives et métacognitives est une très bonne solution pour adapter les sportifs à un nouveau contexte culturel. Ainsi, il est important de noter que ceux qui recrutent des sportifs internationaux doivent évaluer leur motivation et leur désir de s'adapter à une nouvelle culture.

La dernière solution complexe proposée est une combinaison d'un niveau élevé de compétences métacognitives, d'un niveau élevé de compétences motivationnelles et d'un niveau élevé de compétences comportementales. Ce mélange de compétences a une cohérence élevée de 0,9664 et constitue une bonne solution pour adapter les sportifs à un nouveau contexte culturel.

Dans l'échantillon français, le principe d'équifinalité est respecté puisque 3 configurations causales conduisent à un certain résultat.

Concernant l'analyse des conditions requises pour l'échantillon de France, les quatre conditions testées sont classées de manière identique, sauf qu'une différence est notée en termes de cohérence (tableau 6.9).

**Tableau 6.9 Conditions d'obtention du résultat en France**

Conditions testées	La cohérence	La couverture
cMCQ+cCCQ+cMOTCQ+cBCQ	0.9462	0.9237
cCCQ+cBCQ+cMOTCQ	0.9163	0.9371
cMCQ+cBCQ+cMOTCQ	0.9439	0.9239
cBCQ+cMOTCQ	0.9059	0.9368

*Source : output fsQCA*

Pour l'échantillon français, la cohérence des conditions testées est légèrement inférieure, mais même ainsi, toutes les conditions testées ont une cohérence supérieure à 0,90, ce qui suggère que toutes ces conditions peuvent être appliquées avec succès pour s'adapter à un nouveau contexte culturel. À l'inverse, même si les conditions testées ont une cohérence moindre, en termes de couverture elle est plus élevée pour l'échantillon de France.

## 6.4 Conclusions et discussions préliminaires

De nos jours, le monde est plus interculturel que jamais et de nombreuses organisations sportives sont devenues une entreprise mondiale. Les managers, le staff et les joueurs doivent prendre en compte les différences culturelles et mettre en pratique les compétences interculturelles. Actuellement, les sportifs ont la possibilité de jouer à l'étranger, dans un pays où la culture est différente de celle dans laquelle ils ont été élevés. Quel que soit le pays, la région, le club ou le niveau sportif, la culture au sens général et la culture organisationnelle de ce club influenceront l'adaptation des sportifs et des managers et implicitement leur efficacité sur le terrain. Il est bénéfique pour les managers et les joueurs de comprendre que les différences culturelles affectent l'efficacité de l'organisation. Les managers et les joueurs de football doivent mettre en pratique leurs compétences interculturelles, leurs compétences métacognitives, leurs compétences cognitives et leur motivation à se comporter de manière appropriée dans le nouvel environnement culturel.

La méthode QCA sur la base de laquelle ce chapitre a été réalisé met en évidence des aspects particulièrement importants pour le management interculturel appliqué dans les organisations sportives. Premièrement, il convient de noter que la présente étude confirme que les quatre conditions causales (dimension métacognitive, dimension cognitive, dimension motivationnelle et dimension comportementale de l'intelligence culturelle) influencent le résultat, à savoir l'auto-perception des joueurs de l'adaptation à un nouveau contexte culturel. Fondamentalement, cette étude met en évidence le rôle des quatre dimensions de l'intelligence culturelle dans l'adaptation à un nouveau contexte culturel, mais contrairement aux études précédentes, elle a été menée sur un échantillon de sportifs étrangers évoluant en France et en

Roumanie. De plus, la grande majorité des sportifs répondants ont une riche expérience multiculturelle, ce qui ajoute de la valeur à cette étude. Deuxièmement, un autre aspect particulièrement important à mentionner est le fait qu'en analysant les solutions proposées par le logiciel fsQCA, on constate que la motivation joue un rôle particulièrement important dans le processus d'adaptation. Ainsi, les décideurs qui sélectionnent des sportifs internationaux devraient prêter plus d'attention à cette question et chercher à recruter des sportifs ayant un haut niveau de motivation. Quant aux sportifs, ils doivent analyser leur niveau de motivation et être toujours motivés pour surmonter les obstacles de l'adaptation à un nouveau contexte culturel.

Dans un avenir proche, non seulement les joueurs de football roumains ou autres, mais même d'autres personnes qui souhaitent s'adapter à l'étranger dans un nouveau contexte culturel, doivent prendre en compte les différences culturelles et mettre en pratique leurs compétences interculturelles pour être efficace au travail. Les différences culturelles ne se produisent pas seulement dans des environnements tels que l'industrie, mais dans de telles situations, le manque d'adaptation est plus visible. Dernièrement, la question de l'inadaptation culturelle des sportifs a commencé à être de plus en plus mise en lumière. Le sport est devenu un business et les décideurs impliqués dans le phénomène cherchent à en tirer profit par tous les moyens. Dans le sport, il y a beaucoup plus d'éléments qui influencent la performance des sportifs, et de nombreuses personnes impliquées dans le phénomène pensent que les différences culturelles ne sont pas si importantes et n'y accordent donc pas plus d'importance. Si dans le secteur industriel, la performance est affectée par les différences culturelles, il est clair que cela peut également se produire dans le sport. Il y a de nombreuses situations dans lesquelles des sportifs ou des managers ont réussi avec succès dans un contexte culturel, mais dans un autre ils ont lamentablement échoué.

## Chapitre VII

### Conclusions. Apports personnels. Implications personnelles dans la recherche. Implications managériales. Études futures

#### 7.1 Conclusions et contributions personnelles

Cette thèse de doctorat présente un cadre à la fois théorique et appliqué basé sur des études antérieures menées par d'autres chercheurs dans le domaine et qui font référence à l'utilisation des compétences de l'intelligence culturelle pour un management plus efficace des organisations sportives culturellement diversifiées.

Le multiculturalisme est une nouvelle ère de mondialisation et la diversité culturelle est inévitable, mais cette diversité peut ajouter de la valeur aux entreprises. À l'avenir, il y aura une relation de plus en plus étroite entre la mondialisation, la diversité culturelle, le management opérationnel et la gestion des relations avec les parties prenantes.

Tous les individus sont différents, mais malgré toutes les différences, nous sommes des êtres humains qui ne devraient jamais cesser d'apprendre les uns des autres. Ainsi, la diversité culturelle doit être considérée comme une opportunité et non comme un inconvénient.

Le sport peut diviser ou unir les individus. Au fil du temps, de nombreux conflits interethniques ont éclaté ou relancé à la suite d'affrontements sportifs. Cependant, il y a eu et il y a encore de nombreux moments où les joueurs impliqués dans le phénomène ont mis de côté les rivalités et se sont fait une bonne image du multiculturalisme, de la coexistence interculturelle ou pour promouvoir la lutte contre le racisme. Le sport peut être un appel à l'acceptation, il peut mettre en évidence les aspects positifs du multiculturalisme et inspirer la société à suivre son exemple.

La grande majorité des activités managériales dans le secteur du sport sont influencées par le phénomène de l'interculturalité, et la mesure de l'efficacité dépend des caractéristiques culturelles dans lesquelles elles opèrent, de sorte que les organisations sportives ne peuvent pas éliminer les effets des contextes culturels dans lesquels elles opèrent. Les organisations sportives impliquées dans un environnement compétitif à l'échelle mondiale ont besoin de managers qui excellent dans la diversité culturelle et s'adaptent aux changements complexes du marché. Les managers de certaines équipes sportives peuvent être un exemple pour d'autres leaders mondiaux, quel que soit le domaine d'activité. Jusqu'à présent, certains chercheurs ont même comparé le travail d'un entraîneur d'une équipe multiculturelle avec le travail d'un PDG d'une entreprise multinationale. Les dirigeants de certaines organisations sportives gèrent des individus très talentueux qui sont conscients de leur valeur et de leur impact sur l'efficacité de l'organisation, mais aussi sur la société.

Le sport est caractérisé par une concurrence féroce. Les organisations sportives sont de plus en plus contraintes de transposer les pratiques managériales présentes dans les entreprises et d'adopter les caractéristiques opérationnelles et structurelles des entreprises commerciales. La pression pour atteindre les objectifs économiques et la concurrence exercée par les organisations sportives a encouragé les dirigeants sportifs à considérer les outils et les concepts appliqués dans les affaires tels que la culture organisationnelle. Contrairement à d'autres domaines d'activité, le sport présente certaines particularités. La plupart du temps dans le sport,

une seule organisation peut atteindre son objectif de remporter la compétition, et les situations dans lesquelles plusieurs équipes atteignent leur objectif sont rares. Toutes les équipes, quel que soit le sport et quel que soit le niveau de ressources disponibles, essaient de gagner chaque match et chaque compétition. Aucune équipe qui se respecte n'entre sur le terrain avec l'idée de perdre. Ainsi, au fil du temps, il y a eu des exemples d'organisations qui, avec des ressources minimales, ont réussi à dépasser dans les classements et les organisations de compétitions avec des ressources beaucoup plus précieuses.

La valeur des études présentées dans cette thèse de doctorat est représentée par le fait que les informations obtenues peuvent être utilisées à la fois par les managers mondiaux et par les sportifs ou d'autres parties prenantes pour comprendre les mécanismes qui conduisent à augmenter l'efficacité des sportifs dans un nouveau contexte culturel. Cette thèse de doctorat a pour objectif d'ouvrir les horizons de nouvelles recherches pouvant être développées en formation postdoctorale, mais aussi pour de futurs articles scientifiques.

Le premier chapitre présente des considérations générales sur l'intelligence culturelle et le management multiculturel. Les sujets présentés dans ce chapitre incluent : le concept d'intelligence culturelle, l'influence des types de personnalité sur l'intelligence culturelle, les compétences des leaders capables de performer efficacement à l'échelle mondiale, les dimensions culturelles de Geert Hofstede, les recherches actuelles en management interculturel dans le monde francophone, le lien entre régulation sociale et management interculturel ou le rôle du facteur historique dans la formation des traits culturels.

Le deuxième chapitre reflète l'état actuel des recherches sur le management des organisations sportives dans un contexte multiculturel. Parmi les thèmes abordés figurent : la mobilité et l'acculturation dans le sport, le rôle de la culture dans le management du sport, la culture des organisations sportives, la migration des footballeurs internationaux ou encore les causes de la mal adaptation des sportifs à l'étranger.

Le troisième chapitre se concentre sur l'étude qualitative concernant l'impact des différences culturelles sur les activités des organisations sportives, l'étude de cas étant menée sur deux équipes féminines de volley-ball, de Roumanie et de Belgique. Les contributions personnelles consistent dans le fait que les informations obtenues à partir des entretiens, analysées via le logiciel Nvivo, ont été incluses dans des clusters spécifiques et interprétées dans une perspective interculturelle. L'analyse des réponses a permis d'identifier les mots les plus fréquemment utilisés mais aussi les sujets de discussion les plus fréquemment évoqués par les répondants. Les 5 mots les plus couramment utilisés par les répondants ont été : joueur, culture, équipe, différent, étranger. D'autre part, les sujets les plus fréquemment abordés sont l'adaptation, la communication, les conflits, la culture, l'éducation, la personnalité, le tourisme et les voyages et conseils. De plus, le logiciel a également permis l'analyse des sentiments générés par l'adaptation à un nouveau contexte culturel.

Le quatrième chapitre présente le rôle d'une plateforme en ligne d'intelligence culturelle sur l'analyse des profils culturels de certains sportifs qui ont fait face à la nécessité de s'adapter à différentes situations interculturelles. De plus, ce chapitre propose un certain nombre de pistes pour améliorer l'intelligence culturelle, mais aussi des astuces pour une meilleure adaptation des expatriés. Ce chapitre met l'accent sur l'importance d'identifier le profil culturel mais aussi de la compatibilité culturelle, qui est une étape importante dans l'adaptation à une nouvelle culture.

Le cinquième chapitre est une étude quantitative sur l'adaptation des sportifs à des contextes culturels spécifiques, les recherches menées à cet égard proposant une approche comparative des perceptions des sportifs en Roumanie et en France sur des aspects influencés par l'interculturalité. Les informations recueillies pour cette étude ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats de cette recherche indiquent que les dimensions de l'intelligence

culturelle (métacognitive, cognitive, motivationnelle et comportementale) influencent l'adaptation à un nouveau contexte culturel. De plus, l'adaptation à un nouveau contexte culturel influence la confiance en soi et l'intégration au sein de l'équipe, et cette dernière, l'intégration au sein de l'équipe et la confiance en soi influencent la valeur marchande des sportifs. Alors que dans le chapitre qualitatif les répondants soulignent très fréquemment l'importance de la personnalité et de l'éducation dans le processus d'adaptation et d'intégration, les résultats de l'étude quantitative indiquent qu'il n'y a pas de lien entre les traits de personnalité et le niveau d'éducation, d'une part, et la culture d'adaptation, d'autre part.

Le sixième chapitre illustre une étude de configuration sur les conditions antécédentes qui affectent l'adaptation à un contexte culturel spécifique à l'aide de la méthode fsQCA. Cette étude complète l'étude qualitative et représente une contribution originale dans la mesure où les dimensions de l'intelligence culturelle n'ont pas été intégrées jusqu'à présent dans les recherches qualitatives-comparatives dans le domaine du management des organisations sportives. L'étude présente la manière dans laquelle les quatre conditions antécédentes — les dimensions de l'intelligence culturelle : métacognitive, cognitive, motivationnelle et la dimension — influencent le résultat spécifié : la perception de soi des sportifs concernant leur adaptation à une équipe à l'étranger. Les résultats de l'étude par la méthode fsQCA confirment les résultats de l'étude quantitative, car la grande majorité des cas confirment l'influence de ces dimensions de l'intelligence culturelle sur l'adaptation à un nouveau contexte culturel.

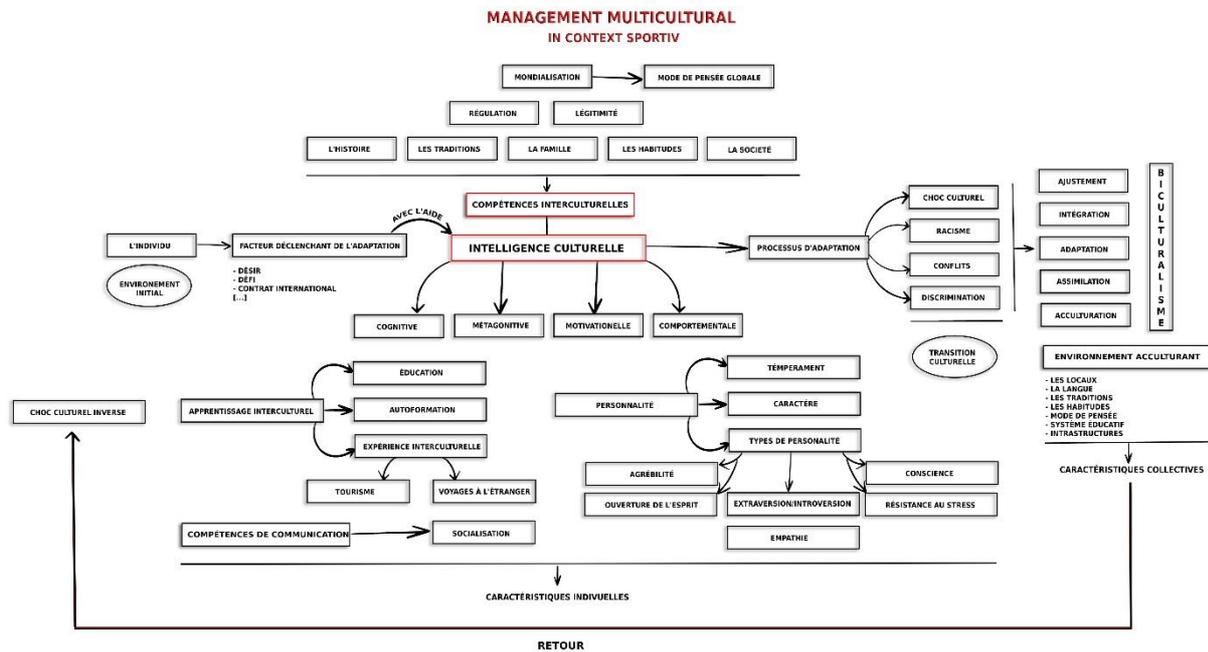
La figure 7.1 résume les idées essentielles de la thèse de doctorat qui aborde la question du management des organisations sportives multiculturelles. Cette figure peut être divisée en trois grandes sections : l'environnement initial (ou l'environnement culturel de l'individu qui veut s'adapter), les aspects qui influencent directement ou indirectement l'intelligence culturelle de l'individu et l'environnement d'acculturation.

Tout d'abord, la question du management multiculturel prend de plus en plus d'importance à mesure que la société se mondialise de plus en plus. Ainsi, dans le contexte de la mondialisation, de plus en plus d'individus différents doivent travailler ensemble et former une équipe, et cet aspect est de plus en plus visible dans le sport.

Deuxièmement, chaque société et chaque organisation ont besoin de règles pour fonctionner dans un environnement optimal. Ces réglementations doivent être proposées par un organe décisionnel légitime, qui donne confiance à ceux qui sont sous l'influence de ces réglementations. Dans une société de plus en plus mondialisée, il y a à la fois des réglementations internationales et nationales, et celles-ci peuvent influencer positivement ou négativement l'activité des organisations sportives multiculturelles. Par exemple, il y a des réglementations nationales qui exigent un nombre minimum de joueurs locaux ou interdisent l'accès des joueurs qui n'ont pas joué pour leur équipe nationale. D'autre part, il y a des réglementations qui facilitent l'obtention plus rapide d'une citoyenneté ou des réglementations qui interdisent les confrontations sportives entre certains pays ayant connu des conflits historiques.

Tout individu qui veut s'adapter à un nouveau contexte culturel vient d'un environnement que nous avons appelé l'environnement initial. Cet individu, influencé par un facteur déclencheur, décide d'accepter l'idée de s'installer dans une autre aire culturelle, pour un certain nombre de raisons qui peuvent être diverses : motivation intrinsèque, le défi donné par ce nouvel environnement, l'opportunité d'un contrat international ou autres. Après l'apparition de ce déclencheur, l'individu utilise tout l'héritage culturel, les compétences d'intelligence culturelle (compétences métacognitives, cognitives, motivationnelles et comportementales), l'éducation et l'auto-éducation qu'il a eues, l'hérédité, les types de personnalité et les capacités de communication. De plus, parmi les facteurs qui influencent l'intelligence culturelle d'un individu

figurent : le passé historique de la région où l'individu a été formé, les traditions, les coutumes ou la famille. Certains de ces facteurs peuvent influencer positivement la capacité d'adaptation, d'autres négativement.



**Figure 7.1 Synthèse des idées essentielles de la thèse**  
 Source : notre contribution

La littérature de spécialité et nos recherches indiquent que la tendance à être curieux est un aspect particulièrement important pour ceux qui souhaitent s'adapter à un nouveau contexte culturel. Cependant, de nombreux enfants roumains sont élevés dans leur enfance avec l'expression « les curieux meurent vite », ils perdent donc leur curiosité, ce qui, avec le temps, aura une influence négative sur l'adaptation à une nouvelle culture. Utilisant tout ce bagage consciemment ou inconsciemment, l'individu essaie de s'adapter à un nouveau contexte culturel.

Dans le processus d'adaptation, le sportif fait face à un processus de transition culturelle entre l'environnement initial et l'environnement d'acculturation (celui dans lequel l'individu souhaite s'adapter). Dans ce processus de transition, le sportif traverse un choc culturel et certains conflits (internes et parfois même externes), et en plus, dans certaines situations, il peut être confronté au racisme ou à la discrimination.

L'environnement acculturant est composé d'une série de caractéristiques collectives, parmi lesquelles : la manière d'être des habitants, leur façon de penser, les habitudes, le système éducatif, et on peut également ajouter l'infrastructure.

Après ce processus d'adaptation et de transition culturelle, le sportif peut s'intégrer, s'adapter, être assimilé, acculturé, devenir biculturel ou échouer dans sa tentative d'adaptation. Ces termes sont utilisés dans la littérature pour illustrer quelques différences petites mais notables entre les différentes phases du degré d'adaptation. L'intégration vise une première étape, qui est représentée par l'adaptation avec l'environnement immédiat à un nouvel environnement culturel, tel que l'environnement de travail. L'adaptation vise à passer à un niveau supérieur et implique une adaptation incluant l'environnement culturel spécifique à la zone. L'assimilation et l'acculturation impliquent la perte des caractéristiques culturelles initiales et l'assimilation d'autres, nouvelles. L'acculturation se situe à un niveau d'assimilation supérieur et implique essentiellement l'identification à de nouvelles valeurs culturelles, mais aussi la reconnaissance par l'environnement acculturant de l'appartenance à la nouvelle culture. Quant

au biculturalisme, il suppose qu'un individu appartient à deux cultures à la fois. Dans la société mondialisée d'aujourd'hui, il y a de plus en plus de telles situations d'individus qui ont la double nationalité et entrent dans cette catégorie.

Après ce processus d'adaptation culturelle, lorsque le sportif retournera dans son pays d'origine, il subira un choc culturel inversé. L'intensité de ce choc dépendra de la période dans laquelle l'expatrié est resté en contact avec tout ce qui touche à la culture d'origine, mais aussi d'autres facteurs, parmi lesquels le facteur social joue un rôle particulièrement important.

## **7.2 Implications managériales**

Les résultats des recherches menées dans cette thèse de doctorat contribuent à la fois au niveau théorique, car nous approfondissons des sujets de recherche déjà étudiés précédemment, mais également au niveau pratique, car nous offrons certaines solutions pouvant être utilisées dans le management des organisations sportives culturellement diversifiées.

Les contributions personnelles, qui soutiennent les leaders mondiaux qui souhaitent un management plus efficace des organisations culturellement diverses qu'ils dirigent, quel que soit leur domaine d'activité, peuvent être résumées comme suit :

- ◆ une attention accrue à la relation avec les clients et les parties prenantes dans un monde globalisé ;
- ◆ une attention accrue à la gestion des ressources humaines de talent ;
- ◆ déléguer des tâches aux salariés locaux afin de faciliter l'adaptation des étrangers, d'autant plus que dans le cas d'une entreprise multinationale les situations où des individus sabotent leurs collègues pour ne pas prendre leur place dans l'équipe sont plus rares ;
- ◆ communiquer vite dans les langues de circulation internationale ; dans le sport la réaction doit être très rapide et le message doit être décodé très vite par le récepteur ;
- ◆ surveiller de près les opposants internes et externes ; en début de saison toutes les équipes analysent leurs adversaires avec qui elles se battent pour atteindre les objectifs ;
- ◆ apprendre des erreurs des organisations sportives le fait que les candidats qui ont plus de valeur ne sont pas toujours les plus adaptés à une organisation et qu'ils doivent prendre en compte de nombreux éléments. Cependant, même avec une analyse rigoureuse, il y a des situations dans lesquelles des erreurs sont encore commises ;
- ◆ éviter la formation de sous-groupes culturels en promouvant un intérêt commun, par l'intérêt et l'acceptation envers les valeurs culturelles des autres membres de l'équipe, mais aussi en utilisant un langage de communication commun ;
- ◆ les individus doivent être pris comme tels et les valeurs culturelles doivent être respectées par tous les membres de l'équipe ;
- ◆ le recrutement de personnes ayant l'esprit d'équipe, sociables et ouvertes d'esprit peut être une stratégie efficace.

## **7.3 Limites de la recherche et discussions de recherche ultérieures**

Le sujet abordé est très complexe, imposant certaines limites. L'étude de l'adaptation culturelle est un domaine très vaste. En ce qui concerne l'étude quantitative, les limites sont données par le fait que l'échantillon est disproportionné en termes de regroupement par sexe et, de plus, l'échantillon n'a pas pu être considéré comme suffisamment représentatif. Un plus grand nombre de réponses nous aurait donné une image plus large des résultats. Cependant, il convient de garder à l'esprit que le nombre de sportifs étrangers, qui pratiquent des sports d'équipe en Roumanie et en France, est relativement faible. Concernant l'utilisation de la plateforme Country

Navigator, seuls deux répondants ont répondu au questionnaire, mais le rôle de ce chapitre est de souligner que l'identification du profil culturel et la compatibilité avec d'autres cultures sont une étape importante dans l'adaptation à une nouvelle culture. De plus, l'utilisation d'une telle plateforme peut conduire à l'amélioration des compétences en intelligence culturelle. Concernant l'étude centrée sur la méthode fsQCA, on peut affirmer que le nombre de répondants est suffisant pour créer une image globale.

L'étude approfondie des cultures des organisations sportives est passionnante et de nombreux aspects peuvent encore être découverts dans ce domaine. Il serait intéressant d'analyser dans la prochaine période dans quelle mesure chacune des dimensions de l'intelligence culturelle contribue à l'adaptation à une nouvelle culture en utilisant la méthode de modélisation par équations structurelles — SEM PLS. De plus, les individus, quel que soit le type d'organisation, devraient accorder plus d'attention au processus d'adaptation et prendre en compte les compétences d'intelligence culturelle lors du recrutement. Le développement de programmes de formation axés sur le rôle de l'éducation multiculturelle dans lesquels se concentrer sur des situations problématiques pourrait conduire au développement des compétences d'intelligence culturelle des sportifs devrait être une priorité pour les managers d'organisations sportives.

## Bibliographie

1. Abbassi, S.M. and Hollman, K.W. (1991), Managing cultural diversity: the challenges of the 90s, *ARMA Records Management Quarterly*, Vol. 25 No. 3, pp. 24-32.
2. Abe, H., & Wiseman, R. L. (1983). A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 7(1), 53-67.
3. Adler, N. J. (1991), *International Dimension of Organizational Behavior*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, MA, pp. 31-32; 20-21; 67-83; 126-7
4. Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4thEdn. South-Western, Thomson Learning.
5. Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Perspectives*, 6(3), 52-65.
6. Adler, N. J., Doktor, R. and Redding, S.G. (1986), From the Atlantic to the Pacific century: crosscultural management reviewed, *Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, Summer, pp. 295-318
7. Ancelotti, C. (2016). *Quiet Leadership: winning hearts, minds and matches*. Penguin UK.
8. Andreff, W. (2010). Une taxe contre la misère du football africain?. *Afrique contemporaine*, (1), 89-98.
9. Andresen, M., & Altmann, T. (2006). Diversity und erfolg im profifussball.
10. Andresen, M., & Bergdolt, F. (2017). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195.
11. Ang, I. (2010). Between nationalism and transnationalism: Multiculturalism in a globalising world. *Centre for Cultural Research Occasional Paper Series*.
12. Ang, S and Van Dyne L (2008) *Handbook of cultural intelligence: Theory, measures and applications*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
13. Ang, S, Van Dyne L, Koh C, Ng KY, Templer KJ, Tay C, and Chandrasekar NA (2007) Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review* 3: 335-371. Black JS and Mendenhall
14. Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
15. Appelbaum, S. H., Shapiro, B., & Elbaz, D. (1998). The management of multicultural group conflict. *Team Performance Management: An International Journal*.
16. Arasaratnam, L. A., & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International journal of intercultural relations*, 29(2), 137-163.
17. Armstrong, G., & Rosbrook, J. (2010). Warriors and good hope: The pioneering soccer franchise of Ajax Cape Town. *Politique africaine*, (2), 43-61
18. Arora, A., Jaju, A., Kefalas, A. G., & Perenich, T. (2004). An exploratory analysis of global managerial mindsets: A case of U.S. textile and apparel industry. *Journal of International Management*, 10(3), 393–411.
19. Asendorpf, J. B., & Wilpers, S. (1998). Personality effects on social relationships. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1531.

20. Atkinson, G., & Nevill, A. M. (2001). Selected issues in the design and analysis of sport performance research. *Journal of sports sciences*, 19(10), 811-827.
21. Baconschi, T. (2019). *Averea bunei educații*, Univers, București;
22. Bale, J., & Maguire, J. (Eds.). (2013). *The global sports arena: Athletic talent migration in an interdependent world*. Routledge.
23. Bandura, A. (1997). *Self efficacy: the exercise of control*. Ney York: W.H. Freeman and Company;
24. Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
25. Barmeyer, C. (2004). Learning styles and their impact on cross-cultural training. An international comparison in France, Germany and Quebec. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(6), 577-594.
26. Barmeyer, C., & Davoine, E. (2014). Interkulturelle Synergie als „ausgehandelte“ Interkulturalität: Der deutsch-französische Fernsehsender ARTE. *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Münster: Waxmann, 155-182.
27. Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2008). The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: An analysis of the EADS group. *International Business Review*, 17, 28–38.
28. Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2021). Contextualizing Intercultural Competences: Genesis, Concepts, and Research Agenda. In *Managing Competences* (pp. 233-252). Taylor & Francis.
29. Barnard, M., Ross, C., Savage, J., & Winn, C. (2017). *Ahead of the curve: Annual review of football finance*. Sports Business Group, Deloitte LLP.
30. Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 886-905.
31. Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient*, San Francisco: Jossey-Bass;
32. Barrett, M. (2013). Intercultural competence: A distinctive hallmark of interculturalism. *Interculturalism and multiculturalism: Similarities and differences*, 147-168.
33. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
34. Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle: état de l’art et perspectives. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 11-26.
35. Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l’expérience internationale?. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18, 194-211.
36. Bartel-Radic, A. (2016). L’évaluation des compétences interculturelles. *Les Politiques Sociales*, (2), 88-100.
37. Bartel-Radic, A., & Giannelloni, J.-L. (2017). A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and crosscultural knowledge. *European Management Journal*, 35(5), 632-644.
38. Barth, F. (1969) – *Ethnic groups and boundaries: The social organization of cultural difference*, Boston: Little Brown;
39. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2003). What is a global manager?. *Harvard business review*, 81(8), 101-108.
40. Bass, B. (1982). Individual capability, team performance, and team productivity. *Human Performance and Productivity*. Vols, 1(2), 179-222.
41. Bazely, P. & Jackson, K. (2013) *Qualitative data analysis with Nvivo*, SAGE Publications Ltd, London;

42. Beechler, S., & Javidan, M. (2007). Leading with a global mindset. In Javidan, M., Hitt, M. A., & Steers, R. M. (Eds.), *Advances in international management*. Vol. 19 (pp.131–170). The Global Mindset: Elsevier.
43. Beechler, S., Levy, O., Taylor, S., & Boyacigiller, N. (2004). Does it really matter if MNCs think globally? In T. Roehl, & A. Bird (Eds.), *A. Bird. Japanese firms in transition: Responding to the globalization challenge*. Greenwich, CT: JAI Press.
44. Begley, T. M., & Boyd, D. P. (2003). The need for a corporate global mind-set. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 25–32.
45. Bender, D. E. (1996). « Intercultural Competence as a Competitive Advantage», *HSMIAI Marketing Review*, Winter.
46. Benet-Martínez, V. (2012). Multiculturalism: Cultural, social, and personality processes.
47. Benito, Y., Sirotta, M., Massari, G., Grigore, M. C., Dumbrăveanu, L., & Crețu, C. M. (2003). *Copiii supradotați: educație, dezvoltare emoțională și adaptare socială*. Polirom.
48. Bennett, J. M. (Ed.) (2015). *The SAGE encyclopedia of intercultural competence*. Sage Publications.
49. Bennett, M. J. (1986), Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In Paige, R. M. *Crosscultural orientation: New conceptualizations and applications*. New York, University Press of America : 27-70.
50. Benson, P. G. (1978). Measuring cross-cultural adjustment: The problem of criteria. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(1), 21-37.
51. Berg S., Dirk, G., Rihoux, B. and Ragin, C. (2008), *Qualitative Comparative Analysis (QCA) as an Approach In Configurational comparative methods*. *Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related techniques*, eds. RIHOUX, Benoit and Charles Ragin. Thousand Oaks and London: Sage, 1-18.
52. Berg, C.A. (1989) – Knowledge of strategies for dealing with everyday problems from childhood through adolescence, *Developmental Psychology*;
53. Berger Peter, L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*.
54. Berry, J. W. (1997). Constructing and expanding a framework: Opportunities for developing acculturation research. *Applied Psychology*, 46(1), 62-68.
55. Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International journal of intercultural relations*, 29(6), 697-712.
56. Berry, J. W. (2006). Acculturation: A conceptual overview.
57. Berry, J. W. (2007). Acculturation strategies and adaptation.
58. Berry, J.W. (1974) – Radical cultural relativism and the concept of intelligence, In J,W, Berry and Dasen P.R., eds., *Culture and cognition: Readings in cross-cultural psychology*, London:Methuen;
59. Berry. J.W. & Kalin. R. (1995). Multicultural and ethnic attitudes in Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 27. 301-320.
60. Besson, R., Poli, R., Ravenel, L., Poli, R., & Ravenel, L. (2010). Demographic study of footballers in Europe. *Centre international d'étude du sport (CIES)*.
61. Beugelsdijk, S., Maseland, R., & Van Hoorn, A. (2015). Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. *Global Strategy Journal*, 5(3), 223-240.
62. Bhabha, H., & Comaroff, J. (2002). Speaking of postcoloniality, in the continuous present: a conversation. *Relocating postcolonialism*, 15-46.
63. Bhagat, R. S. (1985). *Acculturative stress in immigrants: A development perspective. Human stress and cognitions in organizations: An integrated perspective*. New York, NY: John Wiley & Sons.

64. Bibby, Reginald W. (1990). *Mosaic Madness: The Poverty and Potential of Life in Canada*. Toronto: Stoddart
65. Bissoondath, N. (1994). *Selling illusions: The cult of multiculturalism in Canada*. Penguin.
66. Black, J. S. (1990), The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers, *Management International Review*, 30 : 2, 119-134.
67. Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *MIR: Management International Review*, 119-134.
68. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of management review*, 15(1), 113-136.
69. Blodgett, A. T., & Schinke, R. J. (2015). When you're coming from the reserve you're not supposed to make it: Stories of Aboriginal athletes pursuing sport and academic careers in mainstream cultural contexts. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 115-124.
70. Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives, handbook I: The cognitive domain*. New York: David McKay
71. Boia, L. (2018). *De ce este România altfel?*, editura Humanitas;
72. Boli, C. (2010). La migration des footballeurs africains en France. Le cas des Ivoiriens (1957-2010). *Hommes & migrations. Revue française de référence sur les dynamiques migratoires*, (1285), 58-64.
73. Bosche, M. (1993). *Le management interculturel: [émergence d'une discipline, méthodes de recherche, applications aux ressources humaines, expériences asiatiques]*
74. Bowen, D. E., & Inkpen, A. C. (2009). Exploring the role of “global mindset” in leading change in international contexts. *The Journal of applied Behavioral science*, 45(2), 239-260.
75. Brandão, C., & Miguez, J. (2017). Using NVivo to assess a program of goal-corrected empathic attunement skills: a case study in the context of higher education. *Universal Access in the Information Society*, 16(4), 863-876.
76. Brandão, M. R. F., & Vieira, L. F. (2013). Athletes careers in Brazil: Research and application in the land of ginga. *Athletes careers across cultures*, 43-52.
77. Brannen, M. Y. (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 29(4), 593-616.
78. Brannen, M. Y., & Thomas, D. C. (2010). Bicultural individuals in organizations: Implications and opportunity.
79. Brechet, Jean-Pierre (2008) Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *Revue française de gestion* 34, 10.3166/rfg.184.13-34
80. Brotz, H. (1980). Multiculturalism in Canada: A muddle. *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, 41-46.
81. Bücker, J. and Poutsma, E. (2010) Global management competencies: a theoretical foundation, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 8, pp.829–844.
82. Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ) A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284.
83. Burley, M., and S. Fleming. 1997. Racism and Regionalism in Welsh Soccer. *European Physical Education Review* 3 (2): 183–194. doi: /10.1177/1356336X9700300207.
84. Buss, A. H. (1989). Personality as traits. *American Psychologist*, 44(11), 1378.

85. Buss, D. M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual review of psychology*, 42(1), 459-491.
86. Caligiuri, P. (2004). *Global leadership development through expatriate assignments and other international experiences*. Academy of Management, New Orleans, LA, August.
87. Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.
88. Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel psychology*, 53(1), 67-88.
89. Caligiuri, P. M., & DiSanto, V. (2001). Global competence: What is it B and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning Journal*, 24(3), 27-38.
90. Caligiuri, P., & Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World business*, 44(3), 336-346.
91. Cameron, J. E., & Lalonde, R. N. (1994). Self, ethnicity, and social group memberships in two generations of Italian Canadians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 514-520.
92. Canary, D. J., & Dainton, M. (Eds.). (2003). *Maintaining relationships through communication: Relational, contextual, and cultural variations*. Routledge.
93. Cantele, T. (2012). *Interculturalism: The new era of cohesion and diversity*. Springer.
94. Cantor, N., Harlow, R. (1994) – *Social intelligence and personality: Flexible life task pursuit*, *Personality and intelligence*, Cambridge: Cambridge University Press;
95. Carter, T. F. (2013). Re-placing sport migrants: Moving beyond the institutional structures informing international sport migration. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(1), 66-82.
96. Castles, S. (1997). Multicultural citizenship: A response to the dilemma of globalisation and national identity?. *Journal of Intercultural Studies*, 18(1), 5-22.
97. Căpățină A. (2013). Dimensiuni culturale specifice strategiilor de inteligență competitivă ale firmelor de software din România, Editura ASE
98. Cerdin, J.-L., Dubouloy M. (2004), Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste'. *Human Relations*, 57 : 8, 957-981.
99. Champ, F. M., Nesti, M. S., Ronkainen, N. J., Tod, D. A., & Littlewood, M. A. (2018). An exploration of the experiences of elite youth footballers: The impact of organizational culture. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1-43. <https://doi.org/10.1080/10413200.2018.1514429>
100. Chanlat J.-Fr., 2000, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université de Laval, Laval.
101. Chen, S. X., Benet-Martínez, V., & Harris Bond, M. (2008). Bicultural Identity, bilingualism, and psychological adjustment in multicultural societies: immigration-based and globalization-based acculturation. *Journal of personality*, 76(4), 803-838.
102. Chevrier, S. (2000). *Le Management des équipes interculturelles* (No. hal-00724042).
103. Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of world business*, 38(2), 141-149.
104. Clanet. C. (1990). *Linterculturel: Introduction aux approches interc~lurales en education er en sciences humaines*. Toulouse: Presses Univesitaires du Mirail.
105. Condon, E. M., Golden, B. L., & Wasil, E. A. (1999). Predicting the success of nations at the Summer Olympics using neural networks. *Computers & Operations Research*, 26(13), 1243-1265.

106. Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13(6), 653-665.
107. Cox, T. (1991) The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5, 34-47.
108. Crăițoiu, Udrea, Răureanu (2019) - Comparație Dorin Rotariu vs Emmanuel Dennis: unul e român, celălalt e fotbalist!, [gsp.ro](http://gsp.ro);
109. Creede, C., Fisher-Yoshida, B., & Gallegos, P. V. (2012). People in relationship with each other make their social worlds. When we—Placida, Beth, and Cate—first encountered CMM, we didn't fitfully understand that the way we understood and experienced our worlds would be ineffably changed. We understood that CMM was a communication theory and that it provided analytic tools to guide us to better understand the nu. *The Reflective, Facilitative, and Interpretive Practices of the Coordinated Management of Meaning: Making Lives, Making Meaning*, 23.
110. Crisp, R. J., & Turner, R. N. (2011). Cognitive adaptation to the experience of social and cultural diversity. *Psychological bulletin*, 137(2), 242.
111. Croucher, S. M., Sommier, M., & Rahmani, D. (2015). Intercultural communication: Where we've been, where we're going, issues we face. *Communication Research and Practice*, 1(1), 71-87.
112. Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence?. *Business horizons*, 51(5), 391-399.
113. Cruyff, J. (2016). *My Turn: The Autobiography*. Macmillan.
114. Cui, G., & Van Den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International journal of intercultural relations*, 15(2), 227-240.
115. Cui, G., & Van Den Berg, S. (1991). Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International journal of intercultural relations*, 15(2), 227-240.
116. Cunningham, G. B., K. Miner, and J. McDonald. 2013. Being Different and Suffering the Consequences: The Influence of Head Coach–Player Racial Dissimilarity on Experienced Incivility. *International Review for the Sociology of Sport* 48 (6): 689–705. doi: 10.1177/1012690212446382
117. Cutlip, M., Center, A.H., Broom, G.M. (1994) – *Effective public relations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall;
118. D'Iribarne Ph.(1989), *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.
119. Darpatova-Hruzewicz, D., & Book Jr, R. T. (2021). Applying a relational lens to ethnographic inquiry: Storied insight into the inner workings of multicultural teams in men's elite football. *Psychology of Sport and Exercise*, 54, 101886.
120. Das, J.P. (1994) – Eastern views of intelligence, In R. J. Sternberg, ed., *Encyclopedia of human intelligence*, New York, Macmillan;
121. Dau, L. A. (2016). Biculturalism, team performance, and cultural-faultline bridges. *Journal of International Management*, 22(1), 48-62.
122. De Bosscher, V. (2008). *The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success*. Meyer & Meyer Verlag.
123. Deardorff, D. K. (2018). Theories of cultural and educational exchange, intercultural competence, conflict resolution, and peace education. In Chou, C., & Spangler, J. (Ed.), *Cultural and Educational Exchanges between Rival Societies* (pp. 23-38). Springer, Singapore.
124. Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT
125. Dias, D., Zhu, C. J., & Samaratunge, R. (2017). Examining the role of cultural exposure in improving intercultural competence: implications for HRM practices in

- multicultural organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
126. D'Iribarne, P. (2001). Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle Les enseignements d'une success-story mexicaine.
  127. D'Iribarne, P. (2009). National cultures and organisations in search of a theory: an interpretative approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 309-321.
  128. D'Iribarne, P., & La logique de l'honneur, E. (1989). du Seuil, coll. Sociologie, Paris.
  129. d'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J. P., & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-cultural management revisited: A qualitative approach*. Oxford University Press.
  130. Dirks, D. (1995), *The Quest for Organizational Competence: Japanese Management Abroad*; *Management International Review*, 35 : 2/1995, 75-90.
  131. Doherty, A. J., & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport management*, 13(4), 280-297.
  132. Doherty, A., Fink, J., Inglis, S., & Pastore, D. (2010). Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. *Sport Management Review*, 13(4), 368-381.
  133. Dozier, D.M., Grunig L.A., Grunig, J.E. (1995) – *Managers guide to excellence in public relations and communication management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum;
  134. Drăguț (2015) – *Interviu cu Alin Stoica*, Digisport;
  135. Duchesne, C., G. A. Bloom, and C. M. Sabiston. 2011. Intercollegiate Coaches Experiences with Elite International Athletes in an American Sport Context. *International Journal of Coaching Science* 5 (2): 1–20.
  136. Dupuis, J. P. (2004). Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne: une voie de sortie. *Management international*, 8(3), 21-30.7
  137. Dușa, A. (2014). *Elemente de analiză comparativă*. Editura Tritonic, București.
  138. Earley, M. and Ang, S. (2003). *Cultural intelligence, Eastern views of intelligence*, Stanford, California, Stanford University Press.
  139. Earley, P.C. and Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press.
  140. Eastman, S. T., and A. C. Billings. 2001. Biased voices of sports: Racial and Gender stereotyping in College Basketball Announcing. *Howard Journal of Communications* 12 (4): 183–201.
  141. Elo, M., Benjowsky, C. and Nummela, N. (2015). Intercultural competences and interaction schemes – four forces regulating dyadic encounters in international business, *Industrial Marketing Management*, Vol. 48, pp.38–49.
  142. Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
  143. Erez M & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. Oxford University Press on Demand.
  144. Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2002). *The global challenge: Frameworks for IHRM*.
  145. Eysenck, H. J., & Eysenck, M. W. (1987). *Personality and individual differences*. New York, NY: Plenum
  146. Fang, F., Schei, V. and Selart, M. (2018), “Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 66, pp. 148-171
  147. Ferber, A. L. 2007. *The Construction of Black Masculinity: White Supremacy Now and Then*. *Journal of Sport and Social Issues* 31 (1): 11–24. doi: 10.1177/0193723506296829

148. Fernandez, B., Mutabazi, E., & Pierre, P. (2006). International executives, identity strategies and mobility in France and China. *Asia Pacific Business Review*, 12(1), 53-76.
149. Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of management review*, 32(4), 1180-1198.
150. Fitzsimmons, S. R., Liao, Y., & Thomas, D. C. (2017). From crossing cultures to straddling them: An empirical examination of outcomes for multicultural employees. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 63-89.
151. Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
152. Fleras, A., & Elliott, J. L. (2002). *Engaging diversity: multiculturalism in Canada*. Nelson Thomson Learning.
153. Ford, D. L. (1985). Job-related stress of the minority professional. *Human stress and cognition in organizations*, 287-323.
154. Foucault, M. (2007). *Security, territory, population: lectures at the Collège de France, 1977-78*. Springer.
155. Francis, P., Wolton, D., & Bergoglio, J. M. (2018). *A future of faith: the path of change in politics and society*. St. Martin's Essentials.
156. Galanes, G. J., & Leeds-Hurwitz, W. (Eds.). (2009). *Socially constructing communication*. Hampton Press (NJ).
157. Gannon, M., & Poon, J. (1998). Effects of alternative instructional approaches on cross-cultural training outcomes. *International Journal of Intercultural Relations*, 21: 429–446.
158. Garcea, J. (2008). Postulations on the fragmentary effects of multiculturalism in Canada. *Canadian Ethnic Studies*, 40(1), 141-160.
159. Garcia, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284-299.
160. Gardenswarlz, L. and Rowe, A. (1993), *Managing Diversity: A Complete Desk References and Planning Guide*, Irwing/Peffer and Company, pp. 107-33.
161. Gardner, H, (1999) – *Intelligence reframed*, New York: Basic Books;
162. Gasparini, W., & Heidmann, M. (2012). The European Treatment of Young Migrant Football Players: A New Issue of Power at the European Level. *Politique europeenne*, (1), 22-51.
163. Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* New York. NY: Basic Books.
164. George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, 86(3), 513.
165. Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. Oxford University Press.
166. Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 341–362
167. Gertsen, M. C. (2012). *Global collaboration: intercultural experiences and learning*. Springer.
168. Gertsen, M.C. (1990) Intercultural competence and expatriates, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3, pp.341–362.
169. Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2), 138-152.
170. Glava, A. (2009). *Metacogniția și optimizarea învățării. Aplicații în învățământul superior*. Casa Cluj-Napoca: Cărții de Știință.

171. Goff, B. L., & Tollison, R. D. (1990). Sports as economics. *Sportometrics*, 3, 14.
172. Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
173. Graf, A. et 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*, Vol. 11, N° 2, p. 46-62
174. Granatstein, J. L., & Carr, G. (1998). Who killed Canadian history?. *The American Review of Canadian Studies*, 28(1/2), 167.
175. Graves, N. B., & Graves, T. D. (1985). Inclusive versus exclusive behaviour in New Zealand school settings: Polynesian-Pakeha contrasts in learning styles. *Patterns of Social Behaviours: New Zealand and the South Pacific*, 23-48.
176. Greenfield, P. M., Davis, H. M., Suzuki, L. K., & Boutakidis, I. P. (2002). Understanding intercultural relations on multiethnic high school sports teams. *Paradoxes of youth and sport*, 141-157.
177. Gudykunst, W., & Hammer, M. (1984). Dimensions of intercultural effectiveness: Culture specific or cultural general? *International Journal of Intercultural Relations*, 8, 1-10.
178. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 116-126.
179. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 116-126.
180. Hall, E. T. (1983). *The Dance of Life. The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Books.
181. Hall, E. T., & Hall, T. (1959). *The silent language* (Vol. 948). Anchor books.
182. 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.
183. Hammer, M. R., Gudykunst, W. B., & Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(4), 382-393.
184. Hanek, K. J., Lee, F., & Brannen, M. Y. (2014). Individual differences among global/multicultural individuals: Cultural experiences, identity, and adaptation. *International Studies of Management & Organization*, 44(2), 75-89.
185. Harris, M., (1983), *Cultural anthropology*, New York: Harper&Row;
186. Harrison, J. K. (1992). Individual and combined effects of behavior-modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 952-962.
187. Havighurst, R. J. (1957). The social competence of middle-aged people. *Genetic Psychology Monographs*, 56, 297-375.
188. Helfat, C. E. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization*, 5(2), 185-192.
189. Hendry, C. (1996), Continuities in Human Resource Processes in Internationalization and Domestic Business Management. *Journal of Management Studies*, 33 : 4, 475-494.
190. Hickey, C., & Roderick, M. (2017). The presentation of possible selves in everyday life: The management of identity among transitioning professional athletes. *Sociology of Sport Journal*, 34(3), 270-280.
191. Hniatiuc A., (2016). De ce eşuează fotbaliiștii români în străinătate?, *Asociația pentru psihologia sportului*;
192. Hodder & Stoughton (2013). *Alex Ferguson: My Autobiography*, Publica

193. Hoffman, J. J. (1998). Evaluating international ethical climates: A goal programming model, *Journal of Business Ethics*;
194. Hoffmann, R., Ging, L. C., & Ramasamy, B. (2002). The socio-economic determinants of international soccer performance. *Journal of Applied economics*, 5(2), 253-272.
195. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
196. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*, Mc Graw-Hill Book Company Europe, London;
197. Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences.
198. Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
199. Hofstede, G. J. (2015). *Cultures causes: the next challenge*. Cross Cultural Management.
200. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. M. Minkov (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*.
201. Honigstein, R. (2017). *Ich mag, wenn's kracht.: Jürgen Klopp. Die Biographie*. Ullstein Buchverlage.
202. Hoopes, D. S. (1979). Intercultural communication concepts and the psychology of intercultural experience. *Multicultural education: A cross cultural training approach*, 9, 38.
203. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications
204. House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1): 3–10.
205. House, R.J., Wright, N.S., Aditya R.N. (1997). *Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory*, San Francisco, New Lexington;
206. Hoyer R., Smith A., Nicholson M. & Stewart B. (2015). *Sport Management – principle and applications*, (4th ed), Routledge, New York;
207. Iacob, L. (1998). *Comunicarea didactică în Psihologie școlară*, Editura Polirom, Iași
208. Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of world business*, 32(4), 351-368.
209. Jack, G., & Lorbiecki, A. (2007). National identity, globalization and the discursive construction of organizational identity. *British Journal of Management*, 18, S79-S94.
210. Javidan, M., Bullough, A. and Dibble, R. (2016) Mind the gap: gender differences in global leadership self-efficacies, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 30, No. 1, pp.59–73.
211. Jeannot, J. -P. (2000). *Managing with a global mindset*. London: Financial Times/Prentice Hall.
212. Johnson, J. P., et al. (2006), Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model, *Journal of International Business Studies*, 37 : 4, 525-543.
213. Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
214. Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of international business studies*, 37(4), 525-543.

215. Jones, R. L. 2002. The Black Experience within English Semiprofessional Soccer. *Journal of Sport and Social Issues* 26 (1): 47–65. doi: 10.1177/0193723502261004.
216. Jowett, S., and T. Frost. 2007. Race/Ethnicity in the All-male Coach–athlete Relationship: Black Footballers Narratives. *International Journal of Sport and Exercise Psychology* 5 (3): 255–269. doi: 10.1080/1612197X.2007.9671835.
217. Karma, K., & Vedina, R. (2009). Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 527-542.
218. Kassimeris, C. (2011). Black, Blanc and Beur: French Football's Foreign Legion. *Journal of Intercultural Studies*, 32(1), 15-29.
219. Kaufmann, D. (2014). Assessing collective defensive performances in football: A Qualitative Comparative Analysis of central back pairs;
220. Kealey, D., & Protheroe, D. (1996). The effectiveness of cross culture training for expatriates: An assessment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations*, 20: 141–165
221. Kertzer, D. (1988) – *Ritual, politics and power*, New Haven: Yale University Press;
222. Khomutova, A. (2016). Basketball coaches experience in working with multicultural teams: Central and Northern European perspectives. *Sport in Society*, 19(7), 861-876.
223. Kiechl, R. (1997). Interkulturelle Kompetenz, dans Kooper, E. et Kiechl, R. (sous la direction de), *Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz*, Zürich, Versus, p. 11-29
224. Kihlstrom, J.E., (1988). *Information processing and the study of the self*. In *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, California,; Academic Press;
225. Kim, Y. Y. (2007). Ideology, identity, and intercultural communication: An analysis of differing academic conceptions of cultural identity. *Journal of intercultural communication research*, 36(3), 237-253.
226. Kluckhohn, C. (1954). *Southwestern studies of culture and personality*. *American Anthropologist*, 56(4), 685-697.
227. Kolb, D. A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. Upper Sadle River: Prentice Hall.
228. Koser, K., & Salt, J. (1997). The geography of highly skilled international migration. *International Journal of Population Geography*, 3(4), 285–303. doi:10.1002/(SICI)1099-1220(199712)3:43.O.CO;2-W
229. Krouwel, A., Boonstra, N., Duyvendak, J. W., & Veldboer, L. (2006). A good sport? Research into the capacity of recreational sport to integrate Dutch minorities. *International Review for the Sociology of sport*, 41(2), 165-180.
230. Kuper, G. H., & Sterken, E. (2001). *Olympic participation and performance since 1896*. Available at SSRN 274295.
231. LaFromboise, T., Coleman, H., & Gerton, J. (1993). Psychological impact of biculturalism: Evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 114, 39-54.
232. Landis, D., Bennett, J., & Bennett, M. (Ed.) (2004). *Handbook of intercultural training*. London: Sage.
233. Landy, F., & Conte, J. (2004). *Work in the twenty first century*.
234. Lanfranchi, P., & Taylor, M. (2001). *Moving with the ball: The migration of professional footballers*. Berg.
235. Lassale, F. (2015). *Le management des organisations sportives*, EMS editions;
236. Lawrence, S. M. 2005. African American Athletes Experiences of Race in Sport. *International Review for the Sociology of Sport* 40 (1): 99–110. doi: 10.1177/1012690205052171.

237. Lee, S. M., Ribeiro, D., Olson, D. L., & Roig, S. (2007). The importance of the activities of service business in the economy: Welcome to the service business. *An international journal. Service Business*, 1(1), 1–5
238. Lee, Y. T. (2010). Home versus host—Identifying with either, both, or neither? The relationship between dual cultural identities and intercultural effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 55-76.
239. Leeds-Hurwitz, W. (2016). De la possession des compétences interculturelles au dialogue interculturel: un cadre conceptuel. *Les Politiques Sociales*, (2), 7-22.
240. Leeds-Hurwitz, W. L. (1990). Notes in the history of intercultural communication: The Foreign Service Institute and the Mandate for Intercultural Training. *Quarterly Journal of Speech*, 76, 262-281.
241. Leung, A. K. Y., & Chiu, C. Y. (2010). Multicultural experience, idea receptiveness, and creativity. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(5-6), 723-741.
242. Leung, A. K. Y., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., & Chiu, C. Y. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American psychologist*, 63(3), 169.
243. Levy, O. (2005). The influence of top management team attentional patterns on global strategic posture of firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 797–819.
244. Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. (2006). What we talk about when we talk about global mindset: Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38: 231– 258.
245. Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about "global mindset": Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2): 231-258
246. Levy, O., Beechler, S., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What we talk about when we talk about "global mindset": Managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2): 231-258.
247. Light, R. L., Evans, J. R., & Lavallee, D. (2017). The cultural transition of Indigenous Australian athletes into professional sport. *Sport, Education and Society*, 24(4), 415–426. <https://doi.org/10.1080/13573322.2017.1391085>
248. Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14.
249. Loden M., & Rosener J.B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*, Homewood, IL: Irwin;
250. Lücke, G., Kostova, T., & Roth, K. (2014). Multiculturalism from a cognitive perspective: Patterns and implications. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 169-190.
251. Lustig, M. W. (2005). Toward a well-functioning intercultural nation. *Western Journal of Communication*, 69, 377–379.
252. Maccioni, J. (2016). Enjeux de formation à la démarche interculturelle: exemple du milieu des soins. *Les Politiques Sociales*, (2), 65-75.
253. Maguire, J. (1999). *Global sport: Identities, societies, civilizations*. Blackwell Publishing.
254. Mahadevan, J. (2011). Engineering culture (s) across sites: implications for cross-cultural management of emic meanings. In *Cross-cultural management in practice*. Edward Elgar Publishing.
255. Mahadevan, J. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about cross-cultural management*. Sage.
256. Manolache, G., & Savu, C. (2014). The Relationship between Coaching and Management during the Pre-Competition Period and its Influence on the Performance

- Results for 16-18 Year-Old Soccer Players. *The Annals of Dunarea de Jos University of Galati. Fascicle XV, Physical Education and Sport Management*, 1, 92-96.
257. Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224.
258. Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
259. Martin, L. J., Carron, A. V., & Burke, S. M. (2008). Team building interventions in sport: A meta-analysis.
260. Matveev, A. (2017). *Intercultural competence in organizations: A guide for leaders, educators and team players*. Springer.
261. Mayrhofer, U. (2013) (Ed.). *Management of Multinational Companies: A French Perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
262. Maznevski, M. L., & Lane, H. W. (2004). Shaping the global mindset: Designing educational experiences for effective global thinking and action. In N. Boyacigiller, R. Goodman, & M. Phillips (Eds.), *Crossing cultures: Insights from master teachers*. London: Routledge.
263. McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological bulletin*, 120(3), 323.
264. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 81.
265. McDougall, M., Ronkainen, N., Richardson, D., Littlewood, M., & Nesti, M. (2019). Three team and organizational culture myths and their consequences for sport psychology research and practice. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1638433>
266. McNulty, Y. M., & Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: A definition and antecedents. *International Studies of Management & Organization*, 34(3), 68-95.
267. McRae, N., Ramji, K., Lu, L., & Lesperance, M. (2016). Developing Global-Ready Graduates: The CANEU-COOP Experience. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 17(4), 377-386.
268. McRoberts, K. 1997. *Misconceiving Canada: the Struggle for National Unity*. Toronto, New York and Oxford: Oxford University Press.
269. Meer, N., & Modood, T. (2012). How does interculturalism contrast with multiculturalism?. *Journal of intercultural studies*, 33(2), 175-196.
270. Meisterjahn, R. J., & Wrisberg, C. A. (2013). Everything Was Different: A Qualitative Study of Us Professional Basketball Players' experiences Overseas. *Athletic Insight*, 5(3), 251.
271. Melendez, M. C. 2008. Black Football Players on a Predominantly White College Campus: Psychosocial and Emotional Realities of the Black College Athlete Experience. *Journal of Black Psychology* 34 (4): 423–451. doi: 10.1177/0095798408319874.
272. Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of management review*, 10(1), 39-47.
273. Mephon, H. P. (2010). Les effets symboliques des migrations dans le football de la Caraïbe. *Hommes & migrations. Revue française de référence sur les dynamiques migratoires*, (1285), 66-79.
274. Middleton, T. R., Schinke, R. J., Oghene, O. P., McGannon, K. R., Petersen, B., & Kao, S. (2020). Navigating times of harmony and discord: The ever-changing role played by the families of elite immigrant athletes during their acculturation. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 9(1), 58.

275. Minkov, M., & Hofstede, G. (2014). A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 161-171.
276. Mok, A., Morris, M. W., Benet-Martinez, V., & Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2007). Embracing American culture: Structures of social identity and social networks among first-generation biculturals. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(5), 629-635.
277. Morela, E., Hatzigeorgiadis, A., Sánchez, X., Papaioannou, A., & Elbe, A. M. (2017). Empowering youth sport and acculturation: Examining the hosts perspective in Greek adolescents. *Psychology of sport and exercise*, 30, 226-235.
278. Muhr, S. L., & Salem, A. (2013). Specters of colonialism—illusionary equality and the forgetting of history in a Swedish organization. *Management & Organizational History*, 8(1), 62-76.
279. Müller, M., & Müller, M. (2009). *Fußball als Paradoxon der Moderne*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
280. Mutabazi, E., & Pierre, P. *L'approche interculturelle des relations de travail en entreprise*.
281. Nakayama, T. K., & Halualani R.T. (2010). *The Handbook of Critical Intercultural Communication*. Oxford: John Wiley & Sons.
282. Nesti, M., & Sulley, C. (2014). *Youth development in football: Lessons from the worlds best academies*. Routledge.
283. Newman, J., Bhatt, B., & Gutteridge, T.G. (1978). Determinants of Expatriate Effectiveness: A Theoretical and Empirical Vacuum. *Academy of Management Review*, 3, 655-661.
284. Ng KY and Earley CP (2006) Culture and intelligence: Old constructs, new frontiers. *Group & Organization Management* 31: 4-19
285. Noe, R. (2004). *Employee training and development*. Boston, MA: McGraw-Hill
286. Norris, E. M., & Gillespie, J. (2005). Study abroad: Stepping stone to a successful international career. *NACE Journal*, 65(3), 30-36.
287. Nummela, N., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2004). A global mindset: A prerequisite for successful internationalization? *Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51–64.
288. Nye, M. (2007). The challenges of multiculturalism. *Culture and Religion*, 8(2), 109-123..
289. Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success.
290. Orbe, M. P. 1994. Remember, its always Whites Ball: Descriptions of African American Male Communication. *Communication Quarterly* 42 (3): 287–300. doi: 10.1080/01463379409369935.
291. Ott, D. L., & Iskhakova, M. (2019). The meaning of international experience for the development of cultural intelligence: a review and critique. *critical perspectives on international business*.
292. Özkazanç-Pan, B. (2015). Postcolonial feminist contributions to cross-cultural management. In *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (pp. 421-429). Routledge.
293. Padilla, A. (1980). The role of cultural awareness and ethnic loyalty in acculturation. In A. Padilla (Ed.). *Acculturation: Theory, models and some new findings* (pp.47-84). Boulder: Westview Press.
294. Pakulski, J., & Markowski, S. (2014). Globalisation, immigration and multiculturalism—the European and Australian experiences.

- 
295. Panteli, N., & Davison, R. M. (2005). The role of subgroups in the communication patterns of global virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(2), 191-200.
296. Paquet, G. (1989). Multiculturalism as national policy. *Journal of Cultural Economics*, 13(1), 17-34.
297. Peabody, D., & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 552.
298. Pedersen, P. M. (2013). Reflections on communication and sport: On strategic communication and management. *Communication & Sport*, 1(1-2), 55-67.
299. Peng, R. Z., Zhu, C., & Wu, W. P. (2020). Visualizing the knowledge domain of intercultural competence research: A bibliometric analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, 58-68.
300. Perez, F. (2009, may 14). Florentino Perez anuncia que se presenta a las elecciones del Real Madrid;
301. Peterson B. (2004), *Cultural Intelligence: A guide to working with people from other cultures*, Yarmouth, ME: Intercultural Press
302. Petit, M. P. (2009). Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée?. *Gestion*, 34(3), 47-56
303. Phillion, J. (2002). Narrative multiculturalism. *Journal of curriculum studies*, 34(3), 265-279.
304. Piaget, J. (1972). *The psychology of intelligence*, Totowa, N.J.: Littlefield, Adams;
305. Pierre, P. (2013). The international manager. In *Cross-Cultural Management* (pp. 117-146). Routledge.
306. Pierre, P. (2015). Trois courants de recherche en management interculturel dans les champs francophones. *Au Coeur De La Dimension Culturelle Du Management*, 110-32.
307. Piraudeau Bertrand, 2003, *Carrefour des migrations internationales : le Championnat de France de football de 1993 à 2003*, mémoire de maîtrise de Géographie, Université de Poitiers.
308. Piraudeau Bertrand, 2008, *Les stratégies spatiales du recrutement des centres de formation du football français*, thèse en Géographie-Aménagement du territoire, Université de Franche-Comté, 430 p.
309. Piraudeau, B. (2014). *Le football brésilien. Regards anthropologiques, géographiques et sociologiques*. Paris: L'Harmattan.
310. Piraudeau, B. (2015). La «brésilianisation» du football professionnel portugais: une approche géographique. *Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasilera de geografia*, (24).
311. Piraudeau, B. (2017). *Les migrations des footballeurs à l'heure de la mondialisation*. Editions L'Harmattan.
312. Piraudeau, B. (2017). Migrations des footballeurs internationaux en direction des marchés footballistiques émergents. *Géographie et cultures*, (104), 11-35.
313. Ploșteanu, C., & Savu, V. C. (2012). The Optimization of the performance capacity from the perspective of the identification of the restrictive factors for junior players under 17 at soccer. *The Annals of Dunarea de Jos University of Galati. Fascicle XV, Physical Education and Sport Management*, 2, 153-161.
314. Poli, R. (2008). *Production de footballeurs, réseaux marchands et mobilités professionnelles dans l'économie globale: le cas des joueurs africains en Europe* (Doctoral dissertation, Université de Franche-Comté).
315. Poli, R., & Ravenel, L. (2005). Les frontières de la «libre» circulation dans le football européen: vers une mondialisation des flux de joueurs?. *Espace populations sociétés. Space populations societies*, (2005/2), 293-303.

316. Poli, R., & Ravenel, L. (2008). Annual review of the European Football players' labour market (Doctoral dissertation, Neuchâtel, Centre international d'étude du sport).
317. Poli, R., Bromberger, C., Bizzini, L. (2008). Hors jeu: football et société;
318. Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2010). Les trajectoires des footballeurs africains à la lumière de la mondialisation (Vol. 63, No. 250, pp. 235-252). Presses universitaires de Bordeaux.
319. Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2017). World expatriate footballers. *Romania*, 120, 92.
320. Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2018). Ten years of demographic analysis of the football players labour market in Europe. *CIES Football Observatory Monthly Report*, 39.
321. Poole, M. S. (2013). Structuration research on group communication. *Management Communication Quarterly*, 27(4), 607-614.
322. Popovici, I. (2015). *Pedagogia sportului, suport de curs*, Școala de Antrenori – Centrul Român de Studii Sportiv Educaționale.
323. Porter, J. (2015). *Vertical mosaic: An analysis of social class and power in Canada*. University of Toronto Press.
324. Potrac, P., Jones, R. L., Gilbourne, D., & Nelson, L. (2012). Handshakes, BBQs, and bullets: self-interest, shame and regret in football coaching. *Sports coaching review*, 1(2), 79-92.
325. Prutianu, Ș. (1998). *Comunicare și negociere în afaceri*. Polirom.
326. Puccino, S. (2007). Worldwide practices and trends in expatriate compensation and benefits. *Benefits & Compensation Digest*, 44(1), 34-38.
327. Pusch, M. (2004). Intercultural Training in historical perspective. In Landis, D., Bennett, J. & Bennett, M. (Ed.), *Handbook of intercultural training* (pp. 13-36). London: Sage.
328. Quelch, J., Nueno, J.L., Knoop, C. (2007) – Real Madrid Club de futbol, Boston, MA: Harvard Business School;
329. Ragin, C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
330. Ragin, C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago: The University of Chicago Press.
331. Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkely and Los Angeles, USA: University of California Press.
332. Raiola, G. (2011). Theoretical, argumentative and empirical volleyball study on body communication and its relation to anticipation skills: New perspectives of coaching formation. *Acta Kinesiologica*, 5(2), 22-30.
333. Redding, G. (2005). The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of international business studies*, 36(2), 123-155.
334. Richard, O.C. (2000). Racial diversity, business strategy and firm performance: A resource-based view, *Academy of Management Journal*;
335. Richards, L. (1999). Data alive! The thinking behind NVivo. *Qualitative health research*, 9(3), 412-428.
336. Richardson, D., Littlewood, M., Nesti, M., & Benstead, L. (2012). An examination of the migratory transition of elite young European soccer players to the English Premier League. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1605-1618.
337. Rihoux, B., and Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage.
338. Robbins, S., De Cenzo, D., Gabilliet, P., (2008) – *Management: l'essentiel des concepts et des pratiques*
339. Robbins, S.P. (1989), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 371-80.

340. Robins, S.P. (1994) *Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications* (6th ed.) Englewood Cliffs, NJ; Parentice-Hall)
341. Roderick, M. (2012). An unpaid labor of love: Professional footballers, family life, and the problem of job relocation. *Journal of Sport & Social Issues*, 36(3), 317–338. <https://doi.org/10.1177/0193723512445283>
342. Roderick, M., & Schumaker, J. (2017). The whole week comes down to the team sheet: The problem of work and non-work in professional football. *Work, Employment and Society*, 31(1), 166-174.
343. Rogers, E. M., & Blonski, D. (2010). The global leadership mindset. *June: Chief Learning Officer*, 18–21.
344. Rogers, E. M., & Hart, W. B. (2002). The histories of intercultural, international, and development communication. *Handbook of international and intercultural communication*, 2, 1-18.
345. Romani, L., & Claes, M. T. (2014). Why critical intercultural communication studies are to be taken seriously in cross-cultural management research?.
346. Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H., & Pilhofer, K. (2018). Cross-cultural management studies: state of the field in the four research paradigms. *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 247-263
347. Ronkainen, N. J., Khomutova, A., & Ryba, T. V. (2019). If my family is okay, Im okay: Exploring relational processes of cultural transition. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(5), 493-508.
348. Rosenberg, D., Fejgin, N., & Talmor 1, R. (2003). Perceptions of immigrant students on the absorption process in an Israeli physical education and sport college. *European Journal of Physical Education*, 8(1), 52-77.
349. Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences*. London/Boston: Nicholas Brealey.
350. Ruiz, D. (2019). Iniesta in Japan, *Esquire*;
351. Ruzgis, P and Grigorienko (1994). *Cultural meaning systems, intelligence and personality, Personality and intelligence*, New York: Cambridge University Press;
352. Ryba, T. V., Ronkainen, N. J., & Selänne, H. (2015). Elite athletic career as a context for life design. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 47-55.
353. Ryba, T. V., Schinke, R. J., & Tenenbaum, G. (2010). *The cultural turn in sport psychology*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
354. Ryba, T. V., Schinke, R. J., Stambulova, N. B., & Elbe, A. M. (2018). ISSP position stand: Transnationalism, mobility, and acculturation in and through sport. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16(5), 520-534.
355. Ryba, T. V., Stambulova, N. B., & Ronkainen, N. J. (2020). Transnational athletic career and cultural transitions. *The Routledge international encyclopedia of sport and exercise psychology*. London, UK: Routledge.
356. Ryba, T. V., Stambulova, N. B., Ronkainen, N. J., Bundgaard, J., & Selänne, H. (2015). Dual career pathways of transnational athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 125-134.
357. Ryba, T. V., Stambulova, N. B., Si, G., & Schinke, R. J. (2013). ISSP position stand: Culturally competent research and practice in sport and exercise psychology. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11(2), 123-142.
358. Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail: Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de Sciences Po.
359. Salgado, J. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30–43

360. Samuel, R. D., Stambulova, N., & Ashkenazi, Y. (2019). Cultural transition of the Israeli mens U18 national handball team migrated to Germany: a case study. *Sport in Society*.
361. Sauquet, M. (2007). L'intelligence de l'autre: prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun. *ECLM*.
362. Schinke, R. J., & Hanrahan, S. J. (2009). Cultural sport psychology. *Human Kinetics*.
363. Schinke, R. J., & McGannon, K. R. (2014). The acculturation experiences of (and with) immigrant athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12(1), 64-75.
364. Schinke, R. J., Blodgett, A. T., McGannon, K. R., & Ge, Y. (2016). Finding one's footing on foreign soil: A composite vignette of elite athlete acculturation. *Psychology of Sport and Exercise*, 25, 36-43.
365. Schinke, R. J., McGannon, K. R., Battochio, R. C., & Wells G. (2013). Acculturation in elite sport: A thematic analysis of immigrant athletes and coaches. *Journal of Sports Sciences*, 31, 1676–1686. doi:10. 1080/02640414.2013.794949
366. Schinke, R. J., Stambulova, N. B., Trepanier, D., & Oghene, P. (2015). Psychological support for the Canadian Olympic Boxing Team in meta-transitions through the national team program. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 74–89. doi:10.1080/1612197X.2014.959982
367. Schinke, R. J., Tenenbaum, G., Lidor, R., & Battochio, R. C. (2010). Adaptation in action: The transition from research to intervention. *The Sport Psychologist*, 24(4), 542-557.
368. Schinke, R. J., Yukelson, D., Bartolacci, G., Battochio, R. C., & Johnstone, K. (2011). The challenges encountered by immigrated elite athletes. *Journal of Sport Psychology in Action*, 2(1), 10-20.
369. Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values.
370. Schwartz, S. J., Unger, J. B., Zamboanga, B. L., & Szapocznik, J. (2010). Rethinking the concept of acculturation: Implications for theory and research. *American Psychologist*, 65, 237–251. doi:10.1037/ a0019330
371. Searle, J. R., & Willis, S. (1995). *The construction of social reality*. Simon and Schuster.
372. Segal, J.-P. (2009). *Le monde du travail au cœur du destin commun*. Employeurs, syndicats, salarié's. Noume'a: DTE.
373. Sharma, M. P., & Mulka, J. S. (1993). *The Impact of International Education upon United States Students in Comparative Perspective*.
374. Shutter, R. (1977), *Cross-cultural small group research: a review, an analysis and a theory*, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 1, Spring, pp. 90-104.
375. Sidanius, J., Levin, S., Rabinowitz, J. L., & Frederico, C. M. (1999). *Peering into the jaws of the beast: The integrative dynamics of social identity, symbolic racism, and social dominance*. Russell Sage Foundation.
376. Smith A.D. (1986). *The ethnic origin of nations*, Oxford, UK: Basil Blackwell;
377. Smolicz, J., & Secombe, M. (2005). Globalisation cultural diversity and multiculturalism: Australia. In *International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research* (pp. 207-220). Springer, Dordrecht.
378. Solomon, B. B. (1987). Empowerment: Social work in oppressed communities. *Journal of Social Work Practice*, 2(4), 79-91.
379. Sommer, L. (2012), *The Measurement of International Experience as a Dimension of Board Indices: Concept for an Improvement*. *International Journal of Business Administration*, 3 : 4, 2-19.

380. Sorrells, K. (2020). *Intercultural communication: Globalization and social justice*. SAGE Publications, Incorporated.
381. Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural interaction: A multidisciplinary approach to intercultural communication*. Springer.
382. Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human relations*, 62(4), 537-560.
383. Spitzberg, B. H. (1989). Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International Journal of Intercultural Relations*, 13, 241–268.
384. Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. *The SAGE handbook of intercultural competence*, 2, 52.
385. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, CA: Sage.
386. Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voigt, A. and Jonsen, K. (2010) Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups, *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 4, pp.690–709.
387. Stambulova, N. B., Ryba, T. V., & Henriksen, K. (2020). Career development and transitions of athletes: The International Society of Sport Psychology position stand revisited. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2020.1737836>
388. Sternberg, R.J. (1985) – *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, New York, Cambridge University Press;
389. Sternberg, R.J., Kaufman (1998). Human abilities, in J.T. Spence, ed., *Annual review of psychology*, Palo Alto, California: Annual Reviews;
390. Stodolska, M., & Alexandris, K. (2004). The role of recreational sport in the adaptation of first generation immigrants in the United States. *Journal of Leisure Research*, 36(3), 379-413.
391. Stoetzel, J. (1983). *Les valeurs du temps present: une enquete*. Presses Universit. de France.
392. Stone, J., W. Perry, and J. M. Darley. 1997. White Men Cant Jump: Evidence for the Perceptual Confirmation of Racial Stereotypes Following a Basketball Game. *Basic and Applied Social Psychology* 19 (3): 291–306.
393. Story, J. P., & Barbuto, J., Jr. (2011). Global mindset: A construct clarification and framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 3
394. Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998). Increasing global competitiveness through effective people management. *Journal of World Business*, 33(1), 1-16.
395. Szapocznik, J. & Kurtines, W. (1993). Family psychology and cultural diversity. *American Psychologist*, 48,400407.
396. Szymanski, M., Fitzsimmons, S. R., & Danis, W. M. (2019). Multicultural managers and competitive advantage: Evidence from elite football teams. *International Business Review*, 28(2), 305-315.
397. Szymanski, S. (2000). A market test for discrimination in the English professional soccer leagues. *Journal of political Economy*, 108(3), 590-603.
398. Ștucan, C. (2014). *Interviu cu Aurelian Chițu*, Prosport;
399. Tadmor, C. T., & Tetlock, P. E. (2006). Biculturalism: A model of the effects of second-culture exposure on acculturation and integrative complexity. *Journal of cross-cultural psychology*, 37(2), 173-190.
400. Tadmor, C. T., Tetlock, P. E., & Peng, K. (2009). Acculturation strategies and integrative complexity: The cognitive implications of biculturalism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(1), 105-139.

401. Takeuchi, A. (2015). Developing a Scale of Children's Intercultural Competence: Issues and Challenges. *Maebashi Kyoai Gakuen College*, 1, 45-58.
402. Taylor, M. (2006). Global players? Football, migration and globalization, c. 1930-2000. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 7-30.
403. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
404. Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173.
405. Thiem, A. and Duşa, A. (2013) - Boolean Minimization in Social Science Research: A Review of Current Software for Qualitative Comparative Analysis (QCA). *Social Science Computer Review* 31(4), 505-521;
406. Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., ... & Van De Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, 46(9), 1099-1118.
407. Thomas, D. R., & Dyllal, L. (1999). Culture, ethnicity, and sport management: A New Zealand perspective. *Sport Management Review*, 2(2), 115-132.
408. Thomas, D.R. (1986) – Culture and ethnicity: maintaining the distinction, *Australian Journal of Psychology*;
409. Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2010). *Research Methods in Physical Activity*. edition. Bradford: Human Kinetics.
410. Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management, in Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago, pp. 889-935
411. Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses, *Harpers Magazine* 140;
412. Thorndike, R. (1936). Factor analysis of social and abstract intelligence, *Journal of Educational Psychology*;
413. Thorpe, H. (2010). Psychology of extreme sports. The cultural turn in sport psychology, 363-386.
414. Tienari, J., Söderberg, A. M., Holgersson, C., & Vaara, E. (2005). Gender and national identity constructions in the cross-border merger context. *Gender, Work & Organization*, 12(3), 217-241.
415. Tipton, F. B. (2008). "Thumbs-up is a rude gesture in Australia": The presentation of culture in international business textbooks. *Critical perspectives on international business*.
416. Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, 96(3), 506.
417. Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American psychologist*, 51(4), 407.
418. Triandis, H.C., Hall, E.R. and Ewen, R.B. (1965), Some cognitive factors affecting group creativity, *Human Relations*, Vol. 18 No. 1, pp. 33-5.
419. Tsui, A. S., & O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32(2), 402-423.
420. Tuckman, B. W. (1965), Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin*, Vol. 63 No. 6, May, pp. 384-99
421. Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia journal of world business*, 16(1), 68-78.
422. Urrutia de Hoyos, I., Kase, K., Marti Sanchis, C., Opazo Breton, M. (2006) – El mapa estrategico del Real Madrid: el arte de construir una marca, *Estrategia Financiera*;

423. Vaara, E. (2002). On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger.
424. 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.
425. 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.
426. Varela, O. E., & Gatlin-Watts, R. (2014). The development of the global manager: An empirical study on the role of academic international sojourns. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 187-207.
427. Varela, O.E. (2017), "Learning outcomes of study-abroad programs: a Meta-analysis", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 16 No. 4, pp. 531-561.
428. Vecchio, R.P. and Appelbaum, S.H. (1995), *Managing Organizational Behavior: A Canadian Perspective*, Dryden-Harcourt Brace and Co., Toronto, Canada, pp. 696.
429. Vertovec, S. (2004). Migrant transnationalism and modes of transformation 1. *International migration review*, 38(3), 970-1001.
430. Vora, D., Martin, L., Fitzsimmons, S. R., Pekerti, A. A., Lakshman, C., & Raheem, S. (2018). Multiculturalism within individuals: A review, critique, and agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 1-26.
431. Walther, M. (2014). *Repatriation to France and Germany: A comparative study based on Bourdieu's theory of practice*. Wiesbaden: Springer.
432. Ward, C. (2013). Probing identity, integration and adaptation: Big questions, little answers. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(4), 391-404.
433. Ward, C., & Leong, C. H. (2006). 29 Intercultural relations in plural societies. *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, 484
434. Ward, C., Stuart, J., & Kus, L. (2011). The construction and validation of a measure of ethno-cultural identity conflict. *Journal of personality assessment*, 93(5), 462-473.
435. Warnier, J. P. (1999). *Construire la culture matérielle: l'homme qui pensait avec ses doigts*. Presses Universitaires de France-PUF.
436. Weedon, G. (2011). Glocal boys: Exploring experiences of acculturation amongst migrant youth footballers in Premier League academies. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(2), 200–216. <https://doi.org/10.1177/1012690211399221>
437. Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. OUP Oxford.
438. Wilcox, D.L., Cameron, G.T. (2006) – *Public relations : Strategies and tactics*, Boston, MA: Allyn & Bacon;
439. Williams, R. L., and Z. I. Youssef. 1979. Race and Position Assignment in High School, College and Professional Football. *International Journal of Sport Psychology* 10 (4): 252–258.
440. Willinger, M., Lohmann, C., Usunier, J.-C. (2000), Une comparaison franco-allemande de la confiance et de la réciprocité: une expérimentation fondée sur le jeu d'investissement, *Journée d'étude : Une approche comparée France-Allemagne de la confiance entre acteurs économiques*, Strasbourg, 29 mars 2000, 23p.
441. Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of applied psychology*, 87(1), 164.
442. Witt, M. A., & Redding, G. (2009). Culture, meaning, and institutions: Executive rationale in Germany and Japan. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 859-885.

443. Wolff, F., & Borzikowsky, C. (2018). Intercultural competence by international experiences? An investigation of the impact of educational stays abroad on intercultural competence and its facets. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(3), 488-514.
444. Woodside, A. G. (2010). *Case study research: Theory, methods and practice: Theory, methods, practice*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
445. Wylleman, P., & Johnson, U. (2012). Sport psychology and the Olympic Games: An introduction in the special issue. *Psychology of sport and exercise*, 13(5), 658-659.
446. Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 362-379.
447. Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies: a systematic review using bibliometric methods. *European Journal of International Management*, 14(2), 210-250.
448. Ybema, S., & Byun, H. (2009). Cultivating cultural differences in asymmetric power relations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(3), 339-358.
449. Yeganeh, H., Z. Su, Chrysostome E. (2004). "A Critical Review of Epistemological and Methodological Issues in Cross-Cultural Research." *Journal of Comparative International Management* 7 (2):66–86.
450. Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592-603.

### Ressources Web

1. <https://www.digisport.ro/fotbal/oscar-tabarez-nu-ajuta-la-nimic-sa-castigi-campionatul-mondial-daca-tinerii-nu-stiu-unde-e-rusia-pe-harta-480749>, accesat 1.06.2021
2. <https://www.bbc.com/sport/football/27183851>, accesat 1.06.2021
3. (<https://www.prosport.ro/fotbal-extern/euro-2016/scandal-la-nationala-albaniei-inainte-de-euro-2016-a-jucator-musulman-a-refuzat-sa-faca-reclama-alcoolul-reactiv-amuzanta-un-sponsor-15432442>), accesat 1.06.2021
4. [http://www.edrc.ro/recensamant.jsp?regiune\\_id=0&judet\\_id=0&localitate\\_id=0](http://www.edrc.ro/recensamant.jsp?regiune_id=0&judet_id=0&localitate_id=0) , datele au fost colectate în 2002, accesat 1.06.2021
5. <https://www.sportbible.com/football/news-take-a-bow-reactions-real-madrid-and-atletico-madrid-players-reacting-to-each-others-score-20210519>, accesat 1.06.2021
6. <https://www.frf.ro/comunicari/comunicate-frf/azi-incepe-liga-1-echipele-sunt-obligate-sa-foloseasca-2-jucatori-u21-in-primul-11/>, accesat 1.06.2021
7. <https://www.netbet.com/multicultural-championship#!/country/rou>, accesat 8.01.2021
8. <https://www.netbet.com/multicultural-championship#!/country/fra>, accesat 8.01.2021
9. <https://www.fcviitorul.ro/despre> accesat, 2.06.2021
10. <https://www.digisport.ro/interviuri-si-reportaje/video-exclusiv-alin-stoica-mafiotul-giovani-becali-mi-a-furat-visurile-157373>, accesat 2.06.2021
11. <https://www.bt.com/sport/news/2021/april/on-this-day-in-2009-sven-goran-eriksson-is-sacked-as-mexico-head-coach>, accesat, 2.06.2021
12. <https://bleacherreport.com/articles/150268-requiem-for-sven-goran-eriksson-and-mexico>, accesat 2.06.2021
13. [http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F\\_Table.html](http://www.socr.ucla.edu/Applets.dir/F_Table.html), accesat 2.06.2021
14. <https://women.volleybox.net/women-romanian-league-2020-21-o17739/classification>, accesat 2.06.2021
15. <https://www.oreilly.com/library/view/making-sense-of/9780470074718/appa-sec003.html>, accesat 2.06.2021
16. [www.Transfermarkt.ro](http://www.Transfermarkt.ro), accesat 2.06.2021
17. <https://app.countrynavigator.com/>, accesat 2.06.2021
18. <https://www.hofstede-insights.com/>, accesat 2.06.2021
19. <https://football-observatory.com/> (CIES, 2015) accesat 2.06.2021
20. <https://football-observatory.com/-Reports-> (CIES, 2013), accesat 2.06.2021

# Annexes



## Annexe I

## Transcription des entretiens avec les répondants pour mener l'étude qualitative

I Équipe féminine de volley-ball de Galați, Roumanie

**Entretien 1 — I.R.****1. Profil de la joueuse**

L'équipe de Galați comptait au début de la saison 6 joueuses étrangères, dont une a quitté l'équipe pendant la pause entre les tours et le retour. I.R. est une joueuse de 28 ans avec une expérience internationale antérieure. Elle a joué dans d'autres pays et a eu une autre expérience en Roumanie, sous la direction du même entraîneur. Elle a commencé le volley-ball à l'âge de 12 ans, pas nécessairement par envie de faire de la performance, mais parce que le sport est aussi un moyen de socialiser. Puis elle a continué parce qu'on lui a dit qu'elle avait du talent, même si elle n'y croyait pas beaucoup au début. Pour cette raison, elle ne pensait même pas que dans les années à venir, elle ferait partie d'équipes professionnelles qui auront des joueuses appartenant à des horizons aussi divers. Pratiquement, de l'ensemble de l'équipe, très peu de joueuses ont pensé à cet aspect depuis qu'elles étaient au début de leur carrière. Cependant, avant de quitter la Serbie pour la première fois à l'étranger, la joueuse déclare s'être préparée physiquement car elle considérait que le niveau du championnat en Roumanie est plus élevé. Concernant d'autres aspects, la joueuse admet qu'elle n'a pas cherché d'autres informations sur la culture roumaine et n'a pas essayé d'apprendre la langue roumaine car elle considère qu'elle parle anglais et cela suffit.

**2. Expérience précédente**

Avant de jouer pour l'équipe de Galati, cette joueuse a également joué à Chypre, en Slovaquie, en Italie, en Hongrie, en Serbie et avait déjà joué en Roumanie.

La première fois qu'elle a été en Roumanie, ce n'était pas difficile, car elle avait joué dans une ville proche de la Serbie et elle avait l'impression d'être chez elle, la seule différence étant la langue. Lorsqu'elle est partie, elle ne pensait pas que ce serait difficile de s'adapter à une nouvelle culture. La langue représentait quelque chose de différent, mais tout le monde parlait anglais et dans le temps, elle a réussi à apprendre le roumain. En même temps, la joueuse déclare qu'elle n'a aucun problème à parler une langue étrangère à partir du moment où elle apprend cette langue. Par exemple, elle a réussi à apprendre le roumain et elle n'a pas peur de le parler.

**3. Communication**

Dans un groupe multiculturel, c'est difficile lorsque certains membres du groupe parlent une langue que d'autres ne comprennent pas, mais si ceux qui font partie du groupe sont ouverts sur la parole, les choses peuvent être résolues. Les joueurs locaux et étrangers peuvent se sentir exclus lorsqu'ils parlent une langue qu'ils ne comprennent pas. Dans de telles situations, l'anglais est très important.

**4. Management interculturel**

I. définit l'adaptation à une nouvelle culture en trouvant et en apprenant les différences et les similitudes entre les cultures dans lesquelles l'individu est impliqué (à la fois le pays où il travaille et ses collègues). En termes d'autres expériences précédentes, c'était un peu différent et plus

difficile en Hongrie, surtout en termes d'interactions avec les gens car la joueuse considère que les Hongrois sont plus froids en tant que personnes.

« En ce qui concerne les différences entre la Roumanie et les autres pays où nous sommes allés, ici le championnat est plus fort et nous devons nous entraîner plus intensément et je n'ai pas autant de temps libre que dans d'autres pays. Il est très important pour moi qu'une grande partie des Roumains parlent anglais et qu'ils puissent m'aider. Même les personnes qui ne parlent pas anglais essaient de m'aider lorsque j'ai besoin de certaines informations. Cependant, il y a des pays où tous les gens ne sont pas aussi accueillants, ils sont plus froids. »

#### 5. Facteurs d'adaptation

« Je n'ai eu aucune difficulté concernant l'adaptation en Roumanie. Ma mère dit même que la Roumanie est comme ma deuxième maison. Cependant, les gens ne sont pas les mêmes partout. Il y avait des pays où il m'était plus difficile d'interagir avec les gens. » Il n'y a pas de grandes différences entre la culture roumaine et la culture serbe. Presque tout est pareil, la seule exception étant l'ancien calendrier des rites. La joueuse déclare qu'elle interagit bien avec les gens et aime apprendre de nouvelles choses. Par ailleurs, la joueuse déclare ne pas lire très souvent l'actualité de son pays et considère que se concentrer uniquement sur ce qui se passe dans le pays où elle se trouve peut l'aider à s'adapter plus facilement. « Je ne me soucie pas beaucoup de la culture serbe, je ne me soucie que des gens. »

Du point de vue de la joueuse, dans une équipe multiculturelle, les différences culturelles importent moins, mais ce qui compte le plus, c'est la façon dont on a été élevé par notre famille et nos professeurs. Dans une équipe multiculturelle c'est plus difficile au début, mais si les joueurs sont ouverts ils sauront surmonter ces difficultés et pourront former un groupe solidaire plus vite. Un autre aspect important, tant dans le processus d'adaptation à une nouvelle culture que dans la réalisation d'activités au sein d'équipes multiculturelles, c'est la maîtrise de la langue anglaise. Sans l'anglais, il serait beaucoup plus difficile de s'adapter et de travailler dans une équipe multiculturelle. De plus, les gens apprécient quand ils remarquent que vous faites un effort pour apprendre la langue et apprendre des choses sur ce pays. Concernant le niveau d'adaptation, la joueuse considère qu'elle s'est largement adaptée à la fois dans le nouvel environnement culturel et au sein de l'équipe.

#### 6. Conflits interculturels

Des sous-groupes se forment souvent au sein d'une équipe, mais l'idée est qu'ils n'affectent pas la cohésion du groupe. Il est normal que quelqu'un approche quelqu'un avec qui il a des affinités, mais au final ces sous-groupes doivent fonctionner comme un tout. De plus, le joueur considère que l'éducation et la personnalité sont plus importantes que la culture de l'individu. « Nous jouons au volley-ball, nous ne nous soucions pas du pays d'origine de l'autre. »

Le joueur considère que si un sportif est dans un pays étranger, alors il fait plus d'efforts que dans son propre pays pour réussir, tout en ayant aussi le désir de réussir. En même temps, faire partie d'une équipe multiculturelle aide à la fois au développement personnel et professionnel. Les voyages peuvent également aider à l'adaptation car ils fournissent des informations précieuses sur la culture.

#### 7. Conseils et recommandations

La joueuse offre plus de conseils à ceux qui font partie de telles organisations multiculturelles : « être eux-mêmes », « respecter les autres », « essayer d'aider les autres », « comprendre que les gens sont différents et qu'ils ont un objectif commun à réaliser même si entre eux il n'y a pas de fortes affinités. »

## Entretien 2 — M.J.

### 1. Profil de la joueuse

M.J. est une joueuse de nationalité espagnole, qui a joué plus de 100 matches pour l'équipe nationale de volley-ball d'Espagne. La joueuse précise qu'elle a commencé le volley-ball avec plaisir et compte tenu du fait que ce sport est également pratiqué par d'autres membres de la famille. Au début, elle n'imaginait pas que dans les années à venir, elle pourrait faire partie d'une équipe culturellement aussi diversifiée. Avant d'arriver en Roumanie, cette joueuse a également joué en Belgique, en France et au Portugal. La première fois qu'elle est allée dans un pays étranger, c'était en Belgique, où elle avoue que les 2 premières années ont été plus faciles parce que l'entraîneur était espagnol, ce qui a facilité l'adaptation. Au début, la joueuse déclare qu'elle ne parlait que l'anglais et que tout le monde parlait français, ce qui était assez difficile. D'ailleurs, la joueuse précise que la première année en Belgique a été la plus difficile, car les gens y sont plus « fermés, plus froids ». Cependant, au fil du temps, la joueuse a réussi à apprendre le français.

2. Langues étrangères parlées - anglais, français, portugais ;

### 3. Communication

Concernant la langue roumaine, la joueuse déclare que la langue roumaine est une langue difficile. Elle essaie d'apprendre la langue, mais parfois, lorsqu'elle essaie de parler, elle se rend compte qu'elle parle une autre langue étrangère. Après presque 4 mois en Roumanie, la joueuse comprend la langue roumaine, mais ne peut pas communiquer. Dans une telle équipe, il est difficile de communiquer car il y a beaucoup de personnes différentes, que vous ne savez pas comment traiter et comment elles vont réagir ou penser. De plus, il est très difficile de transmettre ce que vous pensez dans une langue étrangère.

Quand les autres joueuses parlent roumain, c'est assez difficile, surtout au début, quand la joueuse ne parvenait pas à comprendre la langue roumaine, mais, au fil du temps, la joueuse a réussi à mieux comprendre la langue roumaine.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

La joueuse déclare qu'elle aime interagir avec des personnes d'autres cultures, mais surtout qu'elle aime interagir avec des personnes qui ont la même façon de penser et la même vision de vie que la sienne. Ainsi, vous pouvez avoir un lien avec une certaine personne quelle que soit sa nationalité. Vous n'avez peut-être même pas de lien avec quelqu'un qui n'appartient pas à la même culture que la vôtre. La joueuse pense que la personnalité et l'éducation sont plus importantes que la culture. Je me sens bien avec des gens « qui pensent et vivent comme moi ».

b) avec des joueuses d'autres cultures ;

La joueuse déclare qu'elle aime interagir avec des personnes d'autres cultures, essayant de découvrir comment les autres font certaines choses. La joueuse souligne qu'il y a de nombreuses différences entre les cultures latine et orientale, notant que dans les pays occidentaux, les gens passent plus de temps en ville, considérant que les Occidentaux sont plus optimistes. Cependant, la façon d'être des gens ne l'affecte pas. De plus, la joueuse considère qu'au sein de l'équipe ses collègues ont l'habitude de travailler avec des joueurs appartenant à d'autres cultures, ce qui l'aide à s'adapter. Certains de ses collègues parlent espagnol, cela pourrait l'aider à établir une

relation étroite avec elles, mais la joueuse souligne encore une fois que la personnalité et la façon de penser sont très importantes.

## 5. La vie en Roumanie

Concernant la vie en Roumanie, la joueuse déclare qu'elle ne connaissait personne avant de venir dans ce pays, et les joueuses roumaines l'ont beaucoup aidée. Certaines joueuses parlent espagnol et cela l'a aidée à se rapprocher de ces joueuses. La différence en Roumanie, ce qui touche le plus aux joueuses, c'est le problème du taux de change euro / lei. Chaque fois qu'elle partait à l'étranger vers la Belgique, la France ou le Portugal, la monnaie était la même que dans le pays d'origine, l'euro. Concernant la vie en Roumanie, la joueuse déclare que les aspects quotidiens de la vie ne l'influencent pas tellement. Le fait qu'elle joue au volley-ball et que l'ambiance soit bonne dans l'équipe et le fait que son mari soit avec elle importe beaucoup plus que d'autres aspects. Parmi ces aspects, qui comptent toujours mais dans une moindre mesure, figurent les heures passées dans la circulation. Les distances entre les villes en Roumanie sont assez grandes et en plus les routes ne facilitent pas les déplacements rapides, donc les joueuses habituées à parcourir de très longues distances en peu de temps, sont obligées en Roumanie de parcourir les mêmes distances voire des distances plus courtes, sur une période beaucoup plus longue. Avant de venir en Roumanie, la joueuse déclare avoir recherché certaines informations sur la Roumanie, sur d'anciens sportifs, sur la période du communisme ou sur les zones touristiques en Roumanie. En même temps, M.C. déclare qu'elle ne lit pas les informations sur ce qui se passe en Roumanie, mais qu'elle essaie de regarder des films avec des sous-titres roumains afin d'améliorer sa langue roumaine.

La joueuse considère que son niveau d'adaptation en Roumanie est bon. Concernant l'adaptation des collègues, la joueuse insiste à nouveau sur les différences entre les cultures orientales et occidentales. Elle pense que les gens de l'Est ont du mal à s'ouvrir sur les autres. Concernant sa collègue de Serbie, M.C. considère qu'elle s'est adaptée très vite et estime que ce problème peut être causé par le fait que les deux cultures sont proches. En même temps, elle précise que c'est plus difficile pour les jeunes joueuses, quelle que soit leur origine.

La performance est influencée par l'humeur, donc tout facteur qui influence l'humeur peut influencer la performance.

## 6. Conflits

La joueuse déclare qu'elle n'a pas eu de conflits au sein de l'équipe, mais qu'elle peut y avoir certaines différences, ce qui est normal.

Faire partie d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel peut aider au développement personnel. De plus, de cette façon, on accepte d'autres façons de faire les choses.

## 7. Voyage

Du point de vue de la joueuse, les voyages peuvent aider beaucoup dans les relations multiculturelles. De plus, elle déclare que cela l'aurait aidée à mieux s'adapter si elle avait voyagé en Roumanie avant de s'installer dans ce pays. En même temps, elle pense qu'il lui serait désormais plus facile de rejouer en France, où elle connaît très bien tous les éléments culturels.

## 8. Conseils

La joueuse conseille à ceux qui feront partie de telles équipes à l'avenir « d'être ouverts sur tout ce qui se passe », « de ne rien prendre comme attaque à la personne, car vous ne pouvez pas savoir comment les autres réagissent ». En même temps, la joueuse considère qu'il s'agit plus d'éducation et de personnalité et moins de culture, mais la culture peut influencer.

## Entretien 3 — M.G.

### 1. Profil de la joueuse

M.G. est une joueuse expérimentée de nationalité ukrainienne, qui a déjà joué en Roumanie mais a également joué dans d'autres pays : Égypte, Kazakhstan, Slovaquie et Ukraine. Elle n'a fait partie de l'équipe CSU que pendant environ 6 mois car elle a subi une blessure qui ne lui a pas permis d'évoluer. Plus tard, pendant la trêve hivernale, la joueuse a quitté cette équipe. La première expérience à l'étranger pour M.G. a eu lieu en Roumanie et précise qu'au début ce n'était pas très facile pour elle, mais que l'entraîneur, qui était aussi étranger, de nationalité bulgare, l'a aidée à s'adapter plus facilement. De plus, ses collègues l'ont aidée à s'intégrer. À cette époque-là, elle ne parlait pas très bien anglais, mais au fil du temps, elle a amélioré son niveau d'anglais. En même temps, la joueuse déclare qu'elle n'a pas essayé de se préparer avant de venir en Roumanie, ne connaissant pas beaucoup de choses sur la culture roumaine. Elle considère que si elle avait parlé roumain, cet aspect n'aurait pas changé grand-chose, car la communication peut aussi se faire en anglais et en plus elle peut communiquer en langage non verbal. Elle déclare que certaines connexions peuvent être faites sans parler aussi bien une langue étrangère. Même si la première expérience à l'étranger a été en Roumanie, la joueuse déclare que ce n'était pas la plus difficile, mais l'expérience au Kazakhstan, compte tenu du fait que les gens ont une mentalité totalement différente là-bas.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais, ukrainien

### 3. Communication

M.G. considère qu'il n'est pas difficile pour elle de communiquer au sein d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel et souligne que la connaissance de l'anglais, l'ouverture sur les autres dans le groupe et le respect sont importants.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

La joueuse déclare qu'elle aime apprendre de nouvelles choses et rencontrer de nouvelles personnes, car elle peut ainsi apprendre de nouvelles choses sur de nouveaux pays, religions et mentalités.

Concernant l'adaptation au sein de l'équipe, la joueuse précise que l'entraîneur-chef l'a aidée à s'adapter.

### 5. Comprendre les différentes cultures

La joueuse déclare qu'après ces expériences, elle est plus flexible. C'est plus difficile au début, mais ces expériences montrent qu'elles ont développé son esprit et cela l'aide à apprendre de nouvelles choses.

Du point de vue de cette joueuse, s'adapter à une nouvelle culture implique d'apprendre beaucoup de nouvelles choses. Celui qui vient dans un nouveau pays doit tenir compte du fait que les nouvelles personnes qu'il rencontre des gens avec une mentalité différente de la sienne, et cet aspect doit l'amener à ouvrir son esprit et à les comprendre. La joueuse déclare que les gens devraient être plus ouverts et accepter les points de vue des autres, même s'ils ne sont pas d'accord avec eux, car cela peut éviter les conflits. La communication est très importante non seulement dans les sports d'équipe, mais aussi dans tous les aspects de la vie quotidienne. Revenant sur les expériences de ces équipes, la joueuse déclare qu'au Kazakhstan, les gens étaient plus fermés et n'exprimaient pas leurs problèmes, ce qui pourrait conduire à des conflits.

Par contre, en Égypte, la joueuse déclare qu'elle n'a eu aucun problème et aucun conflit culturel, malgré les différences religieuses.

Concernant la vie en Roumanie, la joueuse précise qu'elle ne peut pas généraliser car elle n'a pas rencontré autant de monde pour se faire une opinion. Cependant, elle pense que cette expérience l'aidera si elle joue à nouveau à l'étranger.

#### 6. Conflit

Du point de vue de cette joueuse, les conflits ne sont pas causés par des différences culturelles mais par la personnalité de l'individu, le manque d'ouverture d'esprit ou le manque de communication.

#### 7. Voyages

Pensez que les voyages peuvent aider, car cet aspect aide à interagir avec différentes personnes.

#### 8. Conseils

La joueuse recommande à ceux qui font partie de telles organisations multiculturelles de prendre en compte que le processus de communication est très important, que les individus doivent réfléchir à ce qu'ils peuvent apporter au groupe, se respecter et résoudre leurs problèmes.

## Entretien 4 — T.N.

### 1. Profil de la joueuse

T.N. est une joueuse de nationalité brésilienne, de couleur, venu pour la première fois en Roumanie, mais qui a déjà joué en Argentine et en Israël, ayant également des expériences dans des équipes multiculturelles. Cependant, les expériences précédentes ont eu lieu dans des pays dont les cultures sont très différentes de la Roumanie. En Israël, l'adaptation et l'intégration dans le groupe ont été facilitées par le fait que d'autres joueurs brésiliens jouaient dans le même club, et en Argentine la joueuse déclare qu'il n'y a pas de si grandes différences culturelles entre les deux pays, les Argentins et les Brésiliens se ressemblent, en plus, le portugais et l'espagnol sont proches. Par contre, en Roumanie, c'était plus difficile, surtout au début, car outre le fait qu'elle ne parlait pas roumain, elle ne parlait pas anglais à un niveau aussi avancé. En même temps, la joueuse déclare qu'avant de venir en Roumanie elle a cherché certaines informations sur le pays, le climat, la ville, les attractions touristiques étant très motivées pour s'adapter au nouveau défi, et les expériences précédentes l'ont certainement aidée à s'adapter plus facilement. De plus, T.N. déclare qu'elle est soucieuse d'avoir des informations sur ce qui se passe en Roumanie, « Je vis ici, je m'intéresse à ce qui se passe ici » et qu'elle passe plus de temps avec les Roumains car cela l'aide à s'adapter plus facilement.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais, espagnol

### 3. Communication

La joueuse déclare que si elle parlait roumain, il lui serait plus facile de communiquer et de s'adapter à la fois dans la vie sociale et dans le sport. Il n'y a pas de problèmes de communication au sein de l'équipe, précisant que c'est plus facile dans la salle. Lorsque l'entraîneur parle, elle n'a aucun problème à le comprendre d'autant plus qu'il parle rarement et qu'il est très expressif, utilisant beaucoup un langage non verbal. En début de saison, pour T.N. c'était très difficile en raison du fait que les autres collègues parlaient roumain et qu'elle ne comprenait pas de quoi elles parlaient, mais au fil du temps, elle a constaté qu'il y avait beaucoup de mots similaires au portugais.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

#### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

En général, T.N. déclare qu'elle aime rencontrer des gens d'autres cultures, y compris des gens qui ne font pas partie du sport. Concernant les interactions avec les Roumains, elle déclare qu'elle utilise l'anglais, mais souligne qu'après avoir appris le roumain, elle essaiera de l'utiliser dans les conversations. De plus, elle déclare qu'elle aime le fait qu'en Roumanie les gens soient ouverts et se soucient de ceux qui les entourent, ressemblant à ces aspects avec le Brésil, son pays natal. Cependant, elle dit que lorsqu'elle se promène dans la rue, il y a beaucoup de gens qui la regardent bizarrement, car surtout dans cette région du pays, les gens n'ont pas l'habitude de rencontrer des gens de couleur, ils ne la mettent pas très à l'aise.

#### b) avec des joueuses d'autres cultures ;

T.N. considère ses coéquipières comme faisant partie de la famille, car elle passe beaucoup de temps avec elles à la fois dans la salle et à l'extérieur. De plus, elle pense qu'elles l'aident quand elle en a besoin et l'aident à améliorer son anglais et à apprendre le roumain.

Le fait qu'elle parle espagnol l'aide à se rapprocher d'une de ses collègues qui est de nationalité espagnole, et cela l'aide même dans des situations où elle a certains problèmes de communication avec l'anglais.

#### 5. Comprendre les différentes cultures

La joueuse est considérée comme adaptée à la culture et intégrée à l'équipe. En termes de performance dans une équipe multiculturelle par rapport à une équipe culturellement homogène, la joueuse considère qu'il est plus facile dans une équipe mono culturelle, d'où elle fait partie. Faire partie d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel peut vous apprendre beaucoup de nouvelles choses, notamment sur le plan professionnel.

#### 6. Conflit

Contrairement à son pays d'origine et aux pays dans lesquels elle a évolué auparavant, la joueuse précise que les différences climatiques sont notables, mais ne changent pas grand-chose. Elle ne croit pas qu'il y ait eu de conflits d'origine culturelle.

#### 7. Voyage

Les expériences de voyage peuvent faciliter les interactions au sein de groupes multiculturels, surtout si vous rencontrez des personnes des pays dans lesquels vous avez voyagé.

#### 8. Conseils

Non seulement pour apprendre l'anglais, mais aussi pour apprendre certaines choses sur cette culture.

## Entretien 5 — S.B.

\* l'entretien a été réalisé à l'aide de Google Traduction car la joueuse ne parle pas anglais à un niveau lui permettant de répondre à de telles questions.

### 1. Profil de la joueuse

S.B. est une joueuse de nationalité bulgare, étant l'une des plus jeunes joueuses du groupe et la plus jeune joueuse étrangère. En même temps, elle en est à sa première expérience hors de son pays et à sa première expérience multiculturelle. Au moment de l'entretien, la joueuse déclare qu'elle pratique le volley-ball depuis 5 ans et qu'elle a commencé à pratiquer ce sport sous la direction de ses parents. De plus, elle déclare qu'à cette époque-là, elle ne pensait même pas qu'elle aurait pu jouer à l'étranger. De plus, elle déclare qu'avant de venir en Roumanie, elle n'a rien fait de concret pour se préparer à l'adaptation à la nouvelle culture et n'a pas non plus cherché d'informations concernant la culture roumaine. Cependant, elle apprécie de s'être adaptée en un temps beaucoup plus court qu'elle ne l'aurait cru. Cette joueuse s'est adaptée en très peu de temps, cela est également prouvé par le fait qu'elle a été nommée par la Fédération roumaine de volley-ball dans les 6 premières joueuses du championnat.

2. Langues étrangères parlées — anglais et serbe (seulement à un niveau de compréhension) et déclare qu'il aimerait apprendre le roumain

### 3. Communication

Le plus dur pour cette joueuse était le fait qu'elle doit parler une langue étrangère. Elle déclare qu'elle craignait de devoir parler anglais, une langue qu'elle ne parlait pas très bien.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

La joueuse déclare qu'il n'y a pas de grandes différences entre la Roumanie et la Bulgarie et que la vie en Roumanie et l'adaptation à la nouvelle culture ne la stressent en rien.

a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

S.B. déclare qu'elle aime interagir avec des personnes de cultures différentes. Bien qu'elle reste en contact avec sa famille et ses amis en Bulgarie, cela ne semble pas affecter son adaptation à la nouvelle culture.

b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Malgré l'existence de nombreuses cultures différentes au sein de l'équipe, la joueuse considère qu'il n'y a pas de sous-groupes. De plus, elle déclare qu'au début toutes ses collègues l'ont aidée dans le processus d'adaptation, mais sa collègue de nationalité serbe l'a beaucoup aidée, surtout lorsqu'elle avait des problèmes de communication. Après un certain temps, S.B. déclare qu'elle a commencé à comprendre ce que ses collègues disent en roumain, et quand elle ne comprend pas, elle demande à ses collègues de traduire, et au cas où ses collègues ne comprennent pas ce qu'elle veut transmettre, elle essaie de répéter avec d'autres mots. En même temps, elle déclare qu'elle se sent incluse dans le groupe.

### 5. Comprendre les différentes cultures

La joueuse croit pouvoir évoluer aussi bien dans une équipe culturellement diversifiée que dans une équipe culturellement homogène. De plus, elle croit que faire partie d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel favorise le développement personnel. En même temps, elle apprécie que cette expérience l'aide à l'avenir si elle continue à jouer dans un pays étranger.

## 6. Conflit

La joueuse considère qu'il n'y a pas de conflits d'origine culturelle au sein de l'équipe.

## 7. Voyage

Bien qu'elle voyage souvent, S.B. dit qu'elle ne pense pas que l'expérience du voyage puisse l'aider lorsqu'elle interagit dans une équipe multiculturelle.

## 8. Conseils

Parmi les conseils que cette joueuse donne aux autres personnes qui font partie de groupes multiculturels, il y a le fait que les personnes qui sont loin de chez elles ne doivent pas penser qu'elles sont loin d'elles et qu'elles doivent faire face au stress d'être seules.

## Entretien 6 — I.A.

### 1. Profil de la joueuse

I.A. est une joueuse expérimentée au niveau de la première ligue féminine de volley-ball, qui n'avait jamais joué à l'étranger auparavant, mais qui a joué dans des équipes multiculturelles et dans l'équipe nationale féminine roumaine de volley-ball, sa passion pour le sport étant inspirée par sa famille, son père étant également impliqué dans le volley-ball de performance. Elle est l'une des rares joueuses à s'attendre à faire partie de telles équipes multiculturelles à l'avenir car son objectif était de pratiquer des sports de performance, ce qui au XXI<sup>e</sup> siècle implique également le côté de la diversification culturelle.

### 2. Langues étrangères parlées – anglais, français.

### 3. Communication

Elle considère que ce n'est pas très difficile de communiquer dans une telle équipe, car la plupart des termes que les joueuses utilisent sont des termes spécifiques au volley-ball. En dehors de la salle, ce n'est pas très difficile car toutes les joueuses parlent anglais. D'après ses expériences précédentes, la joueuse déclare avoir rencontré des situations dans lesquelles des joueuses qui ne parlaient pas anglais avaient besoin d'un traducteur, en particulier au début jusqu'à ce qu'elles commencent à apprendre le roumain. Lorsque l'entraîneur envoie un message en anglais, et que certaines joueuses (étrangères ou roumaines) ne comprennent pas le message, les joueuses s'entraident. Parler roumain peut amener les joueuses étrangères à se sentir marginalisées, mais la joueuse déclare que cela est également lié au désir et à la capacité des joueuses étrangères d'apprendre le roumain. Cependant, la joueuse déclare qu'elle est consciente qu'elle doit former un groupe uni pour obtenir des résultats. En revanche, lorsque des joueuses étrangères se parlent une langue qu'on ne comprend pas, par curiosité la joueuse leur demande de quoi elles parlent.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

#### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

I.A. dit qu'elle aime interagir avec des personnes d'autres cultures parce qu'elle est très curieuse de voir comment ces personnes se comportent.

#### b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Au cas où les collègues auraient besoin d'aide, la joueuse déclare qu'elle est prête à les aider, si elles demandent de l'aide, sans vouloir devenir très insistant.

Lorsque de nouvelles joueuses arrivent dans l'équipe, il y a aussi des forces et des faiblesses. Dans certaines situations, des dissensions peuvent être créées, et dans d'autres situations, les joueuses étrangères peuvent apporter un plus à l'équipe. En général, les joueuses étrangères ont des salaires plus élevés et cela peut conduire à des dissensions qui touchent à la cohésion du groupe. Cet aspect peut affecter la concentration des joueuses et implicitement la performance. La joueuse souligne que les sportifs plus expérimentés perçoivent cela différemment, tandis que les sportifs plus jeunes sont plus touchés par ces différences de salaire.

### 5. Comprendre les différentes cultures

La joueuse déclare qu'elle essaie de connaître le plus possible ses collègues à la fois en termes de religion, de cuisine, de comportement, de coutumes et de traditions.

I.A. considère que les joueuses étrangères de l'équipe s'adaptent assez vite, les joueuses sont ouvertes et communiquent bien, ce qui est très important. La joueuse pense qu'il y a de petites

différences, mais c'est normal. Il y avait aussi des différences dans les équipes pour lesquelles elle jouait auparavant. L'adaptation dépend de chaque individu et de tous les traits de cette personne, y compris l'éducation, la personnalité ou la culture. De son point de vue, il est plus difficile pour les introvertis de s'adapter car ils ne sont pas disposés à communiquer et à exprimer leurs problèmes pour que quelqu'un d'autre puisse les aider. Tandis que les personnes plus extraverties et plus communicatives s'adaptent plus facilement.

Faire partie d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel peut aider un individu à se développer tant que cette personne est ouverte sur la compréhension d'une nouvelle culture. Si elle n'est pas ouverte, cette personne peut ne pas se développer.

## 6. Conflits

La joueuse déclare qu'il n'y avait pas de conflits d'origine culturelle au sein de l'équipe et qu'elle n'en a remarqué aucune des équipes multiculturelles dans lesquelles elle jouait auparavant. Or, au sein des équipes, les conflits sont inévitables, mais la joueuse ne peut préciser s'ils sont d'origine culturelle ou non.

## 7. Voyages

Du point de vue de la joueuse, les voyages peuvent aider lorsque les individus doivent travailler dans des organisations culturellement diverses. Certaines informations peuvent être obtenues afin d'être utilisées dans les interactions multiculturelles.

« Je ne veux pas jouer à l'étranger parce que tout le monde ici parle ma langue et je peux m'entendre avec les gens ici. Peut-être qu'à 20, 21 ans je serais partie, même si je ne sais pas si j'aurais aimé ça. C'est plus confortable ici. C'est en quelque sorte une question de peur de l'inconnu. »

## Entretien 7 – B.A.

### 1. Profil de la joueuse

B.A. est une joueuse avec expérience au niveau de la première ligue de volley-ball féminin de Roumanie, étant l'une des deux joueuses locales originaires de la même ville que l'équipe. Pour elle, le sport est un héritage familial, les deux parents étant des sportifs de performance et sa mère étant entraîneuse de volley-ball, ce qui a ouvert la voie à une carrière dans ce sport.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais, espagnol, français, italien

### 3. Communication

Dans une équipe multiculturelle ce n'est pas forcément difficile en termes de différences culturelles mais plutôt en termes de personnalités et d'éducation des individus. L'éducation se reflète à la fois dans les actes de la vie quotidienne et dans la formation et est un facteur qui influence grandement la communication. La joueuse souligne que l'éducation, la personnalité et le tempérament influencent grandement la façon dont les gens interagissent, communiquent et collaborent les uns avec les autres. De plus, la joueuse déclare avoir remarqué que de nombreuses joueuses étrangères qui viennent en Roumanie ne parlent même pas anglais, ce qui entraîne automatiquement un problème d'intégration et d'adaptation. En même temps, elle déclare que les joueuses roumaines ont toujours été ouvertes à aider les joueuses étrangères, y compris pour la traduction, cet aspect étant également influencé par le comportement de l'autre personne et le respect qui lui est accordé.

Une communication excessive en roumain peut affecter les joueuses étrangères, mais ce type de problème se rencontre dans le cas de toutes les équipes multiculturelles dans lesquelles il y a des groupes ethniques différents. Le fait qu'elle parle plusieurs langues étrangères, dont les langues maternelles de certaines joueuses étrangères qui font partie de l'équipe, l'aide à se rapprocher d'elles, à interagir et à les aider dans le processus d'intégration dans l'équipe. Par ailleurs, la joueuse précise qu'elle fait aussi le lien entre le préparateur physique et la joueuse car il ne parle pas anglais. Lorsqu'un message n'est pas compris par un membre de l'équipe, la joueuse essaie de l'amener à leur niveau de compréhension le message qui a été transmis.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

#### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

La joueuse déclare aimer interagir avec d'autres cultures, précisant qu'il est très intéressant de découvrir de nouvelles mentalités et de nouvelles cultures et d'essayer de découvrir leur spécificité.

#### b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Le joueur essaie d'aider ses collègues à faciliter leur processus d'adaptation. Étant l'un des deux joueuses de la ville, elle essaie de les adapter à tout ce que signifie la vie sociale de la ville. B.A. considère que l'équipe à laquelle elle appartient forme un groupe homogène, malgré le fait que deux joueuses que le groupe a tenté d'intégrer n'ont pas réussi à s'intégrer pleinement. La joueuse considère que les deux collègues ne se sont pas adaptées en raison de leur personnalité et de leur éducation.

Lorsque des joueuses étrangères viennent dans le pays, il est question qu'elles puissent prendre la place des joueuses locales. La plupart du temps, les joueuses étrangères ont un salaire plus élevé que les joueuses roumaines, et cet aspect peut créer des conflits. En Roumanie, il y a des situations dans lesquelles ces joueuses ajoutent de la valeur à l'équipe et à la compétition, mais

il y a également des situations dans lesquelles elles sont utilisées au détriment des joueuses roumaines uniquement pour justifier des salaires plus élevés.

#### 5. Conflits

La joueuse déclare qu'il n'y a pas eu de conflits d'origine culturelle. Lorsqu'on lui demande si elle pourrait évoluer aussi bien dans une équipe mono culturelle que dans une équipe multiculturelle, la joueuse précise que même dans des situations où tous les membres se ressemblent ne sont pas bénéfiques pour l'équipe, la diversité culturelle étant un aspect positif. C'est bien d'avoir plusieurs personnes différentes, mais avec un objectif commun. Un groupe composé uniquement de Roumains ne serait pas bénéfique. Dans la relation avec les joueurs de l'ancien espace soviétique, l'influence du communisme se fait sentir. Les joueurs de cette région ont une certaine mentalité, différente de celles des autres cultures.

#### 6. Les avantages de la diversité

Faire partie d'une équipe culturellement diversifiée a des aspects positifs s'il y a eu un lien entre les joueuses car dans le sport on peut se faire de nouveaux amis, relations et opportunités. D'un point de vue professionnel, vous pouvez prendre certaines valeurs des autres joueurs.

#### 7. Voyages

« Je n'ai jamais pensé qu'ils pouvaient influencer l'activité au sein de groupes multiculturels. Cette expérience m'aiderait à jouer à l'étranger et j'adorerais jouer à l'étranger. »

## Entretien 8 — S.V.

### 1. Profil de la joueuse

S.V. c'est une jeune joueuse et l'une des deux joueuses de Galați. La joueuse déclare qu'elle a commencé le sport par curiosité et ne pensait pas qu'elle ferait partie d'équipes aussi multiculturelles et qu'elle atteindrait un si haut niveau. La joueuse n'a évolué que pour l'équipe de Galați, mais au sein de cette équipe, les années précédentes, il y avait des joueuses d'autres origines et avec d'autres cultures. Le multiculturalisme dans les organisations sportives est perçu par cette joueuse comme un aspect très intéressant, car les individus peuvent entrer en contact avec d'autres modes de pensée, totalement différents de ceux dans lesquels ils ont grandi et ainsi ouvrir leurs horizons. La joueuse fait remarquer qu'il y a de grandes différences de pensée, notamment entre les joueuses qui viennent d'autres continents. Ces différences peuvent influencer positivement les activités au sein d'un groupe et de plus la joueuse déclare qu'elle n'a pas rencontré de situations dans lesquelles cette diversité a une influence négative.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais

#### 3. Communication

La joueuse précise qu'au début c'était très difficile, d'autant plus qu'elle n'avait jamais eu de telles interactions dans d'autres environnements que le sport. Au début « Je ne me sentais pas à l'aise, maintenant je n'ai plus de problèmes, et à l'avenir, ce sera encore plus facile pour moi. » Lorsque l'entraîneur communique en anglais, il déclare qu'il n'a aucun problème à comprendre le message qu'il a envoyé.

La joueuse est consciente que parler trop en roumain dans le groupe de joueuses roumaines peut faire en sorte que les autres se sentent exclues, mais déclare qu'il y a des situations dans lesquelles les joueuses roumaines n'ont plus l'énergie de communiquer dans une langue étrangère pour que les autres joueuses puissent comprendre. D'un autre côté, même les joueuses étrangères qui parlent la même langue ne devraient pas trop se parler et devraient faire l'effort de comprendre la langue roumaine. Par ailleurs, la joueuse déclare se sentir frustrée lorsque des joueurs étrangers s'expriment dans une langue qu'elle ne comprend pas, car elle considère que la langue de circulation internationale et qui doit être utilisée au sein de l'équipe, c'est l'anglais. Ainsi, des sous-groupes apparaissent au sein d'une équipe.

#### 4. Interactions avec d'autres cultures

##### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures :

La joueuse déclare qu'elle aime interagir avec des individus appartenant à d'autres cultures, déclarant qu'elle peut y avoir des différences de pensée et des différences culturelles même au sein d'un même pays. En même temps, la joueuse suggère qu'il y a certains stéréotypes sur certaines cultures ou personnes de l'étranger.

##### b) avec des joueuses d'autres cultures :

S.V. déclare qu'elle essaie d'aider ses collègues qui viennent de l'étranger, surtout au début, mais plus tard si elle s'aperçoit qu'elles n'ont pas besoin d'aide, la joueuse n'essaie plus de les aider. La joueuse essaie de les intégrer dans l'environnement social. De plus, cette joueuse reprend également l'idée que les individus peuvent ou non avoir des affinités avec quelqu'un indépendamment de leur origine culturelle.

## 5. Comprendre les différentes cultures

Concernant le niveau d'adaptation des collègues, la joueuse considère que « la plupart des collègues sont adaptés, mais il y a aussi quelques exceptions de joueurs qui peuvent ne pas avoir voulu s'adapter alors que leurs collègues ont essayé de les intégrer. Certains ont réussi à s'adapter, et d'autres donnent l'impression qu'ils refusent. » La joueuse essaie de découvrir auprès des joueurs étrangers comment ils pensent et comment ils agissent dans certaines situations.

## 6. Conflits

La joueuse est d'avis qu'il y a des conflits d'origine culturelle, et lorsqu'ils surviennent et que les joueuses ne peuvent les résoudre entre elles, elle fait appel à l'autorité de l'entraîneur. Après ces conflits, la joueuse déclare que maintenant les membres de l'équipe essaient d'éviter ces conflits. De plus, S.V. considère que les joueuses étrangères sont souvent favorisées. « Les étrangers dans notre pays sont très bien traités, tandis que les Roumains ne sont pas favorisés lorsqu'ils partent à l'étranger. » La joueuse précise que, d'une part, il y a des joueuses qui apportent de la plus-value dans l'équipe, mais il y a également des étrangères qui ne sont pas forcément au-delà du niveau de l'équipe. Jouer dans une équipe multiculturelle ou dans une équipe culturellement diversifiée n'apporte aucune différence pour la joueuse en question. Pourtant, au début, du moins dans les premiers matches, « c'était le chaos, on ne s'entendait pas pendant le match, mais maintenant en milieu de championnat on s'est adapté ». Cela prend du temps, surtout quand il y a plus de nationalités.

Faire partie d'une telle équipe peut aider les individus à se développer tant sur le plan humain que professionnel, surtout lorsqu'on est prêts à apprendre. De plus, on peut apprendre beaucoup sur les autres.

## 7. Voyages

L'expérience des voyages peut aider lorsqu'on fait partie d'organisations sportives multiculturelles. « Je ne jouerais pas dehors, je pense que cela ne marcherait pas pour moi. »

---

## Entretien 9 — R.M.

### 1. Profil de la joueuse

R.M est la plus jeune joueuse de l'équipe, qui, malgré son âge, a évolué dans des équipes culturellement diverses. La première fois qu'elle a interagi avec des joueuses étrangères, elle n'a eu aucune difficulté, déclarant que dans certaines situations, les joueuses étrangères l'ont aidée plus dans son développement que les joueuses roumaines. De plus, elle déclare n'avoir jamais eu de problèmes d'interaction avec des joueuses d'autres cultures. En même temps, la joueuse déclare qu'elle ne pensait pas, quand elle a commencé le volley-ball, à faire partie d'équipes aussi diversifiées sur le plan culturel. Et dans le cas de cette joueuse, le sport a été inspiré par ses parents, eux-mêmes impliqués dans le volley-ball.

2. Langues étrangères parlées : anglais, français ;

### 3. Communication

Du point de vue de cette joueuse, la communication dans une équipe culturellement diversifiée n'est pas difficile. Elle n'a aucun problème lorsque l'entraîneur communique un message en anglais. La joueuse déclare que lorsqu'un message intéresse le groupe, l'équipe, les joueurs s'efforcent de transmettre ce message en anglais, et lorsqu'il n'y a pas de situations d'intérêt pour l'équipe, les joueuses parlent roumain, mais sont prêtes à traduire si elles sont sollicitées. Pour elle, ce n'est pas un problème lorsque les autres joueuses étrangères parlent une autre langue. De plus, R.M. estime que la maîtrise des langues étrangères peut aider à se rapprocher des joueuses d'autres cultures. Si la communication à travers une langue étrangère est difficile, la joueuse essaie de communiquer même à travers un langage non verbal.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

La joueuse déclare qu'elle aime vraiment interagir avec des personnes d'autres cultures car ces aspects apportent plusieurs avantages. Il s'agirait notamment d'enrichir le vocabulaire ou de trouver de nouvelles informations.

b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Elle essaie d'aider les joueuses étrangères notamment en s'intégrant dans le facteur social, en réalisant des activités communes pendant leur temps libre.

### 5. Comprendre les différentes cultures

Le niveau d'adaptation des collègues est bon, même si c'était plus difficile au début. Considérez qu'elles forment un groupe uni. Concernant les cultures des autres joueuses, R.M. déclare qu'elle essaie de découvrir des aspects liés aux traditions, à la façon dont ils vivent leur vie quotidienne. En même temps, elle déclare qu'elle se sent agacée lorsque des comparaisons sont faites concernant la culture, et les interlocuteurs mettent en évidence ce que cette culture a en plus par rapport à la culture roumaine.

### 6. Conflits

La joueuse considère qu'il n'y a pas eu de conflits, et les joueuses ont commencé à s'adapter après une période de plusieurs mois. Elle ne pense pas que des joueuses étrangères viennent prendre la place des Roumaines, car à la fin chacune lutte pour sa place. Jouer dans une équipe diversifiée culturellement ou mono culturellement n'influence pas la performance. La joueuse

considère que ce n'est pas la culture qui influence, mais la nature ou le caractère, et la diversité culturelle n'est pas un facteur qui détermine la progression de l'équipe.

Faire partie d'une telle équipe aide au développement individuel, surtout si on est ouverts sur les opinions nouvelles ou même critiques. La joueuse considère cela comme une chance de développement personnel et professionnel.

## 7. Voyages

La joueuse est catégorique sur le fait que les expériences de voyage peuvent aider. De plus, la joueuse déclare qu'elle aimerait jouer à l'étranger, et des expériences antérieures dans des équipes multiculturelles peuvent aider. Du point de vue de ce joueur, s'adapter à une nouvelle culture signifie se familiariser avec la vie dans la nouvelle culture et faire des efforts pour cela, car les choses ne viennent pas naturellement, et les autres ne peuvent pas vous aider si vous ne faites pas un effort.

## Entretien 10 — R.A.

### 1. Profil de la joueuse

Cette joueuse a commencé à jouer au volley-ball parce que son père également pratiquait ce sport. Dès le début de sa carrière, cette joueuse s'est rendu compte qu'elle pourra faire partie d'équipes culturellement diversifiées, car en regardant le match de volley-ball elle a découvert que dans de nombreuses équipes il y a des joueurs d'autres cultures. Cependant, elle n'a rien fait de concret pour se préparer à la situation dans laquelle elle fera partie d'une équipe culturellement diversifiée. Avant de venir à Galați, la joueuse a également joué dans des équipes culturellement diversifiées.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais, espagnol

### 3. Communication

La joueuse n'a pas de mal à communiquer avec des joueuses d'autres cultures tant que les membres du groupe parlent anglais au moins à un niveau de base. Elle n'a eu aucun problème de communication avec d'autres collègues ou avec l'entraîneur lorsqu'il a communiqué le message en anglais. Lorsque les collègues étrangères se parlent dans une langue étrangère, la joueuse déclare qu'elle ne se sent pas dérangée car elle est consciente du fait que les joueuses roumaines font de même. De plus, la joueuse pense que ces différences linguistiques peuvent causer des problèmes surtout s'il y a au moins une joueuse qui ne comprend pas la situation et cela peut la faire se sentir exclue. S'il y a des messages d'intérêt commun concernant l'équipe, les joueuses essaient de transmettre le message en anglais pour s'assurer que le message est compris.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

#### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

La joueuse déclare qu'elle aime interagir avec des individus appartenant à d'autres cultures dans une proportion moyenne. En ce sens, elle déclare qu'étant plus timide, elle interagit plus difficilement au début, mais plus tard, avec le temps, elle s'y habitue. Il en va de même pour les organisations sportives.

#### b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Concernant l'adaptation des collègues d'autres cultures, R.A. déclare « Si je peux, je les aide si elles me demandent de l'aide » ; « Même dans les situations où elles ont besoin de quelque chose et ne me le demandent pas directement, je leur propose mon aide. »

### 5. Comprendre les différentes cultures

Le niveau d'adaptation des collègues est bon de son point de vue.

« J'essaie d'avoir une base pour m'expliquer ce qu'elles font, mais souvent dans une équipe les choses ne sont pas très différentes. »

### 6. Conflits

La joueuse considère qu'il n'y a pas de conflits. Interrogée sur ce qu'elle pense du fait que la plupart des sportifs roumains considèrent que les étrangers viennent prendre leur place, elle répond : « Oui, c'est ça la perception, mais ça ne me dérange pas d'essayer d'être à leur niveau ou de les dépasser, ça me motive. »

Elle pourrait jouer aussi bien dans une équipe culturellement homogène que dans une équipe culturellement diversifiée. Faire partie d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel peut aider

beaucoup, car on peut avoir autour de vous un certain nombre de personnes, entre 12 et 14, avec des pensées différentes, ce qui peut nous aider même dans la société. « Cela m'a aidé dans la société à m'intégrer plus facilement. Par exemple, parce qu'on change très souvent de collègues dans une équipe, je dois interagir avec elles et vaincre ma timidité. Cela m'aide maintenant à me faire des amis plus vite."

## 7. Voyages

Concernant l'idée que l'expérience acquise lors du voyage pourrait aider dans l'interaction au sein de groupes multiculturels, la joueuse déclare : « je ne pense pas qu'ils puissent aider ». Par contre, concernant l'idée de jouer à l'étranger, la joueuse déclare : « Je veux finir l'université et je veux partir un an à l'étranger pour voir comment je m'adapte, c'est comme un défi, et le fait que j'ai déjà fait partie d'équipes diversifiées sur le plan culturel, je pense que ça va m'aider, mais je ne sais pas ce que ça va être en dehors du terrain de sport. »

## Entretien 11 — M.S.

### 1. Profil de la joueuse

M.S. est une joueuse de moins de 21 ans, qui vient d'une autre région du pays, une région où vivent de nombreuses personnes d'origine hongroise et allemande. Cependant, elle déclare : « à part l'accent, il n'y a pas de telles différences, nous sommes les mêmes ». Lorsqu'elle a commencé le volley-ball, elle ne pensait pas qu'elle ferait partie d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel. Ce n'est pas la première fois qu'elle évolue dans une équipe aussi diversifiée culturellement, avant de venir à Galați elle a même joué dans une équipe qui ne comprenait que 4 Roumains. Au sein de cette équipe, le premier contact a été difficile à la fois en termes de différences culturelles, mais aussi en termes de différences d'âge. À cette époque-là, la joueuse faisait juste la transition de l'équipe junior, mais elle déclare qu'avec le temps, elle a réussi à s'intégrer. En même temps, elle précise qu'au sein de cette équipe, bien que l'entraîneur soit serbe, il communiquait aussi en anglais, mais aussi en roumain pour s'assurer que toutes les joueuses comprennent son message.

### 2. Langues étrangères parlées : français, anglais

### 3. Communication

La joueuse considère que parler anglais l'aide à entrer en relation avec des joueuses appartenant à d'autres cultures. De plus, elle affirme n'avoir jamais eu de problèmes de communication avec l'entraîneur ou avec les autres joueuses. En même temps, elle suggère qu'au fil du temps, pour les joueuses étrangères qui, même si elles ne maîtrisent pas aussi bien une langue étrangère dès le départ, elles apprennent en cours de route. La joueuse insiste également sur l'importance du langage non verbal mais aussi sur le fait que la formation d'un groupe solidaire nécessite un certain laps de temps. « Bien sûr, il arrive que les joueuses étrangères se sentent un peu exclues du fait que nous parlons roumain, mais entre des Roumaines, nous n'avons pas vraiment envie de parler anglais. Parfois, nous essayons de traduire pour leur faire comprendre, mais la même chose nous arrive lorsque des joueuses étrangères se parlent dans leur propre langue. Il y a parfois des problèmes de communication, mais on s'entend généralement bien. »

### 4. Interactions avec d'autres cultures

#### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

La joueuse déclare qu'elle aime interagir avec des individus appartenant à d'autres cultures car elle peut apprendre de nouvelles choses, telles que les modes de vie, les traditions.

#### b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Concernant son implication dans le processus d'adaptation de ses collègues étrangères, la joueuse précise qu'« en général, celles d'entre nous qui sommes de Roumanie essayons de nous rapprocher les étrangères. Nous devons leur apprendre se débrouiller ici. » Beaucoup de nouvelles choses peuvent être apprises des joueuses étrangères ou même roumaines, surtout des joueuses expérimentées, surtout professionnellement. C'est comme une transmission des joueuses plus âgées aux joueuses plus jeunes.

### 5. Comprendre les différentes cultures

Les joueuses étrangères se sont adaptées, il y a des petits problèmes mais cela existe partout. Concernant la compréhension des différentes cultures, la joueuse déclare qu'elle essaie

d'apprendre quelques mots de la langue des joueuses étrangères. Il s'agit essentiellement d'un échange d'informations sur les traditions et les coutumes.

#### 6. Conflits

« Des conflits peuvent survenir en raison des différences culturelles, mais je ne sais pas si les conflits existants ont été provoqués par cette raison. Si l'on a eu des conflits, c'était à cause des situations-mêmes. »

Concernant l'idée que des joueurs étrangers viennent en Roumanie pour remplacer les Roumains, la joueuse pense qu'ils viennent parce qu'ils sont bien accueillis et parce que le monde se comporte bien avec les étrangers dans notre pays, considérant que les étrangers ne partent pas avec l'idée de prendre la place des Roumains. Ils croient qu'ils ajoutent de la valeur à l'équipe. Du point de vue de cette joueuse, jouer dans une équipe culturellement diversifiée ou jouer dans une équipe homogène revient au même en termes de performance.

Faire partie d'une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel peut vous apprendre beaucoup. Dans de telles équipes, les joueuses ont la possibilité de rencontrer de nouveaux états d'esprit et d'apprendre à vivre dans une équipe dans laquelle on communique et on se comporte de manière appropriée. Les étrangers viennent avec de nouvelles mentalités d'où on peut apprendre.

#### 7. Voyages

Du point de vue de cette joueuse, voyager aide. Elle n'exclut pas la possibilité de jouer à l'étranger et estime que ces expériences multiculturelles peuvent aider à l'avenir.

#### 8. Conseils

Le conseil offert par cette joueuse à ceux qui font partie d'équipes aussi diversifiées sur le plan culturel est : « Ne cessez pas d'apprendre de votre entourage ».

## Entretien 12 — L.D.

### 1. Profil de la joueuse

L.D. est une joueuse roumaine, la joueuse la plus expérimentée de l'équipe, qui a déjà joué à l'étranger en Hongrie. De plus, au fil du temps, elle a fait partie d'autres équipes culturellement diversifiées, pratiquement dans chaque club où elle a joué, elle a été coéquipière avec des joueuses étrangères. Cependant, la joueuse déclare qu'au début de sa carrière, elle n'aurait pas pensé que cette passion se transformerait dans un travail ou qu'elle ferait partie d'équipes aussi diversifiées sur le plan culturel. Les joueurs ne trouvent « rien de difficile » à évoluer dans une équipe aussi diversifiée culturellement étant donné que les interactions sont influencées par le caractère de chaque personne. Par contre, toute langue étrangère aiderait à créer une connexion avec une personne dont la langue maternelle est cette langue étrangère.

2. Langues étrangères parlées : hongrois, anglais.

### 3. Communication

La communication est facilitée par le fait que la plupart des joueuses étrangères parlent anglais. De plus, la joueuse déclare qu'elle n'a eu aucun problème avec les autres joueuses en raison de leur caractère. Concernant la langue de communication au sein du groupe, L.D. déclare que les joueuses roumaines s'efforcent de parler autant d'anglais que possible, afin que toutes les joueuses comprennent. Lorsqu'il y a des problèmes strictement liés à l'équipe, elles communiquent en anglais, et lorsqu'il y a des discussions personnelles, tout le monde discute dans la langue maternelle. De plus, la joueuse a donné l'exemple d'une autre équipe, dans laquelle une joueuse ne voulait en aucun cas apprendre le roumain, elle n'a donc pas résisté longtemps dans ce groupe.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

« Habituellement, je suis le genre de personne qui accepte difficilement le changement, par curiosité je pose des questions, mais généralement j'aime suivre la même ligne. » En même temps, il faut noter que cette joueuse est originaire de la région du Banat, une région culturellement différente de celle où se trouve l'équipe, une région qui a été sous l'influence de l'empire austro-hongrois au fil du temps et qui a des habitants d'autres ethnies, y compris des Serbes ou des Hongrois. La joueuse a déjà joué dans la région de la Moldavie, et concernant les différences entre ces régions, la joueuse déclare qu'il y a des différences, et parmi les différences les plus visibles entre le Banat et la Moldavie, c'est le fait que les gens dans la région d'où elle vient sont plus chauds et plus ouverts, tandis que les Moldaves sont plus froids et plus pessimistes.

b) avec des joueuses d'autres cultures ;

L.D. déclare qu'elle n'a fait rien de concret pour aider les joueuses étrangères qui sont venues à l'équipe. Les différences entre les joueuses roumaines et étrangères sont, selon L.D., le plus souvent des différences de personnalité et de caractère et moins liées aux caractéristiques culturelles. De plus, elle croit que les joueuses de l'équipe sont intégrées et forment un groupe.

### 5. Comprendre les différentes cultures

Afin de comprendre la culture des différents collègues, la joueuse considère qu'il est nécessaire que cette personne suscite la curiosité concernant la culture, en comptant beaucoup sur la façon dont elle présente son pays et sa culture.

## 6. Conflits

La joueuse déclare qu'il est très difficile que, dans un groupe de 12 joueuses, il y ait toujours de l'harmonie et de la paix, des conflits peuvent également exister entre les Roumaines ». Les joueuses passent beaucoup de temps ensemble, donc des conflits peuvent survenir à tout moment difficile, surtout après des défaites et surtout si les joueuses ne se ressemblent pas en termes de caractère.

Concernant l'idée que des étrangères viennent en Roumanie pour remplacer les joueuses roumaines, la joueuse déclare que pour le championnat roumain, il est très difficile de n'utiliser que des joueuses roumaines en raison du fait qu'il n'y a pas tellement de sportives roumaines, et pour maintenir la compétitivité du championnat, les clubs sont tenus de faire venir des joueuses étrangères. La joueuse déclare qu'auparavant, il y avait même des règlements de la fédération concernant la limitation du nombre de joueurs étrangers à seulement deux, mais cela a conduit au fait que les joueuses roumaines ont demandé des augmentations de salaire. Finalement, la Fédération roumaine de volley-ball a renoncé à ce règlement.

Du point de vue de cette joueuse, les différences culturelles ne sont pas liées à la performance sur le terrain de sport. La joueuse déclare que peu importe la couleur ou l'origine ethnique, mais simplement la valeur individuelle des joueuses, indiquant qu'il y a une différence entre la vie sociale et le sport.

La joueuse considère pratiquement que l'intégration dans le facteur social n'influence en rien la performance sportive, entre les deux il y a une délimitation claire.

Faire partie d'une telle équipe aide au développement professionnel et humain, mais elle précise qu'un rôle important dans ce développement est joué par l'entraîneur qui détermine les joueuses à se développer en permanence.

## 7. Voyages

Du point de vue de cette joueuse, voyager n'aiderait pas les individus à utiliser ces informations dans un groupe multiculturel. Même si elle a joué en Hongrie, la joueuse ne s'est pas considérée comme tentée d'aller à l'étranger, déclarant que pour partir à l'étranger, elle avait besoin d'une meilleure offre. Il est à noter que la ville de Hongrie où elle a joué est beaucoup plus proche que de nombreuses autres villes de Roumanie où elle a joué. De plus, elle précise que partir à l'étranger est très lié à la personnalité de l'individu.

## Entretien 13 Entraîneur secondaire roumain

### 1. Profil personnel

L'entraîneur secondaire de l'équipe de Galați, avant de venir dans l'équipe de Galați, travaillait à la Fédération roumaine de volley-ball. Il avait une carte d'entraîneur, jouait au volley-ball au niveau du deuxième échelon roumain de volley-ball, il avait fait une école de technicien masseur. Il n'était pas entraîneur la première fois. Les équipes nationales avaient besoin d'entraîneurs, il a donc accepté leur proposition, abandonnant la chaire de professeur d'éducation physique qu'il avait dans une école de Bucarest. L'expérience de l'entraînement a commencé dans les équipes nationales, et plus tard il a combiné le sport avec la technologie, car les gens de la Fédération roumaine de volley-ball avaient besoin de quelqu'un pour garder leur site. Au total, il a été employé à la fédération pendant 12 ans. Pendant toute cette période il obtient les diplômes de statisticien, toutes les licences d'entraîneur et à la fin il sent qu'il doit quitter la Fédération, ressentant le besoin d'un nouveau défi. À Galați, l'entraîneur secondaire déclare qu'il aime l'ambiance et l'équipe, la ville moins, n'ayant pas beaucoup de temps à passer en ville car ils ont deux entraînements par jour. La ville n'a pas vraiment d'importance, seul l'environnement compte, et l'environnement au sein de l'équipe est sain pour la performance. La seule langue étrangère qu'il connaît est l'anglais, considérant que cela suffit pour se débrouiller dans un environnement interculturel et qu'il n'a pas besoin d'une autre langue étrangère. L'entraîneur ne pense pas à apprendre une nouvelle langue étrangère pour pouvoir communiquer avec les joueurs, car l'anglais est une langue commune et c'est la langue officielle du volley-ball, utilisée à la Fédération européenne de volley-ball, de sorte que toutes les personnes impliquées dans le volley-ball doivent pratiquement connaître l'anglais. L'entraîneur secondaire n'a pas travaillé pour des équipes de club dans le passé et n'a implicitement pas travaillé dans un environnement multiculturel.

### 2. Management interculturel

Bien que l'entraîneur n'ait plus l'expérience de travailler dans de telles équipes multiculturelles, il déclare qu'en termes de mesure dans laquelle les différences culturelles peuvent influencer l'efficacité d'une équipe, l'entraîneur pense que ces différences peuvent améliorer l'efficacité car les Roumains ont leur façon d'être plus détendus, moins motivés. Par l'arrivée des étrangers, par exemple l'arrivée des Serbes, plus ambitieux, avec une attitude de guerrier, ou par l'arrivée de joueurs d'autres origines, le niveau du groupe s'élève, le niveau de motivation augmente et la mentalité roumaine est ajoutée.

Concernant la possibilité que cette expérience puisse l'aider à l'avenir, l'entraîneur pense que cela pourra l'aider à l'avenir, dans le cadre du processus de spécialisation et de développement personnel. Toute expérience aide à l'avenir, il est de plus en plus important de s'améliorer et de rechercher de nouvelles expériences. Chaque année supplémentaire devient une nouvelle expérience.

Ensuite, l'entraîneur déclare qu'il ne connaît pas les valeurs culturelles des autres joueurs disant qu'il n'est pas passionné et qu'il a d'autres préoccupations que les aspects culturels, par exemple être plus intéressé par l'entraînement physique.

Par contre, il considère que transmettre le message dans une langue étrangère est relativement facile. Il n'est pas forcément plus facile ou plus difficile d'envoyer un message aux joueurs d'une certaine nationalité ou d'une autre, mais c'est plus une question de personnalité. Il n'y a pas de différence entre communiquer avec un joueur local et communiquer avec un joueur étranger. La plupart des joueurs qui se rendent dans un pays étranger connaissent l'anglais et la langue du volley-ball est très facile à apprendre. L'entraîneur ne voit pas de différences entre les nationalités, considérant pratiquement que nous sommes tous pareils. Il y a une sportive

étrangère qui se comporte un peu différemment, mais cela ne veut pas dire que ce soit à cause de son origine, mais simplement du fait que c'est sa nature, tout comme une femme roumaine peut être différente. Concernant le niveau d'adaptation des sportifs de l'équipe, certains se sont adaptés plus facilement, d'autres plus difficilement, mais il considère que toute l'équipe s'est adaptée assez vite et efficacement au cours des trois mois qui se sont écoulés depuis le début de la saison, en pour le moment il n'y a pas de problème de ce point de vue.

### 3. Facteurs d'adaptation

Parmi les facteurs qui influencent le processus d'adaptation des joueurs il y a d'abord les relations interpersonnelles entre eux en tant qu'équipe, puis l'aide apportée par le personnel (entraîneur principal, entraîneur second, kinésithérapeute) et les soins qu'ils apportent aux sportifs à travers l'entraînement, par la formation à travers toutes les conditions qui leur sont offertes à partir de l'hébergement, les repas, le matériel, les heures d'entraînement, les médicaments, les problèmes extra-sportifs. Pour faciliter le processus d'adaptation, l'entraîneur estime que plusieurs séances avec un psychologue du sport pourraient être bénéfiques. Les entraîneurs, même s'ils ont une base en termes de psychologie du sport, ne suffisent pas toujours pour pouvoir résoudre certains problèmes psychologiques des sportifs. L'entraîneur considère que le lien psychologique, dans le cadre de l'entraînement des sportifs, est négligé, étant donné plus d'importance à d'autres composantes telles que l'entraînement physique, la tactique ou l'étude des adversaires.

### 4. Conflits interculturels

L'entraîneur secondaire déclare qu'il y a eu des conflits causés par l'origine culturelle. Par contre, concernant la prévention et la solution de tels problèmes, il considère qu'il ne devrait pas intervenir et qu'il devrait laisser les joueuses résoudre leurs propres problèmes, précisément pour cette raison, un psychologue du sport serait très utile dans une équipe. De plus, les sous-groupes peuvent influencer la cohésion d'un sous-groupe s'ils ne sont pas empêchés et supprimés dès le départ afin de ne pas se former. En même temps, il affirme que le stress causé par l'adaptation à un nouvel environnement culturel peut affecter les performances des sportifs sur le terrain.

Faire partie d'une telle équipe multiculturelle aide les personnes impliquées à se développer tant sur le plan humain que professionnel. Comme dans le cas de l'entraîneur principal, le second croit que les entraîneurs peuvent apprendre des joueurs. Il peut y avoir des joueurs expérimentés qui fournissent des informations pour aider les entraîneurs. Avec des joueurs issus de nombreux horizons, vous pouvez apprendre beaucoup de nouvelles choses.

L'entraîneur secondaire déclare que les mobilités et les voyages à l'étranger peuvent aider à former une expérience qui pourra ensuite être utilisée dans une équipe multiculturelle. Cependant, il admet qu'il n'était pas au courant de cela. Certes, ces interactions peuvent aider. Voyager à l'étranger a certainement changé sa vision et tout ce qui est synonyme de développement personnel. Il y a des différences dans la manière dont les étrangers et les Roumains parviennent à certains aspects. De plus, il y a des différences importantes en termes d'infrastructures sportives. Les pays d'Europe occidentale ont des infrastructures bien mieux développées. Ainsi, les Roumains peuvent utiliser le modèle des pays européens plus développés pour développer leurs infrastructures, car les infrastructures sont également un élément important pour atteindre la performance.

### 5. Conseils et recommandations

Parmi les conseils les plus importants : ne jamais abandonner la planification, être sérieux et être toujours à jour avec toutes les informations dont ils ont besoin, à la fois sur le terrain et en ce qui concerne les sportifs. Un entraîneur doit toujours s'améliorer et doit être ouvert sur l'obtention de nouvelles informations, que ce soit à partir de livres ou de réunions avec d'autres entraîneurs.

## Entretien 14 - L'entraîneur principal roumain

Transcription de l'entretien de l'entraîneur

### 1. Profil personnel

« J'ai commencé à jouer au volley-ball par hasard parce que mon père et mon frère jouaient au volley-ball, mais je voulais jouer au basket-ball, mais étant trop petit, ils ne m'ont pas accepté au basket-ball en équipe nationale, alors j'ai commencé à jouer au volley-ball, je ne l'ai pas fait à partir d'une passion pour le volley-ball, mais simplement cela s'est développé en cours de route, j'ai continué à jouer, je suis passé aux seniors au Rapid Bucarest immédiatement après avoir terminé l'étape junior, et en parallèle, en 2<sup>e</sup> année de faculté, j'ai été contraint d'abandonner l'activité de performance parce que je ne pouvais plus aller à l'université. Les rigueurs de l'université étaient très dures et je ne pouvais pas y faire face et je devais commencer à ne pas manquer l'école du tout. En parallèle, j'ai eu l'opportunité de reprendre une équipe junior, c'est pourquoi j'ai commencé à entraîner à l'âge de 21 ans. J'ai entraîné l'équipe junior à Bucarest pendant 3 ans, après quoi je suis arrivé à Galați en tant qu'entraîneur secondaire de l'équipe CSU Metal Galați, où j'ai passé une belle période, au cours de laquelle j'ai remporté une médaille de bronze, deux championnats et deux coupes. Plus tard, je suis parti en tant qu'entraîneur principal à Rapid Bucarest, et à partir de ce moment-là, j'ai commencé l'activité uniquement en tant qu'entraîneur principal à Lugoj, Târgu Mureș, Timișoara et en Hongrie un retour au championnat où je me suis qualifié en demi-finale de la coupe CEV.

Je ne parle pas hongrois, je parle anglais relativement couramment, le hongrois est impossible à apprendre en 3 mois, qui dit qu'apprendre le hongrois en 3 mois a des capacités extraordinaires, par contre j'ai réussi à apprendre quelques expressions de base. En plus de l'anglais, je comprends le russe parce que je l'ai appris à l'école, mais je peux juste le comprendre mais je ne peux pas le parler. »

### 2. Management multiculturel

« J'ai fait partie de nombreuses équipes culturellement diversifiées, ce que je peux dire, c'est que ces différences culturelles sont un petit problème qui peut affecter la performance d'une équipe. À certains moments de l'activité, les différences linguistiques ne causent pas nécessairement des problèmes, mais plutôt les différences culturelles.

L'anglais est une langue que nous utilisons universellement dans le circuit de performance du volley-ball, il est donc très, très important pour les sportifs de parler anglais, je n'ai aucun problème avec l'équipe que j'entraîne aujourd'hui, mais j'ai eu des cas dans le passé de joueuses qui ne connaissaient pas l'anglais et qui se sont intégrées très difficilement. Leur chance serait d'avoir une autre collègue de même origine qui parle la même langue et qui parle aussi anglais afin de pouvoir communiquer. J'avais une joueuse du Brésil qui ne parlait pas du tout. J'aimerais apprendre d'autres langues, mais je n'ai pas le talent pour apprendre les langues étrangères, il y a des gens qui apprennent les langues étrangères très vite, mais ce n'est pas mon cas, ce que j'ai appris, je l'ai appris à l'école. Je n'ai pas du tout le temps, c'est pourquoi il m'est assez difficile d'apprendre une langue étrangère juste pour communiquer avec certaines joueuses. J'aimerais apprendre n'importe quelle langue étrangère, je veux désespérément me souvenir du russe, je connais les lettres, je sais écrire en russe, mais je ne peux plus avoir de conversations. J'en ai pris 10 / 10 au lycée en russe, mais après avoir terminé le lycée, je l'ai oublié. Nous utilisons tous l'anglais, théoriquement une joueuse qui traverse les frontières et souhaite avoir une activité de performance à l'étranger doit connaître l'anglais. Pour la plupart, les joueuses roumaines parlent

également anglais, mais nous avons également eu de rares cas où des Roumaines ne parlaient pas anglais.

Cependant, il y a des situations dans lesquelles même si le message est compris d'un point de vue linguistique, il peut toujours y avoir des situations dans lesquelles les joueuses ne comprennent pas ce qui est requis. Je peux remarquer cet aspect à la suite de l'expérience acquise au fil du temps. Ainsi, ils ne comprennent toujours pas le message. J'ai aussi eu des joueuses qui faisaient semblant de ne pas comprendre, profitaient du fait que c'était une situation en langue étrangère et faisaient semblant de ne pas comprendre, mais dans une large mesure mes explications sont aussi motrices, je permets toujours à mon physique d'avoir des explications motrices et faire une démonstration est un peu difficile de prétendre que quelqu'un ne comprend pas ce que je veux transmettre.

En Hongrie je ne suis resté que la moitié du championnat, le retour. Ce fut une expérience multiculturelle extraordinaire. Il n'y a eu aucun problème concernant ma nationalité, j'ai été très bien accueilli par le public hongrois et je me suis fait beaucoup d'amis et de connaissances parmi les fans avec lesquels je suis toujours en contact. Mon départ de Hongrie avait d'autres raisons. Le club traversait une période d'incertitude et lorsque l'offre est venue de Galați, j'ai décidé de retourner en Roumanie plus près de chez moi. Maintenant, je n'y retournerais pas car j'ai commencé un autre projet que je veux mener le plus longtemps possible, mais c'était une belle expérience que je répéterais certainement et si j'allais ailleurs, pas nécessairement en Hongrie. J'essaye d'observer les valeurs culturelles de mes joueuses, j'essaye de prendre en compte les différences culturelles. Nous avons des joueuses qui se souciaient beaucoup des fêtes religieuses, nous avons des joueuses qui se souciaient beaucoup de leurs origines, mais ces aspects n'ont pas posé de problèmes dans le déroulement normal de l'entraînement. J'ai essayé autant que possible de prendre en compte certains aspects. Par exemple, si j'ai des joueuses de Serbie ou des joueuses de Russie qui célèbrent Noël et le Nouvel An selon l'ancien rite ou dans le cas de joueuses catholiques qui célèbrent Pâques à un autre moment, je leur laisse un jour de congé. J'ai essayé cela autant que ma situation sportive et le temps me le permettaient.

Pour le moment, ce n'est plus un problème pour moi d'envoyer un message dans une langue étrangère. J'ai assez bien appris l'anglais, j'ai commencé à parler couramment l'anglais depuis mon arrivée à Galați. Je n'ai pas eu de problèmes de ce genre. Au fil du temps, j'ai appris de nombreux termes spécialisés et j'ai développé mon vocabulaire spécialisé. Il est très important de s'améliorer constamment. Je m'assure que les joueuses ont compris le message au moment où je vois qu'elles répondent à mes demandes pendant l'entraînement.

Je n'ai aucun problème à communiquer avec les joueuses, quel que soit leur pays d'origine. J'ai travaillé avec des joueuses étrangères dès le début, à partir du moment où j'étais entraîneur secondaire. Ensuite, en tant qu'entraîneur principal, j'ai toujours eu des joueuses étrangères dans l'équipe. Il m'est même arrivé de mieux communiquer avec les joueuses étrangères qu'avec les Roumaines, c'est une question de personnes, ce n'est pas forcément une question de nationalité. J'insiste encore une fois sur le fait que le niveau de connaissance de l'anglais du sportif est très important. De plus, pour communiquer à un niveau élevé, vous devez avoir un certain niveau de motivation.

Lorsqu'il s'agit de communiquer en anglais dans une équipe roumaine, beaucoup de gens regardent cela à contrecœur. Ainsi, lorsqu'il s'agit de joueuses étrangères, elles communiquent en anglais. Certains dirigeants de clubs pensent que les joueuses devraient apprendre le roumain, mais le roumain n'est pas une langue facile, et pour apprendre le roumain en peu de temps, il faut des compétences particulières et du temps.

En général, le manager de l'équipe est chargé d'organiser et de faciliter le processus d'adaptation, et le patron même nous a aidés sur certains aspects organisationnels, mais j'ai

aussi une riche expérience dans la gestion de l'activité, j'ai aussi aidé le manager d'équipe avec beaucoup de choses liées à l'organisation, notamment la consolidation de l'équipe, la relation avec les managers, avec les joueuses, les faire venir, leurs contrats. Il y a beaucoup de choses que j'ai organisées, mais que je n'ai pas forcément réalisées.

Concernant le niveau d'adaptation des joueuses, j'ai eu quelques petits problèmes avec certaines joueuses, mais je les ai résolus facilement. Les joueuses qui ont déjà été à l'étranger se sont adaptées plus facilement. Il n'y a qu'une seule joueuse, d'origine bulgare, qui n'a jamais joué à l'étranger, mais c'est l'une de celles qui s'est adaptée le plus vite.

Les joueurs autochtones jouent un rôle particulièrement important dans l'adaptation des joueurs d'autres horizons. Ce sont eux qui doivent le plus souvent résoudre la situation liée à l'adaptation, dans le sens où les joueurs locaux doivent socialiser avec eux, sortir en ville avec eux, avoir des actions communes. Les joueuses autochtones m'ont beaucoup aidé quand les joueuses étrangères sont venues, pour les aider à s'adapter très vite, elles les ont accueillis, mais il y a eu aussi des cas où les joueuses locales ont refusé cela. En tant qu'entraîneur, si cet aspect vous intéresse vraiment, vous pouvez faire interagir les sportifs par divers moyens, même « forcés ». C'est souvent fatigant. Il y a aussi des joueurs qui refusent la connexion. En plus de tout cela, j'interviens également avec divers moyens tels que le team building ou d'autres actions promotionnelles. Parmi les facteurs qui influencent le plus l'adaptation, le plus important est le facteur social. Parmi les autres facteurs, par exemple une presse hostile peut influencer, un mauvais management, un patron agressif, un entraîneur agressif, l'appréciation des fans. Les entretiens comptent beaucoup, leur intégration dans le social sportif et dans le social de la ville. Ces deux aspects sont complètement différents. Leur intégration doit se faire des deux côtés. »

### 3. Conflits et adaptation multiculturelle

« Les conflits au sein d'une équipe ne sont pas nécessairement causés par le facteur culturel, mais par tous les facteurs. Nous avons eu des conflits causés à la fois par des facteurs culturels et autres, le facteur social, le facteur social sportif, les présidents de club, les directeurs d'équipe, les collègues et la mauvaise relation entraîneur-joueur. Certes, dans certains des conflits, c'était de ma faute. J'ai toujours appris de mes erreurs, c'est comme ça que j'ai réussi à évoluer. J'ai fait des erreurs dans ma relation avec les sportifs et j'ai appris que certaines choses doivent être faites différemment de ce que je pensais à l'époque. Maintenant, j'essaie de prévenir les conflits et j'arrive à anticiper certains déséquilibres. Je fais de gros efforts pour pouvoir intégrer certains joueurs, et les expériences précédentes m'aident beaucoup.

Les sous-groupes se forment toujours en équipe, celui qui pense avoir une équipe sans sous-groupes est inconscient. Il n'y a pas d'équipe complètement homogène. Il est très important que ces sous-groupes ne se brisent pas complètement et il est très important qu'ils réagissent positivement sur le terrain. Il y a des gens qui socialisent plus difficilement, comme c'est le cas d'une joueuse de l'ex-Union soviétique. J'ai fait un effort pour l'intégrer. C'est une personne plus introvertie, qui a également eu des conflits avec certains de ses collègues, et ses collègues sont arrivées à la conclusion que c'était sa façon d'être. Elles n'essaient plus de sympathiser avec elle en dehors du terrain, mais sur le terrain, elle a commencé à bien collaborer. Au moment où elle quitte la salle, elle entre dans sa bulle. Au final ce n'est pas grave, tant que le comportement ne devient pas psychotique ou pathologique, ne commence pas à s'écarter de la normale, ne commence pas à se fermer dans la pièce, à ne pas dormir ou d'autres problèmes de rythme biologique normal, à ce moment-là, cela ne devrait pas devenir un problème. C'est une personne introvertie, tout comme les personnes introverties d'autres origines ou nationalités. À un moment donné, les efforts répétés pour essayer d'adapter quelqu'un peuvent devenir fatigants pour le sportif et traumatisants. Si un joueur ne veut pas socialiser en dehors du terrain avec les autres

membres de l'équipe, il ne peut pas être forcé de le faire, tant qu'il socialise normalement avec les autres collègues sur le terrain de sport, cela suffit. Il est vrai que des relations privilégiées entre collègues se construisent aussi à l'extérieur du pays. À un moment donné, ce désir répété de la direction de faire s'adapter un sportif peut devenir un tourment et peut avoir des effets négatifs sur le joueur. Lorsque le sportif réagit bien aux exigences de l'entraîneur dans la salle de sport, l'accent mis sur le processus d'adaptation peut être réduit.

Afin de faciliter le processus d'adaptation d'un sportif, il est nécessaire que l'entraîneur et la direction du club connaissent le passé et les traits de personnalité de ce sportif. Un entraîneur doit savoir comment réagissent ses joueurs dans des conditions de stress, dans des conditions d'agression, dans des conditions de stimuli externes. Un entraîneur doit connaître tous ces aspects des joueurs qu'il dirige. Le stress causé par une mauvaise adaptation à l'environnement peut affecter les performances des sportifs sur le terrain. C'est aussi le cas d'une joueuse qui vient d'un pays de l'ex-Union soviétique. Cette sportive a commencé à travailler à capacité normale après une période d'environ 3 mois. Cette sportive a eu du mal à s'adapter au groupe. Pour réussir à adapter cette sportive au niveau du groupe, il a fallu un effort à la fois de l'entraîneur et des joueuses. En même temps, le comportement d'un sportif dans une équipe multiculturelle est influencé en plus des caractéristiques culturelles et d'autres aspects tels que la personnalité et l'éducation. Un joueur ne peut pas être étiqueté uniquement par son pays d'origine, mais d'autres aspects doivent être pris en compte.

L'expérience au sein d'équipes multiculturelles contribue à la fois au développement personnel et professionnel. Tout comme un joueur apprend des entraîneurs qu'il a, un entraîneur peut apprendre de nombreux aspects de ses joueurs. Un entraîneur a besoin de parler beaucoup individuellement avec les joueurs qu'il a afin de connaître tous leurs problèmes et de comprendre tous les facteurs qui influencent la performance des joueurs. Les entraîneurs ont un impact psychologique très élevé sur les joueurs et ils doivent donc avoir des connaissances psychologiques et du tact pour résoudre les problèmes qui peuvent interférer avec l'activité d'une équipe. Une équipe peut aussi avoir recours aux services d'un psychologue, mais les entraîneurs doivent être les premiers à résoudre les problèmes psychologiques. »

#### 4. Voyages

« Voyager à l'étranger peut aider les individus lorsqu'ils doivent travailler dans des équipes multiculturelles. Les expériences acquises peuvent ainsi être mises à profit pour exercer l'activité d'une équipe multiculturelle dans des conditions optimales. Tous les retours des voyages, en particulier lorsqu'il s'agit d'interagir avec d'autres personnes, peuvent être d'une grande aide.

En Roumanie, le côté nationaliste est un peu exagéré. Les sportifs doivent être analysés par performance sur le terrain et non par pays d'origine. Le sport et la société se sont mondialisés, et en ce moment les gens ont de plus en plus la possibilité de voyager, ce qui signifie qu'il y a de plus en plus d'échanges multiculturels, à tous les niveaux et dans tous les domaines, et le sport ne peut pas faire exception, d'autant plus que le sport a été un pionnier dans les échanges interculturels. Par exemple, pendant la période communiste, le sport était l'un des moyens par lesquels les échanges multiculturels pouvaient être faits et l'occasion l'observation de la façon dont les choses pouvaient être faites dans une autre culture. L'entraîneur déclare qu'il aime travailler avec toutes les joueuses, quel que soit leur âge ou leur nationalité. Il considère que son rôle est avant tout d'entraîner et de faire travailler l'équipe, mais aussi dans le but secondaire d'améliorer les connaissances de toutes les joueuses qu'il entraîne. L'entraîneur ne doit pas faire de discrimination quand il donne des explications. La tâche d'un entraîneur est de travailler avec tous les sportifs de la même manière, et dans le cas où cet aspect ne serait pas atteint, cela pourrait être considéré comme une disqualification. Enfin sur le terrain il faut faire jouer les joueurs

---

qui le méritent. L'entraîneur précise que, bien qu'il ait fait partie du Collège national des entraîneurs de Roumanie pendant plusieurs années, il s'est toujours opposé aux décisions qui nécessitent un certain nombre de joueurs roumains dans l'équipe. Dans la législation en vigueur, les clubs de volley en Roumanie sont tenus de jouer au moins 20 sets avec un joueur roumain de moins de 23 ans. Dans le passé, il existait des règles régissant le nombre de joueurs étrangers dans une équipe, mais cela s'est avéré inefficace. L'entraîneur estime qu'il doit y avoir certaines limites, mais le problème c'est qu'au niveau des enfants et des juniors il y a un nombre limité de sportives, ce qui oblige les clubs à 'importer' de la main-d'œuvre. »

#### 5. Recommandations

« Un entraîneur ou un dirigeant d'un club multiculturel doit avant tout avoir une culture générale assez développée. Pour pouvoir communiquer de manière interculturelle, il faut avoir des connaissances dans plusieurs domaines, il faut avoir une riche expérience de vie, certaines connaissances linguistiques. Un professionnel en termes de connaissances sportives, doit être à un niveau élevé, mais en revanche doit avoir une large culture générale, doit avoir la capacité de comprendre des personnes de différentes cultures, de différents milieux sociaux, de différents environnements intellectuels. Un entraîneur doit être capable de faire travailler les joueurs efficacement, quel que soit l'environnement d'où vient le joueur. »

## II Équipe féminine de volley-ball de Charleroi, Belgique

### Entretien 1 — C.D.

#### 1. Profil de la joueuse

La joueuse en question est pour la deuxième saison consécutive à l'étranger, en Belgique où elle en était aussi à sa première expérience à l'étranger. Avant de jouer en Belgique, cette joueuse précise qu'elle a effectué une courte période en stage à Cuba et précise que cette expérience a été utile dans le cas d'adaptation en Belgique. Avant de venir en Belgique, la joueuse déclare avoir essayé de chercher des informations sur le pays et d'apprendre le français.

#### 2. Langues étrangères : français, anglais, espagnol, italien

#### 3. Communication

En plus du croate, la joueuse en question parle aussi espagnol, italien et estime que parler ces langues étrangères peut l'aider à se rapprocher de certaines joueuses. Cependant, la joueuse déclare que pour se rapprocher de quelqu'un et avoir une relation plus étroite, il est non seulement nécessaire de parler la même langue, mais aussi d'avoir une mentalité et un caractère similaires.

#### 4. Adaptation culturelle

De son point de vue, s'adapter à une nouvelle culture et à un nouveau pays signifie apprendre à communiquer avec les gens de cette culture et avoir le même style de vie avec eux. Il y a par exemple de grandes différences entre la Croatie et la Belgique. Il n'y a pas beaucoup de façons de passer votre temps libre en Belgique, et c'est la chose la plus difficile à laquelle vous devez vous adapter. En même temps, la joueuse déclare que la ville est industrielle et que la population est un peu plus âgée. De plus, la ville lui procure un sentiment d'insécurité, considérant que les lieux sont plus dangereux, notamment à cause des immigrés. Il est à noter que dans les pays d'Europe de l'Est le nombre d'immigrés est beaucoup plus faible et souvent ces pays sont constitués d'un seul groupe ethnique majoritaire.

Jouer dans une équipe culturellement diversifiée est intéressant, mais c'est aussi difficile. Il y a des cultures différentes, « ici on est plusieurs joueuses des Balkans, on est différentes des joueuses belges. Nous sommes plus heureuses et avons un style de vie différent, tandis que les joueuses belges sont amicales, mais nous n'avons pas le même mode de communication et le même style de vie » - des choses observées sur le terrain. Ici nous sommes 4 joueuses des Balkans et nous parlons la même langue (2 joueuses de Croatie, une joueuse de Serbie et une joueuse de Bulgarie qui parle serbe), formant ainsi un sous-groupe. Cependant, l'émergence de sous-groupes est inévitable et il est normal que des joueuses de même origine se parlent le même langage, l'idée est de ne pas créer trop de dissensions dans ces sous-groupes, et lorsqu'ils entrent sur le terrain pour fonctionner comme une équipe. Au début, c'était étrange quand tout le monde autour d'elle parlait français et elle ne comprenait pas, mais ce n'était pas un problème grave. « J'ai l'impression de faire partie du groupe, mais ici nous sommes plusieurs sous-groupes. »

Bien que cela semble étrange, même le temps peut affecter l'humeur des sportifs. Concernant la météo, cette joueuse précise que la météo en Belgique est un inconvénient, car elle vient d'une zone plus chaude et plus ensoleillée. « La météo et le manque de nature affectent mon humeur et mon état sur le terrain. »

---

Elle dit qu'elle aime interagir avec des gens d'autres cultures. Lorsqu'il s'agit de savoir dans quelle mesure elle essaie de comprendre d'autres cultures, la joueuse déclare que lorsqu'elle parle à des personnes de cultures différentes, elle découvre leur culture autant qu'elles sont disposées à le leur dire, si elles veulent le dire.

Les joueuses locales m'ont aidé au niveau de mon adaptation ici, notamment avec des informations sur la ville, mais aussi quand j'ai de petits problèmes à résoudre. Une nouvelle joueuse originaire de Croatie, qui est à l'étranger pour la première fois et ne parle pas français, a été transférée dans l'équipe Modal Charleroi. D.C. considère qu'elle aide sa compatriote, l'aide à s'adapter, affirmant qu'il est plus facile de vivre avec quelqu'un qui connaît déjà la région et la culture, même s'il est plus facile pour moi de vivre seule.

#### 5. Conflits

En même temps, les différences culturelles peuvent conduire à des conflits. Pour moi, il est plus facile de jouer dans une équipe composée uniquement de joueuses croates que dans une équipe multiculturelle. Faisant partie d'une équipe multiculturelle j'ai la chance d'évoluer, j'apprends de nouvelles choses.

#### 6. Conseils

À l'avenir, l'expérience de Charleroi m'aidera, si je joue dans un autre pays étranger.

L'expérience de voyage peut aider lors de l'interaction dans des groupes multiculturels. Concernant les conseils qu'elle donnerait à ceux qui font partie de telles équipes, la joueuse mentionne que « les personnes qui travaillent dans de telles équipes doivent être ouvertes et motivées et ne pas prendre les choses personnellement ».

## Entretien 2 — B.L.

### 1. Profil de la joueuse

Cette joueuse est pour la première fois dans un pays étranger et c'est la plus jeune joueuse étrangère de l'équipe. Elle précise que « c'est plus facile pour moi de faire partie de cette équipe car il y a plusieurs joueuses des Balkans dans l'équipe, et le fait que je ne suis pas seule, mais je vis avec une joueuse croate qui est aussi mon amie et que je connaissais avant de venir en Belgique. Ma collègue est déjà depuis 2 ans en Belgique, c'est beaucoup plus simple. C'est bien, je ne suis pas seule ici. Cela aurait été plus difficile s'il n'y avait pas eu ces gens.

### 2. Langues étrangères : anglais

### 3. Communication

La joueuse en question ne parle que l'anglais, elle ne comprend pas encore le français. Pour moi, ce n'est pas un problème quand mes collègues se parlent en français car nous, les joueuses des Balkans, parlons aussi serbe, croate. Si cela affectait mes collègues, ils n'auraient pas non plus à parler français. Lorsque l'entraîneur donne les consignes du jeu en français, la joueuse demande alors à l'entraîneur des explications. « Ça ne me dérange pas si mes collègues ne se parlent pas français, le problème c'est que je suis la seule à ne pas parler français. Quand nos collègues parlent français, nous parlons serbo-croate. La plupart du temps l'entraîneur donne les consignes en français, et étant la seule à ne pas parler français, c'est plus difficile pour moi. Parfois, mes collègues m'expliquent ce qu'il faut faire, et quand personne ne me l'explique, j'essaie de comprendre par moi-même ce qu'il faut faire. J'ai essayé d'apprendre le français mais je me suis rendu compte que c'était assez difficile, surtout les règles de grammaire. Maintenant, je comprends mieux, mais je ne peux toujours pas parler même si je suis ici depuis quelques mois. Il est parfois difficile de communiquer, surtout entre nous, du fait que nous sommes des filles, avec des caractères différents, vous devez avoir des qualités relationnelles avec les autres. Quelle que soit la langue que vous utilisez, il est important de savoir comment communiquer avec les autres. »

### 4. Adaptation

Avant de partir, je n'ai rien fait de concret pour préparer l'adaptation à une nouvelle culture. Concernant l'adaptation à une nouvelle culture, la joueuse déclare : « Je me sens adaptée, ici le pays est très multiculturel, avec des gens très différents qui reçoivent des étrangers, ce ne sont pas que des Belges, ce sont des gens de partout, ce n'est pas comme en Croatie qui est un pays monoculturel. Cette diversité de la Belgique m'aide à m'adapter. Quand j'ai quitté la Croatie, je n'ai pas pensé à la culture et j'ai plutôt pensé à m'adapter au club. Cependant, la chose la plus difficile pour moi ici est que la plupart des gens ne parlent pas une autre langue. Je dois utiliser Google Traduction ou un langage non verbal. De plus, la ville est industrielle et n'offre pas beaucoup de façons de passer son temps libre. »

Concernant la relation avec les joueuses d'autres cultures, elle déclare qu'elle aime interagir avec de telles personnes. Mes collègues locales m'ont aidé, notamment par le fait qu'elles sont ouvertes, communiquent et veulent vous rencontrer, et le fait qu'elles soient habituées à faire partie d'équipes avec des joueuses étrangères, c'est très important.

En même temps, en termes de météo, la joueuse dit que la météo en Croatie n'affecte pas son humeur car elle vient d'une région encore plus pluvieuse.

### 5. Conflit

Concernant les conflits, la joueuse considère qu'ils ne sont pas causés par des différences culturelles.

En même temps, elle considère que « si vous êtes une personne ouverte, vous pouvez aussi bien évoluer dans une équipe multiculturelle, mais aussi dans une équipe homogène d'un point de vue culturel ».

Concernant la compréhension de la culture de ses collègues, la joueuse précise que « je ne suis pas si curieuse, je ne découvre que les choses évidentes ».

### 6. Voyages

Cela peut aider, mais les voyages ne sont pas si efficaces. La joueuse déclare qu'il est moins important le domaine dans lequel vous êtes, mais cette expérience l'aidera certainement si elle joue à nouveau à l'étranger.

### 7. Conseils

Parmi les recommandations que le joueur donne à ceux qui font partie de telles équipes multiculturelles : « être ouvert sur le nouveau et sur les autochtones et s'adapter à ce que le manager demande. Plus vous connaissez de personnes, mieux c'est. »

## Entretien 3 — G.C.

### 1. Profil de la joueuse

Cette joueuse est française et n'a jamais joué à l'étranger, l'expérience en Belgique étant la première à l'étranger, étant dans ce club pour la deuxième année consécutive. Cependant, la joueuse faisait partie d'équipes multiculturelles, des expériences qui l'ont aidée à établir des relations avec des personnes d'autres cultures. Concernant les différences entre le pays d'origine et le pays où elle évolue, la joueuse précise que les différences culturelles existent, mais elles ne sont pas si prononcées, étant très important que dans les deux pays on parle français, ce qui aide beaucoup dans le processus d'adaptation. De plus, la joueuse considère qu'elle n'a eu aucun problème à s'adapter. Même s'il y a des différences assez minimes entre ces deux pays, la joueuse estime que cette expérience pourrait l'aider à l'avenir si elle jouait à nouveau à l'étranger, même dans un pays où l'on ne parle pas français. En même temps, la joueuse n'a pas pensé qu'il fallait se préparer avant de venir en Belgique, surtout compte tenu du fait qu'il n'y a pas de si grandes différences culturelles, mais elle précise que si elle partait dans un autre pays plus différent d'un point de vue culturel, elle essaierait de se préparer en apprenant d'abord la langue du pays respectif et les particularités de cette culture-là.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais, espagnol

### 3. Communication

Pour cette joueuse, lorsque l'entraîneur parle anglais, il n'y a aucun problème à comprendre le message. En même temps, lorsque les joueuses se parlent, elles essaient souvent d'utiliser l'anglais. Le fait que les joueuses parlent des langues différentes et se parlent souvent dans des langues différentes, cela peut conduire à la création de petits groupes, ce qui, selon la joueuse, peut affecter l'efficacité du groupe.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

#### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

La joueuse déclare qu'elle aime interagir avec des individus appartenant à d'autres cultures, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de sport.

#### b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Les joueuses locales ont un rôle important dans l'adaptation des joueuses étrangères, notamment celles qui ne parlent pas la langue de ce pays.

### 5. Comprendre les différentes cultures

Nous essayons d'expliquer les choses que nous faisons dans notre pays et de découvrir ce que les autres font dans d'autres cultures. En termes de performances en salle, il y a des différences dans le cas d'une équipe multiculturelle par rapport à une équipe culturellement homogène. Tout d'abord, il faut du temps aux joueurs pour se comprendre, pour pouvoir nouer des relations. Ensuite, il y a des problèmes de communication.

### 6. Conflits

Au sein d'une équipe culturellement diversifiée, il peut y avoir des conflits causés par des différences culturelles, et ces conflits peuvent être causés à la fois par des différences culturelles et par le caractère et la personnalité des personnes avec lesquelles ils interagissent. Un individu peut également avoir des conflits avec quelqu'un appartenant à la même culture, mais les différences culturelles sont un facteur supplémentaire qui pourrait conduire à des conflits.

### 7. Voyages

En termes de voyages, la joueuse dit qu'il est difficile de dire exactement où cela pourrait aider, mais elle pense qu'ils peuvent aider dans de futures expériences multiculturelles.

### 8. Développement individuel

Faire partie d'équipes multiculturelles a encore plus d'avantages. La joueuse précise : « certainement les différences culturelles aident au développement de l'individu. Cela m'aide à apprendre et à découvrir de nouvelles choses.

### 9. Conseils

Pour ceux qui essaient de s'adapter à un groupe culturellement diversifié, différent de celui dans lequel ils ont été formés, il est très important de maîtriser la langue de ce pays. Ensuite, il est important de demander à des collègues qui font partie de cette culture de présenter les éléments culturels importants, de leur expliquer « comment les choses se passent dans cette culture ».

## Entretien 4 - K.D.

### 1. Profil de la joueuse

Cette joueuse d'origine bulgare est en Belgique pour la cinquième année consécutive, et avant de jouer pour Charleroi, elle a joué pour deux autres clubs en Belgique. Elle n'avait pas joué à l'étranger avant de venir en Belgique. La joueuse précise que la première fois qu'elle est arrivée en Belgique, ce n'était pas difficile car elle était accompagnée de son petit ami qui joue au handball. « Si j'étais seule, il aurait peut-être été plus difficile pour moi de m'adapter. » Avant de partir pour la Belgique, elle ne s'est pas préparée concrètement à l'adaptation au nouveau pays, et elle ne pensait pas non plus qu'il serait difficile de s'adapter. En même temps, elle déclare avoir beaucoup de connaissances de la Bulgarie vivant en Belgique, qui lui a dit qu'au début il suffit de maîtriser l'anglais et plus tard d'apprendre le français. De plus, la joueuse déclare qu'elle est ouverte sur ce qui est nouveau, y compris ce qui est lié à une culture différente. Concernant les différences entre la Belgique et le pays d'origine, le manque de soleil est un élément qui affecte son humeur. En termes de vie sociale, les Belges sont plus calmes, plus disposés à aider, et les Belges semblent plus sérieux que les gens d'Europe de l'Est. De plus, elle pense que cette expérience peut aider à l'avenir si le joueur doit faire partie de groupes culturellement diversifiés.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais, français, serbe

### 3. Communication

Au début, quand je ne parlais pas français, je parlais anglais et mes collègues répondaient en français pour m'aider à apprendre la langue.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

« J'aime interagir avec des personnes de cultures différentes, que ce soit dans la salle de sport ou dans la vie de tous les jours. »

b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Au début ce n'était pas très simple, d'autant plus qu'au début elle ne parlait pas français. Les joueuses locales ont essayé de l'aider à apprendre le français, d'autant plus qu'au début il est assez difficile pour une étrangère d'entendre les autres parler dans une langue qu'elle ne comprend pas, mais c'est la même situation lorsque les joueurs natifs entendent leurs collègues parler dans une autre langue.

### 5. Comprendre les différentes cultures

« J'essaie de comprendre les cultures des autres collègues. Les Croates, les Serbes, les Bulgares, sont originaires des Balkans et ont plusieurs éléments en commun en termes de culture. » La joueuse déclare qu'elle essaie de comprendre ce que les autres pensent et de voir comment elles font certaines choses. En même temps, elle dit que bien qu'elle soit en Belgique depuis près de cinq ans, elle est toujours au courant de ce qui se passe dans son pays natal et passe plus de temps avec des amis bulgares qu'avec des Belges.

Concernant le niveau d'adaptation, la joueuse déclare qu'elle se sent intégrée dans le cadre et considère que ses autres collègues aussi. Le fait qu'elle soit dans un pays étranger depuis plus longtemps lui permet d'aider de nouveaux collègues qui viennent de pays étrangers.

La joueuse croit pouvoir évoluer aussi bien dans une équipe multiculturelle que dans une équipe culturellement homogène. Cependant, la joueuse précise que c'est plus facile lorsqu'elle joue dans une équipe où l'on parle la même langue.

#### 6. Conflits

Quant à elle, elle déclare n'avoir jamais eu de conflits, affirmant qu'elle est une personne calme.

#### 7. Voyages

Elle dit également que voyager peut aider lorsqu'une personne est obligée de travailler dans des organisations multiculturelles.

#### 8. Conseils

La joueuse estime que quelqu'un qui doit travailler dans une autre culture et qui doit s'y adapter, doit avant tout apprendre la langue.

## Entretien 5 - P.H.

### 1. Profil de la joueuse

Cette joueuse est l'une des plus expérimentées en termes d'expériences multiculturelles. Avant de venir en Belgique, elle a joué cinq saisons aux États-Unis, quatre saisons en France et une saison en Bulgarie. Sa première expérience à l'étranger a eu lieu à l'âge de 18 ans aux États-Unis et c'était très difficile, mais cette expérience l'a aidée plus tard quand ce fut à nouveau le cas de s'adapter à une culture étrangère. Au début, c'était difficile en termes d'apprentissage de la langue, mais plus tard, une fois que les individus ont appris la langue, le processus d'adaptation est facilité. L'expérience en France était également multiculturelle et dans ces équipes, c'était plus facile parce qu'on parlait anglais, donc c'était plus facile pour la joueuse de s'adapter.

La première fois qu'elle est arrivée en France, c'était assez difficile, surtout compte tenu du fait qu'elle ne parlait pas français, mais plus tard cette expérience l'a également aidée à l'adaptation en Belgique, car « il n'y a pas de grandes différences entre la France et la Belgique ».

En termes de différences culturelles, en Serbie, les fêtes religieuses telles que Pâques et Noël ont lieu à une date différente de celle des pays catholiques, mais cela n'est pas perçu par les joueuses comme une différence significative.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais, français

### 3. Communication

La joueuse déclare que dans des expériences précédentes, il y avait des situations dans lesquelles l'entraîneur ne parlait que le français, ce qui était un inconvénient pour les joueuses étrangères qui ne parlaient pas français. Mais après un certain temps pendant lequel les joueuses apprennent la langue, la communication devient plus facile. En même temps, il y a plusieurs joueuses dans cette équipe qui parlent serbe et elles communiquent entre elles dans cette langue. L'équipe essaie de parler anglais, mais c'est néanmoins formé de sous-groupes dans lesquels diverses langues sont parlées (serbe, français). « Mais c'est normal. » Même si cela est considéré comme normal, la formation de sous-groupes affecte la cohésion du groupe. « Il est difficile pour les joueuses venant dans un pays francophone pour la première fois de pouvoir communiquer en français, d'autant plus que le français est une langue difficile. S'adapter à une nouvelle culture implique apprendre de nouvelles choses.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

#### a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

La joueuse déclare qu'elle n'a aucun problème et communique relativement facilement avec tout le monde dans l'équipe, en disant simplement : « Je parle à tout le monde »

#### b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Les joueuses locales essaient d'aider les joueuses étrangères, mais il y a des situations dans lesquelles certaines joueuses locales ne parlent pas anglais, ne pouvant donc pas les aider.

### 5. Comprendre les différentes cultures

Concernant la compréhension des différentes cultures, la joueuse déclare : « il y a des gens très différents dans le monde, et il est très important d'apprendre de nouvelles choses. Il est très important pour moi de présenter ma propre culture. Ces expériences multiculturelles m'aident à grandir car j'apprends toujours de nouvelles choses. »

## 6. Conflits

Elle ne croit pas que les différences culturelles puissent provoquer des conflits. « Pour moi, il n'y a pas de conflits, je ne sais pas pour les autres. »

## 7. Voyages

En termes de voyages, la joueuse pense que cela peut aider beaucoup de personnes travaillant dans des organisations multiculturelles.

## 8. Conseils

La joueuse déclare que les individus doivent être prudents car certaines choses, bien qu'elles semblent similaires, peuvent être totalement différentes. Tout est différent. Les individus doivent être positifs. Cela suggère également que les gens devraient profiter de ces expériences, « vivre le moment présent » et faire attention au fait que dans une expérience multiculturelle « même si vous pensez que c'est la même chose, c'est totalement différent ».

## Entretien 6 - W.L.

### 1. Profil de la joueuse

La joueuse de cet entretien est la seule joueuse qui fait partie de l'ethnie flamande et l'une des joueuses les plus expérimentées dans le sport. Il est à noter qu'en Belgique, les équipes flamandes sont généralement constituées majoritairement de joueuses flamandes, et leur interaction avec d'autres cultures est plus rare que dans le cas des joueuses de la région wallonne. Pour autant, il convient de noter à nouveau que la Belgique est un pays multiculturel et cela facilite les connexions entre les individus appartenant à plusieurs cultures.

Jouer dans une équipe culturellement diversifiée change beaucoup de choses, c'est toujours différent, différentes langues doivent être utilisées. Il est important de souligner que peu importe que l'équipe soit culturellement diversifiée ou qu'elle soit composée d'un seul groupe ethnique, quelle que soit l'équipe, elle sera toujours composée de caractères différents.

2. Langues étrangères parlées - cette joueuse parle très bien le français, l'anglais et le flamand (langue maternelle). Le fait qu'elle parle anglais aide à établir une connexion avec les autres joueuses car c'est finalement le seul moyen de communiquer avec d'autres personnes. Lorsque les autres ne comprennent pas ce qu'elle veut transmettre, soit elle demande à quelqu'un d'autre, soit elle utilise des applications de traduction.

### 3. Communication

Concernant la communication, il est à noter que lorsque certains exercices sont effectués, la joueuse parle anglais et le reste du temps elle n'a aucun problème à parler français avec ses autres collègues. Quand les joueuses étrangères ne comprennent pas ce que l'entraîneur dit, les joueuses anglophones de langue maternelle essaient de traduire, et dans les situations où il y a des collègues qui ont la même nationalité que les joueurs anglophones, elles essaient aussi de traduire et comme cela, c'est beaucoup plus facile.

Dans un tel groupe il est assez difficile de communiquer « parfois j'essaie de dire quelque chose et de parler soit flamand, français ou anglais, si vous voulez dire quelque chose très vite ce n'est pas facile pour quelqu'un qui parle plusieurs langues. Il faut chercher ses mots et les adapter en fonction de son interlocuteur. »

### 4. Interactions avec d'autres cultures

a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

« J'aime interagir avec des personnes d'autres cultures sur et en dehors du terrain. »

b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Il y a des différences interculturelles entre Wallons et Flamands, mais ce ne sont pas nécessairement des conflits. En général, les Flamands sont plus sérieux et organisés que les Wallons. La joueuse précise qu'en général en Flandre les bases sportives sont mieux développées, ce qui entraîne l'implication d'un nombre croissant de pratiquants. « Je ne peux pas dire que je suis étrangère, mais c'est différent ici. »

La joueuse en question déclare que les joueuses belges essaient d'enseigner le français aux étrangères, et parfois elles essaient même d'apprendre quelques mots dans leur propre langue. Cette joueuse, vivant à une certaine distance du lieu d'entraînement, ne peut pas aider beaucoup les joueuses étrangères dans le processus d'adaptation. La plupart du temps, elle peut les aider sur le terrain et dans tout ce qui concerne le volley-ball. Les joueuses locales ont un rôle important dans l'adaptation des étrangères, le problème est qu'au club en question la plupart des joueuses belges viennent d'autres villes et la plupart du temps ce sont les joueuses étrangères qui s'entraident.

---

Concernant le niveau d'adaptation des collègues de l'équipe, il faut noter que les étrangères restent souvent ensemble. Elles parlent la même langue et restent souvent entre elles, formant un sous-groupe et cela peut affecter la cohésion du groupe.

« Quand une joueuse étrangère entre dans l'équipe, ça ne me dérange pas que les choses ne changent pas beaucoup, c'est comme si n'importe qui vient, quelle que soit sa nationalité. »

#### 5. Comprendre les différentes cultures

Concernant la compréhension de différentes cultures, la joueuse mentionne : « je ne fais pas de recherche sur ce sujet, on parle de la manière dans laquelle certaines choses sont faites, mais par exemple, on découvre de nouvelles choses comme c'est le cas des joueuses serbes qui fêtent Noël plus tard. » En même temps, elle considère que « mon efficacité est la même que je fasse partie d'une équipe mono culturelle ou multiculturelle ». Jouer dans une équipe culturellement diversifiée ne change pas les choses professionnellement ou personnellement.

#### 6. Voyages

Concernant les voyages, elle dit : « je pense que cela peut aider, on peut apprendre quelques mots de base, mais cela ne change pas grand-chose ». De plus, elle considère « qu'il est trop tard pour que je joue à l'étranger ».

## Entretien 7 - H.M.

### 1. Profil de la joueuse

Cette joueuse évolue depuis plusieurs années au club de Charleroi et n'a jamais joué à l'étranger. Elle considère que jouer dans de telles équipes est difficile car la plupart du temps l'équipe change chaque année et il faut toujours en début de saison un temps d'adaptation, après cela les choses reviennent à la normale.

### 2. Langues étrangères : français, anglais, flamand

### 3. Communication

La joueuse considère que puisqu'une joueuse parle anglais ce n'est pas un problème, mais sinon, cela pourrait être plus compliqué. Il y a des situations dans lesquelles il y a des joueuses qui ne parlent pas anglais, surtout des jeunes joueuses. « Nous parlons généralement anglais les unes avec les autres. Parler la même langue avec une joueuse étrangère (sa langue maternelle) permet de se rapprocher de cette personne, et le fait que je parle anglais peut m'aider à me rapprocher de quelqu'un. » Concernant les différences linguistiques dans un groupe multiculturel, la joueuse déclare que les francophones parlent français, tandis que les joueuses ex-yougoslaves parlent serbe. Ils sont conscients que cet aspect conduit à la création de sous-groupes, mais c'est normal, et quand l'une des autres joueuses ne comprend pas ce qui a été communiqué dans une autre langue, elles parlent, explique-t-elle en anglais. « Nous n'essayons pas nécessairement de comprendre tout ce qu'elles disent. » Ensuite, quant à l'aspect communication, c'est frustrant d'essayer de faire passer un message dans une langue étrangère et la collègue ne pas le comprendre, mais on essaie quand même de le faire passer par divers moyens.

Le fait que la Belgique soit un pays multiculturel peut aider, car nous sommes habitués à interagir avec des personnes de cultures différentes. Pour nous c'est normal, alors que pour d'autres c'est quelque chose d'étrange.

### 4. Interaction avec les joueuses étrangères

Quand une joueuse étrangère vient, c'est une chose normale, ça ne me dérange pas, je fais mon travail, c'est juste la langue qui change. Il n'y a pas de problèmes de ce point de vue.

Les joueuses locales ont un rôle à jouer dans l'adaptation des joueuses étrangères, mais pour les aider elles aussi doivent exprimer leur volonté. Pour les intégrer, par exemple, nous dînons ensemble au restaurant.

Jouer dans une équipe mono culturelle et jouer dans une équipe culturellement diversifiée ne change pas la performance, même s'il y a des problèmes de communication.

Concernant la compréhension des différentes cultures, la joueuse précise : « on parle toujours dans les vestiaires, mais on est là pour jouer, on n'a pas le temps de parler des différences culturelles, il y en a qui parlent, mais il y en a d'autres qui ne parlent pas de ces problèmes. En même temps, elle croit que faire partie de telles équipes contribue au développement professionnel et personnel. Ainsi, les joueuses mettent en pratique les langues étrangères qu'elles ont apprises, puis aident à ouvrir leur esprit.

### 5. Conflits

La joueuse considère qu'il n'y a pas de conflits et que les différences entre Wallons et Flamands ne se reflètent pas sur le terrain. Concernant les expériences en tant que touriste, « je ne sais pas si cela aide dans les interactions interculturelles ». Lorsqu'on lui demande si elle jouerait à l'étranger, la joueuse déclare : « Je vais bien en Belgique en ce moment. Je suis toujours là, mais qui sait, j'aimerais bien voir autre chose. »

## Entretien 8 - E.F.

### 1. Profil de la joueuse

Cette joueuse est expérimentée, elle a également évolué en Flandre. Faire partie d'une équipe aussi culturellement diversifiée aide en termes de développement personnel, étant très intéressant de rencontrer des gens de partout, mais en termes d'activité sportive elle-même, la diversité culturelle peut poser des difficultés.

### 2. Langues étrangères : anglais, flamand

### 3. Différences culturelles

« Parfois, en raison de différences culturelles, des conflits peuvent survenir, et parfois elles doivent demander à l'entraîneur d'intervenir. Il est difficile de pouvoir comprendre les autres, surtout quand ceux qui font partie du groupe n'ont pas la même mentalité. Ce que j'ai remarqué, c'est que cette année toutes les étrangères parlent la même langue et les autres joueuses parlent français. Quand j'étais ici il y a 4 ans, toutes les joueuses étrangères parlaient espagnol et toutes les joueuses belges parlaient français. Puis l'entraîneur a fait venir 2 ans plus tard des joueuses de plusieurs pays, l'équipe étant donc composée de beaucoup de cultures différentes, et puis c'était encore plus difficile de communiquer et de travailler dans une telle équipe. Les joueuses ne pouvaient plus former de sous-groupes aussi évidents, et seul l'anglais était parlé dans l'équipe. »

La joueuse déclare aimer interagir avec des individus appartenant à d'autres cultures, cela peut apporter un plus. Les différences entre les Flamands et les Wallons se ressentent sur le terrain, mais cela dépend aussi de la personnalité, il y a des gens qui ne font pas de différence entre ces origines, mais il y a aussi des situations dans lesquelles une distance est observée entre les deux cultures différentes. Elle a joué pendant 4 ans dans une équipe flamande et précise qu'il y a des différences entre travailler dans une équipe wallonne et travailler dans une équipe flamande. La joueuse déclare que dans la période dans laquelle elle a joué en Flandre, les gens se sont bien comportés avec elle, mais qu'il y a eu de nombreuses situations dans lesquelles ils faisaient toute sorte de commentaires sur les Wallons.

La langue dans laquelle on parle dans le cadre de l'équipe est importante. À Modal Charleroi, la langue commune parlée est l'anglais, mais malgré l'existence de nombreuses nationalités et cultures différentes, il arrive souvent qu'une langue autre que l'anglais soit parlée. L'entraîneur communique avec les joueuses en français et en anglais, car tous les joueurs ne parlent pas français. Une seule des 12 joueurs ne parle pas encore français. Il s'agit d'une joueuse croate qui est venue pour la première fois dans un pays étranger. Parfois, après que l'entraîneur a fourni des informations en français, il parle séparément avec la joueuse qui ne comprend pas le français, d'autres fois une des collègues qui parle anglais explique les choses à cette joueuse. Ainsi, dans ces conditions, la joueuse considère que ce serait un problème si l'entraîneur ne maîtrisait pas bien l'anglais. Cela ne la dérange si ses autres collègues parlent une autre langue lorsqu'il y a des discussions personnelles, mais sur le terrain si l'on lui répond dans une langue qu'elle ne comprend pas, cet aspect pourrait créer des problèmes car les autres membres de l'équipe veulent comprendre le comportement de la ou du collègue. Il convient de noter que, comme il y a deux joueuses croates et une Serbe dans l'équipe, elles se parlent fréquemment dans leur propre langue. Souvent, des sous-groupes sont formés au sein des équipes, ce qui, d'après F.E., peut affecter la cohésion et la performance du groupe.

Les joueuses locales essaient de les aider, mais là c'est un problème car la plupart des joueuses belges n'habitent pas à Charleroi et c'est pourquoi c'est un problème, mais quand je peux, même avec des petites choses comme héberger pour une nuit, j'essaie de les aider.

En ce qui concerne l'adaptation des collègues, cette année certaines se sont adaptées plus vite car elles ont une expérience multiculturelle, mais il y a des situations où il y a des collègues qui viennent pour la première fois. Pour la joueuse qui vient pour la première fois, c'est plus difficile. Quand des joueuses étrangères viennent dans l'équipe où je joue, cela ne me dérange pas du tout. Pour revenir sur les différences entre Wallons et Flamands, la joueuse pense que la seule solution pour maintenir le niveau élevé est de faire venir des joueuses étrangères.

Pour moi, ce n'est pas la même chose de jouer dans une équipe composée d'une seule ethnie ou dans une équipe multiculturelle. Les Flamands pensent qu'il n'y a pas besoin de joueurs étrangers car il y a de bons joueurs en Belgique, mais quand un club wallon leur fait des propositions, elles refusent souvent pour diverses raisons. Quand on jouait en Flandre c'était un groupe plus homogène, et quand on jouait ici les joueuses étrangères changent toujours et ce n'est pas toujours un groupe familial, on ne peut pas se former un groupe homogène.

Elle précise également : « j'essaie de comprendre la culture des autres joueuses, mais cela dépend aussi de l'ouverture des joueuses qui viennent de l'étranger. Mais cela doit venir des deux côtés, pas seulement des joueuses belges. »

#### 4. Voyages

Les expériences en tant que touriste peuvent aider lorsqu'on interagit avec des personnes originaires des pays visités. Par exemple, si j'avais été en Croatie auparavant, cela m'aurait aidé à mieux comprendre les joueuses qui viennent de là-bas.

Concernant l'idée de jouer à l'étranger, la joueuse précise que « j'aimerais jouer à l'étranger, mais je n'aime pas être très loin de ma famille, mais si je devais jouer à l'étranger ce serait quelque part près, je ne me vois jouer par exemple au Brésil ».

## Entretien 10 - H.J.

### 1. Profil de la joueuse

H.J. est une joueuse belge wallonne qui a joué uniquement en Belgique, mais a fait partie également d'autres équipes multiculturelles.

### 2. Adaptation

Jouer dans une équipe multiculturelle est généralement difficile, mais pour les joueuses locales c'est plus facile que pour les joueurs étrangers. C'est aussi très intéressant de travailler dans une telle équipe.

### 3. Communication

Les langues parlées par cette joueuse sont le français, l'anglais et très peu le flamand. L'anglais n'est pas maîtrisé à un niveau aussi élevé, mais suffisant pour comprendre les consignes de l'entraîneur dans une langue étrangère, surtout lorsque l'entraîneur utilise des mots spécifiques au volley, pour moi ce n'est pas un problème. Parler une langue étrangère peut aider les joueuses à se rapprocher d'autres joueuses qui parlent la même langue. « Quand des joueuses étrangères se parlent dans leur langue, ça ne me dérange pas, ça me semble normal, tout comme dans la situation où nous, les joueuses belges parlons français, c'est aussi naturel, normal et ne devrait pas déranger. Lorsque j'essaie d'envoyer un message dans une langue étrangère et que l'interlocuteur ne comprend pas, j'essaie de reprendre et de retransmettre le message. »

Quand j'ai commencé à jouer au volley-ball, je ne pensais pas faire partie d'une équipe aussi multiculturelle.

### 4. Interactions

#### a) avec des joueuses étrangères

Quand une joueuse étrangère vient dans l'équipe où je joue, je pense que c'est intéressant, alors parfois on peut ou non avoir une affinité avec cette personne, car parfois les interactions se déroulent différemment, mais je pense généralement que c'est une nouvelle chance de rencontrer quelqu'un venant d'une autre culture.

#### b) avec des individus appartenant à d'autres cultures

« J'aime interagir avec des gens d'autres cultures, même si au début ce n'est pas facile de communiquer, mais plus tard cela devient très intéressant. C'est encore plus intéressant quand des personnes qui parlent la même langue que vous viennent d'une autre culture. »

### 5. Le rôle des joueuses locales

« J'essaie d'aider mes collègues à s'adapter, je ne fais pas ça tout le temps, mais j'essaie de les aider avec les choses que je peux, parfois ce sont peut-être des choses simples, mais ça les aide. » Je pense que les joueuses étrangères se sont adaptées.

Concernant la compréhension de la culture des collègues, la joueuse précise : « J'aime voir et apprendre de nouvelles choses, mais c'est souvent difficile à comprendre, on n'a pas les mêmes idées, toutes les cultures sont différentes. Nous essayons de voir des choses qui se ressemblent, des choses qui sont différentes. Il y a des choses différentes et parfois étranges, il y a des choses de cultures différentes, que je comprends, mais que je ne fais pas.

### 6. Conflits

Concernant les conflits, la joueuse déclare que ce sont « des conflits personnels, mais je ne pense pas que ce soit à cause de la culture, mais à cause de la personnalité. Il y a également

des conflits entre joueuses de même origine. Ce n'est que dans une faible mesure qu'il peut y avoir des conflits à cause de la culture parce que nous n'avons pas les mêmes valeurs. »

Je pense que je peux jouer aussi bien dans une équipe multiculturelle que dans une équipe culturellement homogène. La communication n'est pas un problème pour moi. En même temps, faire partie d'une telle équipe, on peut se développer personnellement car cela aide à s'ouvrir sur les autres, à communiquer avec toutes sortes de personnes, car ce n'est pas toujours facile, cela aide à améliorer les langues étrangères. Cela aide à s'adapter à d'autres personnes qui ont d'autres valeurs et un mode de vie différent.

## 7. Voyages

Du point de vue de la joueuse, « les voyages peuvent aider, car nous pouvons déjà connaître certaines choses sur cette culture et leur manière d'être. » Lorsqu'on lui demande si elle jouerait à l'étranger, la joueuse précise que « j'aimerais jouer à l'étranger, ça pourrait être très intéressant ».

## Entretien 11 - H.C.

### 1. Profil de la joueuse

Quand elle a commencé à jouer au volley-ball, elle ne pensait pas qu'elle ferait partie d'une équipe aussi multiculturelle, et le fait que la joueuse soit originaire de Belgique, un pays par définition multiculturel, l'aide lorsqu'elle interagit avec d'autres cultures.

C'est une jeune joueuse qui fait pour la première fois partie d'une équipe aussi diversifiée culturellement, qui n'a joué qu'en Belgique. Pour elle, évoluer dans une telle équipe n'est pas vraiment facile car elle ne parle pas l'anglais à un niveau qui lui permette d'enchaîner les conversations. De plus, certaines joueuses étrangères ne parlent pas français ou ne parlent pas à un niveau aussi élevé. De plus, elle estime que si elle avait parlé mieux anglais, cela lui aurait permis de se rapprocher d'elles. De même, si elle avait parlé d'autres langues, cela l'aurait un peu aidé. De plus, cette joueuse ne parle pas le flamand, la langue de l'ethnie majoritaire en Belgique. Bien qu'elle ne parle pas l'anglais à un niveau aussi élevé, la joueuse comprend les consignes de l'entraîneur lorsqu'il les donne en anglais, car elles font partie du vocabulaire sportif.

### 2. Langues étrangères parlées : anglais

### 3. Communication

Il y a des situations dans lesquelles la communication au sein de l'équipe est assez difficile. Lorsque cette joueuse ne comprend pas quelque chose, elle essaie soit de transmettre en anglais au niveau qu'elle a, soit elle demande à quelqu'un de l'aider, et lorsque la situation le permet, elle utilise également des applications de traduction.

### 4. Interactions avec d'autres cultures

a) avec des individus appartenant à d'autres cultures ;

b) avec des joueuses d'autres cultures ;

Concernant les différences entre les joueuses wallonnes et les joueuses flamandes, les joueuses ne précisent rien sur les conflits, mais elle considère que les joueuses flamandes sont plus responsables. Concernant la tentative d'aider les autres collègues à s'adapter, la joueuse précise qu'elle en est au début et que c'est assez difficile pour elle. Ensuite, elle déclare qu'elle essaie davantage de se concentrer afin de se faire une place dans l'équipe et seulement après cela elle peut essayer d'aider ses collègues d'une manière ou d'une autre. « D'abord, moi et ensuite les autres. » Cependant, cette joueuse interagit au mieux avec les joueuses étrangères et considère que les joueuses locales ont un rôle important à jouer dans l'adaptation des joueuses étrangères en passant du temps ensemble et en leur montrant certaines choses sur la culture belge. À l'avenir, elle pense que ces expériences l'aideront. Concernant le niveau d'adaptation des collègues, la joueuse considère qu'elles se sont bien adaptées au sein de l'équipe.

### 5. Comprendre les différentes cultures

Concernant la compréhension des différentes cultures, la joueuse précise qu'elle n'est pas si curieuse de comprendre la culture des autres joueuses ».

### 6. Conflits

Concernant les conflits, elle précise qu'« il n'y a pas de conflits culturels, il y a des conflits au sein de l'équipe, mais ceux-ci sont le plus souvent causés par d'autres raisons. » De plus, faire partie d'une telle équipe favorise le développement personnel et professionnel. La joueuse déclare que

faire partie d'une telle équipe permet de découvrir de nouvelles choses ainsi que d'améliorer les langues étrangères.

## 7. Voyage

Du point de vue de cette joueuse, les voyages peuvent aider un peu, mais pas beaucoup.

## Entretien 11 - M.E.

### 1. Profil de la joueuse

E.M. est la plus jeune des joueuses de l'équipe, elle vient de quitter l'équipe junior du club. Jusqu'à présent, elle n'a joué qu'en Belgique et elle n'a aucune expérience multiculturelle au niveau de l'équipe, mais comme la Belgique est un pays culturellement diversifié, elle a toujours interagi avec des personnes d'autres cultures. La joueuse estime que les Belges n'ont aucun problème à travailler avec d'autres cultures. En même temps, la joueuse apprécie qu'elle n'ait pas pensé lorsqu'elle a commencé le volley-ball au fait qu'elle fera partie d'une équipe culturellement aussi diversifiée. Pour cette joueuse, la transition des juniors aux seniors n'est pas vraiment facile, étant donné que d'une part la joueuse doit élever son niveau sportif et d'autre part parce qu'elle doit interagir avec des joueuses qui appartiennent à des cultures si différentes.

### 2. Langues étrangères : anglais, flamand

### 3. Communication

Cette joueuse ne parle que le français et très peu l'anglais, ce qui l'aide à communiquer avec les autres joueuses, même si c'est un peu plus difficile. Lorsque l'entraîneur communique en anglais, la joueuse comprend ses instructions. En même temps, la joueuse avoue qu'elle ne communique pas tellement avec les autres joueuses, cet aspect étant causé par la différence d'âge et par le fait qu'elle est pour la première fois dans une équipe senior, mais aussi par sa personnalité. « Il y a des situations dans lesquelles je ne comprends pas ce que les autres joueuses veulent dire, et alors je leur demande soit de reformuler en d'autres termes plus faciles, soit de demander à quelqu'un d'autre de les aider. La même chose se produit lorsque je ne réussis pas à envoyer des messages à des collègues. Dans cette situation, elles utilisent parfois des éléments du langage non verbal. »

### 4. Interactions avec d'autres cultures

Elle considère que les différences entre Wallons et Flamands ne se reflètent pas sur le terrain et considère également que des joueuses étrangères sont incluses dans le groupe. Cette jeune joueuse considère que les joueuses locales ont un rôle important dans l'adaptation de leurs collègues étrangères, ayant pour rôle de les intégrer. Parmi les activités qu'elles mènent pour faciliter leur adaptation, il y a le fait de passer leur temps libre ensemble, en aidant à résoudre les problèmes qu'elles ont. En même temps, E.M. considère que faciliter le processus d'adaptation doit venir des deux côtés, à la fois des joueuses locales et des joueuses étrangères. Lorsque des joueuses étrangères viennent dans l'équipe, E.M. se réjouit parce qu'elle a de nouvelles choses à apprendre. « Faire partie d'une telle équipe peut m'aider à m'épanouir tant sur le plan humain que professionnel, rien que par le simple fait que je dois parler anglais. De plus, elles ont des habitudes différentes à partir desquelles je peux apprendre quelque chose de nouveau. »

### 5. Comprendre les différentes cultures

Concernant la compréhension des différentes cultures, la joueuse déclare : « J'aime interagir avec des individus appartenant à d'autres cultures. Je n'ai jamais interrogé d'autres collègues sur leur culture. Je suis curieuse, mais je n'ai pas beaucoup de temps pour poser des questions, on ne peut pas demander de telles choses quand on est sur le terrain. »

### 6. Conflits

La joueuse déclare qu'elle n'a pas eu de conflits avec les joueuses qui viennent de l'étranger.

## 7. Voyages

Les expériences de voyage peuvent aider à établir des relations dans des groupes multiculturels, car elles peuvent déjà vous donner un aperçu de l'environnement d'où vient une personne. En même temps, la joueuse apprécie qu'à l'avenir elle joue dans un pays étranger si elle en avait l'occasion.

## 8. Conseils

Parmi les conseils que les joueuses recommandent à ceux qui font partie de tels groupes, il y a l'intérêt pour les autres et l'apprentissage des langues étrangères ou de la langue du pays.

## Entretien 12 - Entraîneur belge wallon

### 1. Expérience multiculturelle

L'entraîneur de l'équipe de Charleroi a joué au volley-ball professionnel uniquement en Belgique, mais il a eu des expériences multiculturelles à la fois avec l'équipe nationale et l'équipe du club en coupes d'Europe, mais aussi dans les équipes où il a joué, où il a travaillé avec des joueurs de différentes nationalités. Ces expériences multiculturelles l'ont aidé lorsqu'il est devenu plus tard entraîneur. De plus, il y a de nombreux autres aspects qui, grâce à des expériences multiculturelles, l'aident à gérer des relations multiculturelles avec des joueuses étrangères.

### 2. Communication

Dans de telles équipes multiculturelles, il est très difficile de travailler. Du point de vue de l'entraîneur, la chose la plus difficile dans une telle équipe est la communication. Au sein de cette équipe, la communication se fait en français et en anglais. En même temps, l'entraîneur précise qu'il n'a pour l'instant pas rencontré de situations dans lesquelles les joueuses ne parlent pas ces deux langues de circulation internationale. L'entraîneur déclare qu'il essaie constamment de transmettre aux joueuses à quel point la communication est importante dans tous les aspects de la vie, mais encore plus dans les sports d'équipe. « La communication est nécessaire partout, sans communication, c'est une catastrophe. » La communication a aussi un côté non verbal que l'entraîneur essaie d'utiliser pour compléter le langage verbal, surtout lorsqu'il constate que les joueuses n'ont pas compris son message, et lorsque les joueuses ne comprennent pas son message, il essaie de combiner ces deux formes de communication. Quand il s'agit d'envoyer un message dans une langue étrangère, ce n'est pas facile à le faire passer.

### 3. Conflits multiculturels

Les différences culturelles peuvent conduire à de nombreux conflits. Différentes cultures font que les joueuses ne comprennent pas les réactions des autres joueuses sur le terrain, dans les vestiaires, à table ou dans la salle. La culture peut être divisée en plusieurs sous-cultures, la culture du sport, la culture de la force physique, la culture de l'étude des adversaires. Toutes ces choses peuvent être faites différemment d'une culture à l'autre, et les joueuses doivent s'adapter à chaque niveau.

En termes de culture de volley-ball, chaque pays a sa propre façon de faire, chacun avec une évolution personnelle et parfois différente. Dans ces situations, c'est bien si les personnes qui travaillent dans de telles équipes multiculturelles ont l'esprit ouvert et voient quels sont les avantages et les inconvénients de ces cultures. Ainsi, on peut voir en termes de sport que certaines cultures réussissent bien dans la phase de défense. Il y a des pays qui par nature sont plus forts d'un point de vue physique, mais il y a aussi des cultures qui travaillent beaucoup sur certains aspects.

L'entraîneur précise qu'il n'a pas beaucoup de temps pour comprendre la culture de ses joueuses. Il affirme qu'il essaie, mais qu'il est du devoir des joueuses de s'adapter à sa culture (de l'entraîneur) et à sa façon de faire. D.P. déclare qu'il est très ouvert sur tout, mais en termes de culture, il a sa propre ligne de conduite, et les autres dans le groupe doivent s'y adapter. Cependant, l'entraîneur apprécie qu'« à partir de votre façon de faire, il faut tirer le meilleur de la culture de chacun ».

L'entraîneur déclare qu'au fil du temps, il a travaillé avec des personnes de différentes cultures, dont certaines appartenant à la religion islamique. Ces personnes ont jeûné pendant le Ramadan et n'ont pas consommé d'eau ni de nourriture pendant la plus grande partie de la journée.

Cependant, l'entraîneur déclare qu'il respecte les valeurs religieuses des autres personnes et qu'il n'a jamais essayé de changer quoi que ce soit chez ces personnes.

Concernant les différences entre les Wallons et les Flamands, l'entraîneur considère que les Flamands sont plus rigoureux, ils s'entraînent plus sérieusement, ils obéissent aux consignes de l'entraîneur mais ils sont moins créatifs.

#### 4. La stratégie d'adaptation des joueuses

L'entraîneur précise qu'il y a des bénévoles qui s'occupent de plusieurs aspects du club, y compris les facteurs liés à l'adaptation, mais ce n'est pas facile. Tout le monde a des problèmes tels que le chauffage, l'eau, l'électricité, et pour les personnes venant de l'étranger, ces problèmes sont souvent plus difficiles à résoudre. Les joueuses étrangères ont aussi leurs propres problèmes, qu'elles ne peuvent pas résoudre seules, alors elles se tournent vers quelqu'un du club et souvent vers l'entraîneur.

Du point de vue de l'entraîneur, en moyenne les joueuses étrangères s'adaptent complètement en 6 mois environ. Certaines peuvent s'adapter plus vite, tandis que d'autres peuvent avoir plus de difficulté à s'adapter. La vitesse d'adaptation est influencée par l'expérience multiculturelle antérieure. Les joueuses qui ont joué à l'étranger s'adaptent plus vite que les autres. Concernant les conseils d'adaptation, l'entraîneur précise qu'il faut aider les joueuses à s'adapter à tous les niveaux, aussi bien au niveau du volley, de l'hébergement, du groupe mais aussi de tout ce qui est en dehors du volley. Quant aux facteurs qui influencent l'adaptation, ils sont tous importants, mais les plus importants sont ceux qui sont extra-volley-ball. L'entraîneur considère que les joueuses locales ont un rôle dans l'adaptation des joueuses étrangères, mais qu'il y a des situations dans lesquelles certaines joueuses locales ne facilitent pas le processus d'adaptation des collègues étrangères précisément parce qu'elles pourraient prendre leur place dans l'équipe. Comme plusieurs joueuses du groupe parlent la même langue, cela peut conduire à la création de sous-groupes. Bien que ces choses soient normales et qu'il n'y ait pas d'équipes sans sous-groupes, l'entraîneur essaie d'éviter les situations où ces sous-groupes peuvent affecter la cohésion de l'équipe. Il organise des actions de team building au cours desquelles il ne permet pas aux joueuses d'utiliser le téléphone portable et pendant le repas ou dans le bus, l'entraîneur place les joueuses de différentes manières juste pour qu'elles interagissent toutes les unes avec les autres.

De plus, l'entraîneur précise que l'éducation est un élément très important dans les interactions avec les autres cultures. La plupart des joueuses de l'équipe ont fait des études supérieures et certaines sont encore aux études. L'entraîneur déclare qu'au fil du temps il a remarqué qu'il y avait une différence entre les personnes avec et sans études supérieures, celles ayant des études supérieures réagissant plus vite aux demandes de l'entraîneur et se débrouillant mieux dans les relations interculturelles.

L'entraîneur considère qu'à l'avenir il est ouvert à entraîner à l'étranger.

## Entretien 13 - Team manager de la vallée belge

### 1. La difficulté de gérer une équipe multiculturelle

Quand les gens parlent anglais, les choses sont plus simples. Les joueuses qui ont leur première expérience à l'étranger et qui n'ont jamais été à l'étranger s'adaptent plus difficilement. Le problème en termes de multiculturalisme n'est pas si grand dans le cas du manager, mais la responsabilité incombe à l'entraîneur qui doit travailler avec des individus qui viennent de différents pays. Le niveau de vie en Belgique, qui est assez élevé, aide en termes d'adaptation des joueuses, car les infrastructures du pays offrent un niveau de confort assez élevé.

Pour la joueuse qui vient de France, les différences culturelles ne sont pas si grandes, et pour elle il n'y a pas de problèmes d'adaptation. La Belgique est un pays très bureaucratique, il y a beaucoup de papiers à faire lorsqu'une joueuse étrangère doit être identifiée. En termes de management, il est compliqué car les documents nécessaires pour introduire avec succès une joueuse étrangère sur le terrain peuvent prendre jusqu'à un mois. En Belgique, le nombre de joueuses belges ou le nombre de joueuses étrangères n'est limité par aucun acte normatif, les clubs belges peuvent donc également jouer avec 6 joueuses étrangères dans l'équipe. Même s'il s'agit d'un sport d'élite, le volley-ball en Belgique est considéré comme un sport semi-professionnel. Les salaires du volley-ball féminin belge ne permettent pas aux joueuses de vivre uniquement du sport. Les sportives de plus d'un certain âge ont un autre travail, tandis que les jeunes joueuses ne travaillent pas ou sont étudiantes. Cependant, les joueuses s'entraînent tous les jours. Un aspect intéressant est que les joueuses étrangères ne travaillent pas, bien qu'elles puissent le faire. Le club leur propose un logement et de ce fait, elles arrivent à se débrouiller uniquement avec le salaire offert par le club.

Lorsque certaines joueuses séjournent à Charleroi plusieurs saisons, elles apprennent à connaître la région et peuvent demander à avoir un appartement dans d'autres quartiers jugés meilleurs, mais ces détails ainsi que d'autres sont négociés. Le budget du club se compose à la fois d'argent public 25 % et d'argent privé (sponsoring) 55 %, et les 20 % restants représentent de l'argent que le club parvient à tirer de ses activités : billets, cotisations juniors au sein du club. En moyenne, environ 200 à 250 spectateurs assistent à un match régulier, tandis qu'environ 400 à 450 fans assistent à un match avec un adversaire puissant. Le club joue constamment dans les coupes d'Europe et 1000 fans peuvent venir à un tel match.

### 2. Adaptation culturelle

Les joueuses d'autres régions de Belgique n'ont aucun problème à s'adapter. Ensuite comme pour les joueuses étrangères, c'est un problème surtout avec ceux qui quittent leur pays d'origine pour la première fois. Beaucoup de joueuses qui viennent des régions plus au sud ont des problèmes avec le temps pluvieux en Belgique. Pour les joueuses qui viennent de l'étranger, même si le club dispose d'une infrastructure bien développée, avec de très bonnes installations pour le sport, la météo et la ville, ce qui est un peu triste, peuvent affecter le moral des joueuses. La stratégie du club pour faciliter l'adaptation et garder le moral des joueuses étrangères est d'en héberger deux dans la même maison.

En revanche, lorsque les joueuses étrangères passent trop de temps ensemble, cela peut conduire à la formation de sous-groupes. Dans cette équipe il y a plusieurs joueuses qui viennent des Balkans et ont la même mentalité. Parmi les joueuses des Balkans, une joueuse a déjà 5 ans en Belgique et connaît déjà très bien la culture belge, une autre joueuse a joué 2 ans en France et la culture française est similaire à la culture belge, une autre est pour la deuxième saison en Belgique et parle très bien anglais et un bon niveau de français. Le fait que ces 3 joueuses soient intégrées dans la culture du club et la culture belge aide aussi une quatrième joueuse, qui est

très jeune et qui a quitté le pays d'origine pour la première fois et ne parle qu'anglais pour s'intégrer au club.

Les dirigeants du club envisagent de proposer des cours de français aux joueuses pour faciliter leur processus d'adaptation, mais les joueuses n'ont pas manifesté d'intérêt et le club ne peut pas forcer les joueuses à le faire. Le fait que l'anglais soit parlé en Belgique, et que l'anglais soit également parlé dans la salle au sein de l'équipe, cela démotive les joueuses à apprendre le français.

### 3. Différences wallon-flamand

Depuis près de 10 ans, le club de Charleroi est le seul club wallon de la première ligue belge. Si pour Charleroi c'est un motif de fierté, pour la Flandre c'est un inconvénient car ils aimeraient que la ligue soit composée uniquement d'équipes flamandes. Le club a beaucoup de difficultés à attirer des joueuses flamandes dans l'équipe, notamment à cause de la distance. Les Belges n'aiment pas parcourir de longues distances en équipe. Le club a toujours fait des efforts pour avoir une joueuse d'origine flamande dans l'équipe, car les joueuses flamandes apportent une valeur sportive supplémentaire, et de plus l'équipe bénéficie d'une publicité, d'une image supplémentaire et ne peut être accusée de racisme, de xénophobie ou de discrimination négative. « Et notre club aurait aimé n'avoir que des joueuses wallonnes, mais la formation des joueuses dans notre région est moins efficace qu'en Flandre. Ensuite, les bonnes joueuses de Wallonie vont en Flandre, car ils savent que le niveau y est plus élevé. Alors que les joueuses flamandes ne sont pas très attirées pour venir en Flandre. » Les clubs flamands considèrent qu'ils n'ont pas autant besoin de joueuses étrangères. Alors qu'en Wallonie, parce que le niveau d'entraînement est moins efficace qu'en Flandre, mais aussi parce que les meilleures joueuses vont en Flandre, les clubs wallons doivent faire venir des joueuses étrangères pour rivaliser avec les autres équipes.

Le club souhaiterait n'utiliser que des joueuses wallonnes, ce qui serait une fierté, mais les gérants du club comprennent très bien que l'équipe a aussi besoin de joueuses flamandes, qui peuvent élever le niveau de l'équipe. Les années précédentes, il y avait des situations où dans l'équipe première il n'y avait que des joueuses belges, une de chaque province wallonne. D'une part, les joueuses locales peuvent connaître la culture du club, ce qui peut être un avantage, mais d'autre part, les joueuses étrangères peuvent proposer une nouvelle mentalité pour aider le groupe.

« Nous sommes très ouverts sur la diversité culturelle. Nous recrutons des joueuses de toute la Belgique, wallonne, flamande, parfois même de l'étranger, comme c'est le cas cette saison. Le but est de créer un bon équilibre dans une équipe. »

Quant à la culture flamande, elle est plus proche de la culture allemande, tandis que la culture wallonne est plus proche du latin. Les deux cultures peuvent avoir à la fois des avantages et des inconvénients.

Le club est organisé administrativement à partir de deux organisations, d'une association à but non lucratif qui représente le club sur le plan juridique, et d'autre part le club sportif qui est affilié à la Fédération belge. Aucune personnalité publique n'est impliquée, mais il y a de l'argent qui vient de la mairie. Ce sont des particuliers, mais nous recevons chaque année le même budget de la mairie (qu'il y ait des élections ou non). L'argent provenant de la mairie est calculé en fonction du nombre de joueurs dans le club. Les personnes qui font partie de l'administration du club sont des bénévoles qui ont un autre travail en plus. Cependant, il convient de noter que la loi belge permet aux volontaires de recevoir une certaine somme d'argent chaque année, mais pas plus de 2550 euros.

## Annexe II

**A. Guide d'entretien des joueurs étrangers utilisé dans la collecte des données pour l'étude qualitative**

1. Comment as-tu commencé le volley-ball ?
2. Depuis combien de temps jouez-vous au volley-ball ?
3. Avez-vous déjà pensé, lorsque vous avez commencé le volley-ball, que vous joueriez à l'étranger ?
4. Avez-vous fait quelque chose de concret pour vous préparer à jouer à l'étranger ?
5. Combien de langues parlez-vous ? et à quel niveau ? Comprenez-vous le serbe ?
6. Connaissez-vous quelques mots en roumain ? Aimerez-vous apprendre le roumain ? Pensez-vous que le roumain est une langue difficile ? Pensez-vous que parler roumain vous aiderait à vous adapter ?
7. Comment avez-vous joué en Roumanie ?
8. Qu'entendez-vous par s'adapter à un nouveau pays ?
9. Lorsque vous avez quitté votre pays, pensiez-vous qu'il vous serait difficile de vous adapter ? Avez-vous pensé au temps que cela vous prendra ?
10. Comment est ta vie en Roumanie ? Qu'est-ce qui est différent de votre pays d'origine ? Selon vous, quelle est la chose la plus difficile à laquelle vous avez dû vous adapter ?
11. Que pensez-vous du temps qu'il fait en Roumanie ? Cela vous affecte-t-il de quelque façon que ce soit ?
12. Que savez-vous de la culture roumaine ? Avez-vous recherché des informations avant de venir ? Pensez-vous que la culture roumaine ressemble à la culture bulgare ?
13. Vous sentez-vous stressé en Roumanie ? Qu'est-ce qui vous stresse ?
14. Dans quelle mesure aimez-vous interagir avec des personnes d'autres cultures ?
15. Lisez-vous des informations sur ce qui se passe en Roumanie ? Ou préférez-vous lire plus d'informations sur ce qui se passe dans votre pays ?
16. Dans quelle mesure restez-vous en contact avec tout ce qui appartient à votre pays (famille, amis, actualités, langue, gastronomie) ?
17. Est-il difficile de communiquer avec l'équipe ? Avec l'entraîneur ? est-ce difficile de communiquer avec l'entraîneur et les autres joueurs ?
18. Vos collègues vous ont-ils aidé à vous adapter ? Comment ?
19. Avec qui vous sentez-vous plus proche et pourquoi ? Dans quelle mesure êtes-vous conscient que cela peut conduire à la formation de sous-groupes et ensuite affecter l'unité du groupe ?
20. Est-ce que quelqu'un dans le club vous a aidé à vous adapter ? Comment ?
21. Que ressentez-vous lorsque votre entourage parle roumain et que vous ne comprenez pas ?
22. Comment réagiriez-vous si les autres collègues ne comprenaient pas ce que vous vouliez dire ?
23. Comment percevez-vous votre niveau d'adaptation au sein de l'équipe ? Vous sentez-vous inclus dans le groupe ?
24. Il y a beaucoup de cultures au sein de l'équipe. Existe-t-il des conflits d'origine culturelle ? Si oui... Pensez-vous qu'elles soient causées uniquement par la personnalité des individus ou par les différences culturelles ? Pouvez-vous décrire la situation ? Comment as-tu résolu le problème ?
25. Pensez-vous pouvoir accomplir vos tâches aussi bien dans une culture étrangère que dans votre pays d'origine ?
26. Dans quelle mesure pensez-vous que faire partie d'une équipe multiculturelle vous aide à vous développer tant sur le plan professionnel qu'humain ?

27. Voyagez-vous à l'étranger ? Pensez-vous que l'expérience en tant que touriste dans d'autres pays étrangers vous a aidé à mieux interagir avec les membres de l'équipe ?

28. Si vous allez à nouveau jouer dans un pays étranger, pensez-vous que cette expérience vous aidera à vous adapter plus rapidement ?

29. Quels conseils (conseils) pouvez-vous donner aux joueurs évoluant à l'étranger pour s'adapter plus facilement ?

Nom, âge, nationalité, religion, études.

## **B. Guide d'entretien des joueurs locaux utilisé dans la collecte des données pour l'étude quantitative**

1. Comment as-tu commencé le volley-ball ?

2. Depuis combien de temps jouez-vous au volley-ball ?

3. Avez-vous déjà pensé, lorsque vous avez commencé le volley-ball, que vous joueriez à l'étranger ? Ou jouerez-vous dans la même équipe avec des joueurs d'autres nationalités ?

4. Combien de langues parlez-vous ? et à quel niveau ? ( Est-ce qu'avoir une bonne langue étrangère vous aide à mieux interagir avec les joueurs étrangers ? )

5. À quel point est-il difficile de communiquer dans une équipe aussi diversifiée sur le plan culturel?

6. Lorsque le coach/les collègues parlent anglais, comprenez-vous l'intégralité du message ? que faire quand on ne comprend pas le message transmis en anglais ?

7. Dans quelle mesure aimez-vous interagir avec des personnes d'autres cultures ?

8. Avez-vous aidé vos collègues d'une manière ou d'une autre à s'adapter plus facilement ?

9. Dans quelle mesure êtes-vous conscient que le fait de parler de manière exagérée en roumain fait que les joueurs étrangers se sentent exclus ? Les aidez-vous à apprendre le roumain ?

10. Avec qui vous sentez-vous plus proche et pourquoi ? Dans quelle mesure êtes-vous conscient que cela peut conduire à la formation de sous-groupes et ensuite affecter l'unité du groupe ?

11. Que ressentez-vous lorsque ceux qui vous entourent parlent une autre langue et que vous ne comprenez pas ?

12. Comment réagiriez-vous si les autres collègues ne comprenaient pas ce que vous voulez dire?

13. Comment percevez-vous le niveau d'adaptation de votre coéquipier ? Avez-vous l'impression qu'ils sont inclus dans le groupe?

14. Dans quelle mesure essayez-vous de comprendre la culture des collègues étrangers ?

15. Il y a beaucoup de cultures au sein de l'équipe. Existe-t-il des conflits d'origine culturelle ? Si oui... Pensez-vous qu'elles soient causées uniquement par la personnalité des individus ou par les différences culturelles ? Pouvez-vous décrire la situation ? Comment as-tu résolu le problème?

16. Certains joueurs considèrent que des joueurs de l'étranger viennent prendre la place des locaux. Que pensez-vous de ceci? Les joueurs étrangers ajoutent-ils de la valeur à l'équipe ?

17. Pensez-vous pouvoir effectuer vos tâches aussi bien dans une équipe multiculturelle que dans une équipe monoculturelle ?

18. Dans quelle mesure pensez-vous que faire partie d'une équipe multiculturelle vous aide à vous développer tant sur le plan professionnel qu'humain ?

19. Voyagez-vous à l'étranger ? Combien de fois? Où? Pensez-vous que l'expérience en tant que touriste dans d'autres pays étrangers vous a aidé à mieux interagir avec les membres de l'équipe ?

20. Si vous allez jouer dans un pays étranger à l'avenir, pensez-vous que cette expérience vous aidera à vous adapter plus rapidement ?

Nom, âge, nationalité, religion, études.

### C. Guide d'entretien utilisé dans les discussions avec les entraîneurs pour obtenir des données dans l'étude qualitative

1. Comment as-tu commencé le volleyball et comment as-tu commencé à t'entraîner si tôt ?
  2. Combien de langues étrangères parlez-vous ?
  3. Dans quelle mesure pensez-vous que les différences culturelles peuvent affecter la performance individuelle et la performance collective ?
  4. Vous avez travaillé dans de nombreuses équipes interculturelles. Comment les expériences précédentes de travail dans des équipes interculturelles vous ont-elles aidé à obtenir de meilleurs résultats ?
  5. Vous avez obtenu de très bons résultats en Hongrie. Comment s'est passée l'expérience là-bas ? Quelle a été la clé du succès ? A-t-il été difficile pour vous de vous adapter ? Quelles ont été les choses les plus difficiles auxquelles vous avez dû vous adapter ? Vous avez aimé vivre en Hongrie ? Reviendrais-tu ?
  6. Dans quelle mesure êtes-vous prêt à apprendre une nouvelle langue étrangère pour être sûr de pouvoir transmettre l'information au mieux ?
  7. Connaissez-vous les valeurs culturelles des joueurs qui font partie de l'équipe ? Vous cherchez des informations à ce sujet ?
  8. Dans quelle mesure trouvez-vous difficilement le message transmis dans une langue étrangère ?
  9. Comment vous assurez-vous que les joueurs comprennent le message ?
  10. Il y a des situations dans lesquelles les joueurs peuvent comprendre la langue mais ne peuvent pas comprendre le message. Comment faites-vous pour remarquer cette différence ?
  11. Quelles sont les différences entre communiquer un message à une équipe composée uniquement de Roumains et communiquer un message à une équipe composée de plusieurs nationalités ?
  12. Le club a-t-il une stratégie pour faciliter l'adaptation des joueurs ? Qu'est-ce que ça fait ?
  13. Quelles sont les choses les plus étranges que vous ayez rencontrées chez les joueurs étrangers ?
  14. Comment analysez-vous le niveau d'adaptation des joueurs étrangers ? et comment percevez-vous le niveau des joueurs que vous avez dans l'équipe ? Selon vous, qui s'est le mieux adapté ? Selon vous, qui a encore besoin de temps ?
  15. Que faut-il faire pour faciliter l'adaptation des acteurs étrangers ?
  16. Selon vous, quels facteurs influencent le plus l'adaptation d'un joueur ?
  17. Comment empêchez-vous le déclenchement de conflits interculturels ? et s'ils apparaissent, comment les résolvez-vous ?
  18. Pensez-vous que l'apparition de sous-groupes peut influencer la cohésion du groupe. Comment empêcher l'apparition de sous-groupes ?
  19. Pensez-vous que le stress causé par l'adaptation se reflète dans l'évolution du domaine ?
  20. Dans quelle mesure pensez-vous que faire partie d'une équipe multiculturelle vous aide à vous développer tant sur le plan professionnel qu'humain ?
  21. Voyagez-vous à l'étranger ? Combien de fois ? Où ? Pensez-vous que l'expérience en tant que touriste dans d'autres pays étrangers vous a aidé à mieux interagir avec les membres de l'équipe ?
  22. Quels conseils donneriez-vous aux joueurs et entraîneurs qui évoluent vers des groupes culturellement diversifiés ?
- Nom, âge, nationalité, religion, études.

### Questions utilisées par la plateforme Country Navigator pour créer le profil culturel

1. Je m'attends à être récompensé pour mes propres efforts.
2. Ce serait mieux d'être patient. Les choses arriveront en temps voulu.
3. Je refuse de changer les règles pour quelqu'un, même si nous avons une bonne relation.
4. Je ne testerai probablement pas l'autorité de mes supérieurs.
5. Le monde est complexe et nos notes et rapports doivent refléter cette complexité.
6. Vous devez être prêt à prendre des risques audacieux pour que les choses se passent bien dans les affaires.
7. Je pense qu'il est important de ressentir un lien étroit avec les personnes de mon groupe de travail.
8. Il est très important que les gens suivent la chaîne de commandement.
9. Les surprises doivent être évitées en affaires ; j'identifie les risques et je les gère correctement.
10. Je me développe quand je peux travailler de manière assez indépendante, pas en groupe.
11. Il est important d'aller droit au but vite lorsque vous vous présentez aux autres.
12. Mes supérieurs s'attendent à ce que je remette en cause leurs décisions si je ne suis pas d'accord.
13. Je préfère que les niveaux de surveillance soient réduits au minimum.
14. Je pense qu'il est important que les personnes avec qui je travaille reconnaissent mes réalisations personnelles.
15. Je m'attends à ce que les réunions commencent et se terminent à l'heure établie.
16. Le changement est bon pour une entreprise. Si ce n'est pas cassé, alors casse-le !
17. Toute question doit être abordée dans un esprit d'ouverture et de flexibilité.
18. Il est important de s'assurer que les explications révèlent toute la complexité d'un problème et de prendre tout le temps nécessaire pour cela.
19. La sincérité absolue et la sincérité sont le meilleur moyen de communiquer.
20. Lors des réunions, il est important de se mettre au travail le plus tôt possible.
21. Les calendriers sont à titre indicatif seulement. Les circonstances changent, les horaires aussi.
22. Je préfère faire du bon travail que de respecter un délai ; la hâte ne conduit qu'à des erreurs.
23. À mon avis, les affaires sont relativement impersonnelles. Nous n'avons pas besoin d'avoir des liens étroits pour bien travailler.
24. Les procédures de résolution de problèmes doivent être ignorées ou vite adaptées aux circonstances.
25. Je révèle ce que je veux vraiment dire à travers mon langage corporel, la façon dont je dis quelque chose ou ce que je ne dis pas. Vous devriez considérer les mots que vous utilisez dans leur contexte.
26. Rester calme et connecté est le moyen d'obtenir les résultats souhaités.
27. Une bonne présentation fournit une analyse très détaillée d'un problème et des notes de fond complètes.
28. Je communique très directement pour que mes interlocuteurs n'aient pas à déchiffrer mes pensées.
29. Je pense qu'il est très important de tenir la parole lorsque l'on prend une décision.
30. Il est important d'analyser tous les scénarios possibles et de minimiser les risques.
31. Une bonne résolution de problèmes nécessite une analyse minutieuse des faits.

- 
32. Pour moi, les affaires sont personnelles. Je travaille mieux quand je connais quelqu'un et que je lui fais confiance.
  33. Je pense que le temps signifie de l'argent. Faites ce qu'il faut et faites-le vite.
  34. Les statistiques peuvent dire ce que vous voulez dire. Je préfère un argument logique et bien argumenté.
  35. Être poli et mettre les gens à l'aise est plus important que d'être complètement honnête avec eux.
  36. Je m'attends à être récompensé en fonction des réalisations de toute l'équipe.
  37. Je n'ai aucune confiance dans les idées qui ne sont pas étayées par des faits convaincants.
  38. J'ai tendance à suggérer plutôt que de dire quelque chose directement à quelqu'un.
  39. J'ai tendance à être convaincu des données, plutôt que des concepts et des théories.
  40. La meilleure façon de résoudre un problème est d'utiliser un ensemble de procédures, étape par étape, clairement définies. Les procédures ne doivent être modifiées qu'après une analyse minutieuse.
  41. Les dirigeants devraient partager leur pouvoir et leur autorité autant que possible.
  42. Il est important que les explications restent simples et concises.
  43. Une bonne résolution de problèmes requiert de l'intuition, de la spontanéité et de l'expérience.
  44. Je pense qu'il est important de passer du temps à établir des relations avec les individus avant de travailler avec eux.
  45. Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie.

A. Le questionnaire utilisé pour réaliser l'étude quantitative

Questionnaire

Évaluation de la capacité d'adaptation à un nouveau contexte culturel

Je m'appelle Daniel Lovin et je participe à une recherche doctorale axée sur les questions interculturelles affectant la gestion du sport. Je vous prie de bien vouloir remplir le questionnaire suivant.

Vos noms seront confidentiels et ne seront pas intégrés dans le rapport de recherche! Nous vous remercions de votre contribution !

1. Je suis conscient des connaissances culturelles que j'utilise lorsque j'interagis avec des personnes d'horizons culturels différents

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

2. J'ajuste mes connaissances culturelles en interagissant avec des gens d'une culture qui ne m'est pas familière.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

3. Je suis conscient des connaissances culturelles que j'applique aux interactions interculturelles.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

4. Je vérifie l'exactitude de mes connaissances culturelles lorsque j'interagis avec des personnes de cultures différentes.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

5. Je connais les systèmes juridiques et économiques des autres cultures.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

6. Je connais les règles (par exemple, le vocabulaire, la grammaire) d'autres langues.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

7. Je connais les valeurs culturelles et les croyances religieuses des autres cultures.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

8. Je connais les systèmes matrimoniaux d'autres cultures.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

9. Je connais les arts et l'artisanat d'autres cultures.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

10. Je connais les règles pour exprimer des comportements non verbaux dans d'autres cultures.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

11. J'aime interagir avec des personnes de cultures différentes.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

12. Je suis convaincu que je peux interagir avec les habitants d'une culture qui ne m'est pas familière.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

13. Je suis sûr que je peux faire face au stress de m'adapter à une culture qui est nouvelle pour moi.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

14. J'aime vivre dans des cultures qui ne me sont pas familières.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

15. Je suis convaincu que je peux m'habituer aux conditions d'achat dans une culture différente.

1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure

16. Je change mon comportement verbal (par exemple, l'accent, le ton) lorsqu'une interaction interculturelle l'exige.

- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
17. J'utilise la pause et le silence différemment pour s'adapter à différentes situations interculturelles.
- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
18. Je fais varier le rythme de mes interventions lorsqu'une situation interculturelle l'exige.
- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
19. Je change mon comportement non verbal lorsqu'une interaction interculturelle l'exige.
- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
20. Je modifie mes expressions faciales lorsqu'une interaction interculturelle l'exige.
- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
21. J'ai tendance à être: (Veuillez choisir un seul trait de personnalité prédominant)
- organisé et responsable;
  - curieux, créatif et imaginatif;
  - émotionnellement stable;
  - sympathique, amical, coopératif;
  - sociable, volubile, impulsif
22. Je collabore efficacement avec mes collègues et le personnel et ainsi, je me sens intégré dans l'équipe
- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
23. Depuis que je joue dans ce club, le niveau de ma confiance en moi a augmenté
- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
24. Depuis que je joue dans ce club, ma valeur marchande:
- 1 - a diminué dans une large mesure – 5 a augmenté dans une large mesure
25. Je me sens culturellement adapté au club où je joue maintenant
- 1 - Pas du tout – 5 Dans une très large mesure
26. Votre nationalité (si vous avez deux nationalités, veuillez préciser les deux)
27. Votre sexe
28. Le pays où vous jouez actuellement:
- La France
  - La Roumanie
29. Le sport que vous pratiquez:
- le football
  - le handball
  - le volley-ball
  - le basketball
  - le hockey sur glace
  - le rugby
30. Votre dernier diplôme scolaire:
- diplôme d'études secondaires
  - Baccalauréat (Bachelor)
  - Diplôme de master
  - Doctorat
  - Autre

## Liste des figures

### Introduction

Figure 0.1. Synthèse de la problématique de la recherche.....	12
---	----

### Chapitre III

Figure 3.1 Dimensions culturelles de Hofstede pour la Roumanie et la Belgique .....	86
Figure 3.2 Principaux sujets des entretiens.....	89
Figure 3.3 Les mots les plus courants.....	89
Figure 3.4 Le codage par répondants .....	92
Figure 3.5 Le nombre des mots codés pour chaque répondant sur le sujet de la communication .....	97
Figure 3.6 Le nombre de mots des répondants sur la culture.....	99
Figure 3.7 Comparaison des sujets abordés par une joueuse de l'ex-bloc communiste et une joueuse espagnole.....	100
Figure 3.8 Répondants avec les mots codés les plus nombreux pour le thème de l'éducation .....	101
Figure 3.9 L'impact de la personnalité sur l'adaptation culturelle.....	104
Figure 3.10 Auto-codage des sentiments.....	106

### Chapitre IV

Figure 4.1 Profil culturel du répondant roumain (ancien sportif, actuel entraîneur).....	113
Figure 4.2 Comparaison du profil culturel du répondant roumain avec les caractéristiques culturelles de la France .....	113
Figure 4.3 Comparaison du profil culturel du répondant avec la Roumanie — pays d'origine .....	119
Figure 4.4 Pays avec le profil culturel le plus proche et le plus éloigné par rapport au répondant.....	120
Figure 4.5 Comparaison du profil culturel du répondant avec le pays le plus compatible — Luxembourg.....	120
Figure 4.6 Comparaison du profil culturel du répondant avec le pays le moins compatible — Arabie saoudite .....	121
Figure 4.7 Profil culturel du joueur brésilien .....	123
Figure 4.8 Comparaison du profil culturel du joueur avec la Roumanie.....	123
Figure 4.9 Les pays au profil culturel le plus proche et le plus éloigné de celui du joueur brésilien.....	124

### Chapitre V

Figure 5.1 Part de marché de Dorin Rotariu.....	128
Figure 5.2 Part de marché d'Emmanuel Dennis de 2017 à fin 2020.....	128
Figure 5.3 Dimensions culturelles de Hofstede pour la Roumanie et la France .....	132
Figure 5.4 Modèle conceptuel pour l'étude quantitative .....	133
Figure 5.5 Micro-climat et macro-climat d'intégration et d'adaptation des sportifs au sein des organisations multiculturelles .....	156
Figure 5.6 Systématisation des résultats de la recherche .....	160

**Chapitre VI**

Figure 6.1. Modèle conceptuel .....	165
Figure 6.2 Répartition des cas dans le graphique du plan XY pour les sportifs étrangers évoluant en Roumanie .....	169
Figure 6.3 Répartition des cas dans le graphique du plan XY pour les sportifs étrangers évoluant en France .....	171

**Chapitre VII**

Figure 7.1 Synthèse des idées essentielles de la thèse.....	178
---	-----

**Liste des tableaux****Chapitre III**

Tableau 3.1 La fréquence des mots .....	90
---	----

**Chapitre IV**

Tableau 4.1 Compétitions dans lesquelles le joueur brésilien a joué .....	122
---	-----

**Chapitre V**

Tableau 5.1. Pourcentage de joueurs étrangers des 23 premiers championnats européens en valeur du lot de joueurs .....	129
Tableau 5.2 Répartition des réponses pour $H_{1a}$ .....	136
Tableau 5.3 Résultats test Chi Square — $H_{1a}$ .....	136
Tableau 5.4 Analyse de régression - $H_{1a}$ .....	136
Tableau 5.5 Répartition des réponses pour $H_b$ .....	137
Tableau 5.6 Résultats du test Chi Square – $H_{1b}$ .....	138
Tableau 5.7 Analyse de régression - $H_{1b}$ .....	138
Tableau 5.8 Répartition des réponses pour $H_c$ .....	139
Tableau 5.9 Résultats du test Chi Square — $H_{1c}$ .....	139
Tableau 5.10 Analyse de régression - $H_{1c}$ .....	140
Tableau 5.11 Répartition des réponses pour $H_d$ .....	141
Tableau 5.12 Résultats du test Chi Square — $H_{1d}$ .....	141
Tableau 5.13 Analyse de régression — $H_{1d}$ .....	141
Tableau 5.14 Répartition des réponses pour $H_e$ .....	142
Tableau 5.15 Résultats du test Chi - $H_{1e}$ .....	143
Tableau 5.16 Analyse de régression - $H_{1e}$ .....	143
Tableau 5.17 Répartition des réponses pour $H_f$ .....	144
Tableau 5.18 Résultats du test Chi Square — $H_{1f}$ .....	144
Tableau 5.19 Analyse de régression - $H_{1f}$ .....	145
Tableau 5.20 Répartition des réponses pour $H_2$ .....	146
Tableau 5.21 Résultats du test Chi Square — $H_2$ .....	146
Tableau 5.22 Analyse de régression - $H_2$ .....	147
Tableau 5.23 Répartition des réponses pour $H_3$ .....	148
Tableau 5.24 Résultats du test du Chi Square - $H_3$ .....	148
Tableau 5.25 Analyse de régression - $H_3$ .....	148
Tableau 5.26 Répartition des réponses pour $H_4$ .....	150
Tableau 5.27 Résultats du test Chi Square — $H_4$ .....	150
Tableau 5.28 Analyse de régression — $H_4$ .....	150

---

Tableau 5.29 Répartition des réponses pour H <sub>5</sub> .....	152
Tableau 5.30 Résultats du test Chi Square - H <sub>5</sub> .....	152
Tableau 5.31 Analyse de régression - H <sub>5</sub> .....	152
Tableau 5.32 Répartition des réponses pour H <sub>6</sub> .....	153
Tableau 5.33 Résultats du test Chi Square — H <sub>6</sub> .....	153
Tableau 5.34 Analyse de régression - H <sub>6</sub> .....	154
Tableau 5.35 Pays où les sportifs évoluent actuellement* Adaptation à un contexte culturel — tableau de contingence.....	155
Tableau 5.36 Résultats du test Chi Square.....	155
Tableau 5.37 Pays où les sportifs évoluent actuellement* Confiance en soi — tableau de contingence.....	157
Tableau 5.38 Résultats du test Chi Square.....	157
Tableau 5.39 Pays où les sportifs évoluent actuellement* Intégration dans l'équipe — tableau de contingence.....	158
Tableau 5.40 Résultats des tests Chi Square.....	158
Tableau 5.41 Pays dans lequel les sportifs évoluent actuellement* Valeur marchande — tableau de contingence.....	159
Tableau 5.42 Résultats du test Chi Square.....	159

## Chapitre VI

Tableau 6.1 Questionnaire utilisé pour la collecte des données.....	166
Tableau 6.2 Étalonnage des échelles pour les conditions antécédentes.....	168
Tableau 6.3 Calibrage des échelles de résultat.....	168
Tableau 6.4 Analyse de la table de vérité pour les sportifs étrangers évoluant en Roumanie.....	169
Tableau 6.5 Solution complexe offerte par l'algorithme de Quine-McCluskey pour l'échantillon roumain.....	170
Tableau 6.6 Conditions nécessaires pour atteindre le résultat en Roumanie.....	170
Tableau 6.7 Analyse du tableau de vérité des sportifs étrangers évoluant en France.....	172
Tableau 6.8 Solution complexe offerte par l'algorithme de Quine-McCluskey pour l'échantillon français.....	172
Tableau 6.9 Conditions d'obtention du résultat en France.....	173

## Lista articolelor publicate

### Articole publicate în reviste indexate ISI

1. Lovin, D., Raducan, M., Capatina, A., & Cristache, N. (2021). Sustainable Knowledge Transfer from Business Simulations to Working Environments: Correlational vs. Configurational Approach. *Sustainability*, 13(4), 2154, <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2154>, **Impact Factor 3.251, AIS 0,462**  
<https://www-webofscience-com.am.e-nformation.ro/wos/woscc/full-record/WOS:000624841800001>

### Articole publicate în volumele unor conferințe indexate ISI

1. Lovin, D., Capatina, A., & Cristache, N. (2019). The Management Of Romanian'S Elite Sport And Its Public Value. In Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE (Vol. 13, No. 1, pp. 350-356). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, [http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/2\\_8.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/2_8.pdf)  
<https://www-webofscience-com.am.e-nformation.ro/wos/woscc/full-record/WOS:000587901000033>
2. Lukacs, E., Lovin, D., & Stefan, R. (2020). Empirical Study Regarding Long-Term Versus Short-Term Orientation In Romania. In Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE (Vol. 14, No. 1, pp. 870-880). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, [http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/4\\_18.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/4_18.pdf)  
[https://econpapers.repec.org/article/rommancon/v\\_3a14\\_3ay\\_3a2020\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a870-880.htm](https://econpapers.repec.org/article/rommancon/v_3a14_3ay_3a2020_3ai_3a1_3ap_3a870-880.htm)  
<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v14y2020i1p870-880.html>

### Articole publicate în reviste sau volumele unor conferințe indexate BDI

1. Lovin, D., Lukacs, E., David, S. (2021). Evaluation of Cultural Intelligence in Sports Management through Country Navigator Software, International Conference "Risk in Contemporary Economy" ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386 XXIIth Edition, 2021, Galati, Romania  
<http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/LovinLukacsDavid.pdf>  
<https://ideas.repec.org/s/ddj/fserec.html>
2. Lovin, D., Capatina, A., & Bernardeau-Moreau, D. (2021). The Impact of Cultural Intelligence on the Management of Multicultural Sports Organizations: A Comparative Analysis between Romania and France. *Revista de Management Comparat International*, 22(3), 301-320. <http://rmci.ase.ro/no22vol3/02.pdf>  
<https://www.proquest.com/openview/f5cfa639a3d239ecd2598298849d2b83/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2028792>
3. Lovin, D., Căpățînă, A., & Moreau, D. B. (2021). Adaptation, integration and acculturation of foreign athletes in sports organizations in Romania and France. *Quality in Sport*, 7(2), 7-23. <https://apcz.umk.pl/QS/article/view/QS.2021.007>

4. Lovin, D., Capatina, A. (2020). The Role of Communication in the Management of Multicultural Sports Organizations Case Study on Two Women's Volleyball Teams from Romania and Belgium. Review of International Comparative Management/Revista de Management Comparat International, 21(4).  
<http://www.rmci.ase.ro/no21vol4/05.pdf>  
<https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15823458&AN=147761736&h=CaVNv9zuUNM9FbTn9O%2fSAzfcNQ%2fj%2fFo9K42fXvod2p%2ftHLFIRMBnVMNBxICLQH1CJNXHLuBMNj56PUJAEAIpYg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d15823458%26AN%3d147761736>
5. Lovin, D., Capatina, A., & Bernardeau-Moreau, D. (2019). Causal Recipes for Cultural Adaptation of Romanian Football Players. Risk in Contemporary Economy, 468-478.  
[http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Lovin\\_Capatina\\_Bernardeau.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Lovin_Capatina_Bernardeau.pdf)  
<https://ideas.repec.org/a/ddj/fserec/y2019p468-478.html>  
<https://doaj.org/article/b51f3092096a4f1babe50fbc1e71a7ec>  
[https://econpapers.repec.org/article/ddjfserec/y\\_3a2019\\_3ap\\_3a468-478.htm](https://econpapers.repec.org/article/ddjfserec/y_3a2019_3ap_3a468-478.htm)
6. Lovin, D. (2018). The management of sports intercultural teams. Analele Universității "Dunărea de Jos" din Galați. Fascicula II, Matematică, fizică, mecanică teoretică/Annals of the "Dunarea de Jos" University of Galati. Fascicle II, Mathematics, Physics, Theoretical Mechanics, 41(2), 242-246.  
<https://www.gup.ugal.ro/ugaljournals/index.php/math/article/view/2530>  
<https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=20672071&AN=137371342&h=QPg0mINDhivBd2%2f3TiflsbVNj1jV%2baPonfQgP%2brgv81mcfUwb4wTbu69firRjDd9iZajJfc81NReljckij505Q%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d20672071%26AN%3d137371342>

#### **Lista participărilor la conferințe și manifestații științifice**

1. International Conference Risk in Contemporary Economy (2021) - [http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference\\_Program\\_Sections.pdf](http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/Conference_Program_Sections.pdf)
2. Lovin, D. (2021, June). The Link between Athletes' Self-Confidence and their Market Share. Case Study Romania and France. In 11th International Conference The Danube-Axis of European Identity. 11th International Conference The Danube - Axis of European Identity Danubius University of Galati (2021) - [http://www.conferences.univ-danubius.ro/public/conferences/8/schedConfs/54/program-en\\_US.pdf](http://www.conferences.univ-danubius.ro/public/conferences/8/schedConfs/54/program-en_US.pdf)
3. Lovin, D. (2021, June). The Influence of Adapting to a New Cultural Context and Integrating Athletes into a Multicultural Team on their Market Value. In 11th International Conference The Danube-Axis of European Identity.
4. Scientific Conference of Doctoral Schools "Dunarea de Jos University" of Galati (2021) - <http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/programme-21>

5. The 15 th International Management Conference Bucharest University of Economic Studies (2020) - <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/index%20IMC2020.html>
6. Scientific Conference of Doctoral Schools "Dunarea de Jos University" of Galati (2020) - <http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2020/programme-2020>
7. The 13 th International Management Conference Bucharest University of Economic Studies (2019) - <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/index%20IMC2019.html>
8. PhD Student Seminar - European Association of Sport Management ,Sevilla (2019) - <https://easm2019.com/phd-seminar/>
9. International Conference Risk in Contemporary Economy (2019) - <http://www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rce-2019/conference-program-rce-2019>
10. Scientific Conference of Doctoral Schools "Dunarea de Jos University" of Galati (2019) - <http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2019/programme-2019>
11. Multidisciplinary HUB for the Higher Education Internationalization by Means of Innovative Interaction with the Labour Market and Society (2018) - <http://www.fdi.ugal.ro/index.php/ro/schedule>