



« Le véritable voyage de découverte... » : la dynamique des apprentissages interculturels dans un groupe international

Anne BARTEL-RADIC

Docteur qualifié en Sciences de gestion

(Thèse de doctorat soutenue en 2002)

Membre du CERAG, Université Pierre Mendès France, Grenoble II

ATER, Université de Savoie - BP 1104

73011 Chambéry Cédex

E-mail : annebartel@yahoo.fr

Résumé

Par quels processus une entreprise peut-elle acquérir et développer des compétences interculturelles, souvent stratégiques pour un groupe international ? Un design de recherche inductif, centré autour d'une étude de cas approfondie dans le groupe international Techni-Co et combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, a permis d'observer des apprentissages interculturels inégaux chez les salariés. Des recoupements entre les données ont montré que l'interaction interculturelle est déterminante pour l'apprentissage interculturel, et que l'interaction interculturelle au sein même du groupe recèle d'un potentiel d'apprentissage particulièrement fort. Des rapprochements de ces résultats avec la littérature indiquent que la diversité culturelle interne à une entreprise est susceptible d'engendrer un apprentissage organisationnel en double boucle sur le plan interculturel, grâce à l'interaction prolongée, l'émotion positive mais aussi le conflit. Cette recherche à visée exploratoire suggère donc une application de la « loi de la variété requise » (Ashby, 1964) au domaine de l'interculturel.

Mots-clés

Compétence interculturelle, apprentissage interculturel, apprentissage organisationnel, management interculturel, diversité.

L'auteur remercie la FNEGE pour le soutien qu'elle a apporté à la présente recherche, dans le cadre du Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion (CEFAG).



« Le véritable voyage de découverte... » : la dynamique des apprentissages interculturels dans un groupe international

Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux. »

(Marcel Proust)

1. INTRODUCTION

Dans un contexte de construction européenne et de mondialisation croissantes, l'environnement de la majorité des entreprises ne se limite plus à leur pays d'origine, mais à des zones plus vastes. Cette évolution est facilitée par des formalités administratives et douanières qui tendent à diminuer et l'Euro qui facilite les transactions intra-communautaires. Mais malgré ces évolutions, d'importantes difficultés persistent dans le management international. Alors que de possibles synergies entre les pays et les cultures sont fréquemment évoquées (Adler, 1983 ; Bosche, 1993), une « guerre des cultures » (Bauchard et al., 2001) résulte encore souvent des fusions internationales.

En tant que référentiel dynamique, appris et plus ou moins partagé entre les membres d'un groupe (Bosche, 1993), la culture propose des pré-orientations qui limitent ou modifient la rationalité des acteurs (L'Hermitte, 1998). Elle s'exprime et se régénère au travers des attitudes et des comportements. A ce titre, les cultures nationales (Hofstede, 1991) continuent à jouer un rôle significatif dans les affaires internationales. Dans les rencontres interculturelles, la différence entre référentiels culturels engendre des interprétations et des attentes différentes concernant ce qui est perçu comme un comportement compétent. Une certaine « mondialisation culturelle » professée par certains (cf. Osterloh, 1994) et les cultures régionales, religieuses ou encore organisationnelles qui se superposent aux cultures nationales, n'effacent pas des « postulats de base » (Schein, 1992) hautement implicites, des considérations profondément ancrées sur la réalité (Laurent, 1983 ; Klimecki & Probst, 1993). Si les cultures nationales influent sur les perceptions des personnes, sur ce qui les choque, sur ce qui les motive (d'Iribarne, 1989), il est fondamental d'en tenir compte dans le management et d'adopter des modes de gestion adéquats.

La capacité de comprendre les spécificités d'une situation d'interaction interculturelle et de s'adapter à cette spécificité de manière à produire un comportement qui permet



d'atteindre les objectifs poursuivis est désignée dans le concept de **compétence interculturelle** (CI) (Bender, 1996 ; Bolten, 1998 ; Cui & Van den Berg, 1991 ; Dirks, 1995 ; Hofstede, 1994 ; Kiechl, 1997 ; Knapp, 1995 ; Thomas, 1996). Cette compétence est favorisée par certains traits de personnalité comme l'empathie, l'ouverture d'esprit ou la stabilité émotionnelle (Black, 1990 ; Bush et al., 2001 ; Clarke & Hammer, 1995, Eubel-Kasper, 1997 ; Hannigan, 1990 ; Kieckl, 1997 ; Knapp, 1995, Kühlmann & Stahl, 1998). Mais elle peut également être acquise au cours de processus d'apprentissage qui passe par une prise de conscience de l'impact des différences culturelles sur l'interaction interculturelle, par la réflexion critique et l'expérience pratique. Ce processus sera qualifié **d'apprentissage interculturel**. Un affect positif qui engendre une volonté d'apprendre lui est favorable.

La recherche en management conçoit la CI comme condition importante de la réussite d'interactions d'affaires interculturelles, que ce soit dans le cadre de l'expatriation, des liens fournisseur – client ou des relations au sein même de l'entreprise. « Le repérage des différences culturelles est vital pour les entreprises sur au moins trois plans qui correspondent à trois enjeux. Le premier renvoie au marché, car si les entreprises n'ont pas repéré, pour vendre un produit, les pratiques de vie quotidienne et les systèmes de distribution qui y sont liés, l'échec est probable. (...) Le deuxième renvoie à l'organisation du travail. (...) Le troisième renvoie à la nécessité de comprendre, en fonction des cultures, les processus de décision » (Desjeux, 1998 : 96).

La CI peut ainsi représenter une compétence clé pour des sociétés internationales (Eubel-Kasper, 1997 ; Iles, 1995 ; Saner *et al.*, 2000) : « la CI des individus et des organisations a un impact économique non négligeable et se traduit sous des formes multiples » (Gauthey, 1998 : 15). Mais alors que le besoin de CI est souligné à maintes reprises, les actions pour leur formation ou leur développement sont limitées. Elles passent par des conférences et des séminaires, des voyages d'étude et la documentation (Peretti, 1993 : 172). Or, de simples formations paraissent peu efficaces et insuffisantes, voire nocives, car elles peuvent faire émerger l'appréhension et des stéréotypes. Les managers se trouvent donc dans une « difficulté apparente de faire quelque chose » (Bosche, 1993 : 265).

Face à ce dilemme managérial auquel la littérature existante ne répond qu'insuffisamment, nous nous sommes demandée **comment se déroule le processus d'acquisition et de diffusion de compétences interculturelles dans les entreprises ?**



Afin de répondre à cette question, nous avons conçu un design de recherche inductif, centré autour d'une étude de cas approfondie dans le groupe international Techni-Co (1.). Nous y avons observé une hétérogénéité des représentations de l'interculturel et une inégalité des interactions avec l'étranger (2.). Des recoupements entre les données ont permis de découvrir que l'interaction interculturelle est déterminante pour l'apprentissage interculturel (AI), et que l'interaction interculturelle au sein même du groupe recèle d'un potentiel d'apprentissage particulièrement fort (3.). Nous discuterons ensuite ces résultats à la lumière de la littérature scientifique existante. Ceci nous permettra d'évaluer la portée de ces apprentissages interculturels qui ont vu le jour grâce à la diversité culturelle interne (4.).

2. LE DESIGN ET LE TERRAIN DE LA RECHERCHE

Dans le cadre d'un design de recherche inductif et basé sur une étude de cas approfondie (1.1.), nous avons sélectionné le cas Techni-Co comme terrain d'investigation principal (1.2.). Il nous a permis de recueillir des données selon plusieurs méthodes (1.3.), traitées ensuite en accord avec notre raisonnement inductif (1.4.).

2.1. UN DESIGN DE RECHERCHE INDUCTIF BASE SUR UNE ETUDE DE CAS APPROFONDIE

Les questions que nous nous posons font référence à des concepts et corpus encore peu développés en Sciences de gestion. Non seulement la CI, mais la gestion internationale des ressources humaines (GIRH) elle-même fait l'objet de très peu de connaissances stabilisées (Wolf, 1996). Le thème de l'apprentissage de, et dans l'organisation qui a, en revanche, connu des développements foisonnants, reste très discuté (Leroy, 1998). Puis, l'intersection de ces champs et les liens entre les concepts n'ont quasiment pas été explorés. La CI, déjà mal connue à un niveau individuel, n'a guère été abordée à un niveau organisationnel. Cette faible connaissance de notre objet justifie le recours à un **mode de raisonnement inductif** (Miles et Huberman, 1991 : 46). Notre approche se donne donc pour but « d'explorer » et s'inscrit dans un contexte de découverte (Bergadaà et Nyeck, 1992 : 33). Nous partons d'observations particulières afin d'analyser le processus d'acquisition de la CI dans l'organisation.

Dans un tel contexte de découverte d'un objet de recherche mal connu, l'**étude de cas unique** et encadrée apparaît comme une stratégie de recherche adaptée (Yin, 1989). Grâce au contact approfondi avec le terrain, elle permet de « rentrer » dans les processus organisationnels, de « capter » la variété des représentations et des expériences individuelles dans l'organisation, ainsi que de tenir compte de la dimension temporelle. Une étude mono-cas autorise des investigations en profondeur, sur un laps de temps assez long. Des relations de confiance



peuvent émerger entre le chercheur et les acteurs du terrain, ce qui facilite l'accès à des informations relativement personnelles et parfois sensibles. L'étude de cas permet également de multiplier et de trianguler les méthodes de collecte des données (cf. 1.3.).

2.2. LE CHOIX DU CAS TECHNI-CO

Dans le cadre d'une recherche par étude de cas unique, le choix du cas doit être réalisé avec un soin particulier : celui-ci doit, à lui seul, permettre l'observation de l'objet en question.

Nous avons sélectionné le groupe Techni-Co¹ qui réunit l'ensemble des exigences posées pour aborder notre objet. Ce groupe industriel français, fournisseur de l'industrie automobile, est (1) fortement internationalisé et (2) réussit dans un environnement multiculturel : il est implanté dans dix pays sur trois continents et est leader européen et deuxième mondial de sa spécialité. En même temps, (3) il est suffisamment petit (2500 salariés environ) pour qu'un nombre significatif d'acteurs ait pu être interrogé. Or, (4) l'ouverture internationale des filiales et donc l'AI des salariés sont assez récents pour limiter les biais dans l'analyse. Enfin, (5) le dirigeant du groupe, préoccupé par la dimension interculturelle dans son entreprise, a été intéressé par notre interrogation et nous a accordé sa confiance et laissé réaliser nos investigations.

2.3. TROIS METHODES DE RECUEIL DES DONNEES

Le recueil des données, au sein du cas Techni-Co, s'est étalé sur 12 mois, de juillet 2001 à juin 2002. Afin de renforcer la validité interne (Yin, 1989) des résultats, nous avons **triangulé** (Denzin, 1978) trois méthodes de collecte de données **au sein même de l'étude de cas**.

Dans un premier temps, 32 entretiens semi-directifs ont permis l'obtention de données qualitatives riches et variées. Nous avons interrogé 17 membres de la filiale française, 9 salariés de la filiale allemande et 4 personnes de la filiale espagnole de Techni-Co, ainsi que deux chercheurs externes à l'entreprise. Ces entretiens, réalisés sauf pour les Espagnols dans la langue maternelle des interviewés, ont été intégralement enregistrés et retranscrits. Les personnes interrogées ont été sélectionnées pour leur rôle dans les relations internationales et interculturelles du groupe, mais nous avons aussi cherché à représenter l'ensemble des niveaux hiérarchiques et de nombreux métiers ou fonctions.

Divers documents externes et internes ont fourni d'autres informations, parfois moins subjectives.

¹ Nom fictif pour préserver la confidentialité. La description du cas Techni-Co sera développée plus en détail lors de la présentation des résultats.



Enfin, afin de cerner les CI d'un nombre plus important de salariés, venant de l'ensemble des filiales, nous avons réalisé une enquête interne par questionnaire dans l'ensemble des filiales du groupe. Le questionnaire a été construit, comme l'ensemble de notre recherche, dans une logique inductive : les items proposés se basent purement sur les données recueillies lors des entretiens. Notre souhait était toujours de **comprendre l'acquisition de CI par les salariés ou, autrement dit, l'apprentissage interculturel de ceux-ci**. L'apprentissage est défini comme « l'acquisition ou la modification d'une représentation de l'environnement » (Doré & Mercier, 1992 : 2). En conséquence, le concept de **représentation** a été utilisé afin d'**opérationnaliser** le concept d'apprentissage interculturel. Celui-ci devient alors une **modification des représentations de l'interculturel**. Le questionnaire comprenait trois groupes de variables :

- Sur la base des analyses des données qualitatives, nous avons isolé huit dimensions des **représentations de l'interculturel**, composées chacune de quatre à neuf items ;
- Nous avons également cherché à connaître l'intensité des **interactions** interculturelles auxquelles est confronté chaque répondant ;
- Enfin, certaines variables contextuelles ont été évoquées (site, âge, ancienneté, métier, niveau hiérarchique, etc.).

Dans la mesure du possible, la réponse à ces items a été conçue sous la forme d'échelles de Lickert à 7 points. 239 salariés du groupe, répartis sur 8 pays (11 sites), ont renvoyé le questionnaire complété. Ce chiffre correspond à 42% des questionnaires envoyés et représente environ un dixième des salariés du groupe.

2.4. UN TRAITEMENT INDUCTIF DES DONNEES RECUEILLIES

Les données qualitatives comme les données quantitatives ont été traitées en accord avec le raisonnement inductif que nous avons adopté. La « Grounded Theory » (Glaser & Strauss, 1967) nous a servi de stratégie afin de passer des données à des éléments théoriques. En effet, la *Grounded Theory* permet de « théoriser » même à partir d'un cas unique (Langley, 1999). Les données sont comparées de manière systématique, et un système de catégories qui décrit le phénomène observé est graduellement construit. Ainsi, la théorie consiste dans des relations plausibles entre des concepts et des ensembles de concepts (Strauss & Corbin, 1994 : 278). Ces concepts peuvent être issus de données qualitatives comme quantitatives : « si la méthode de la Grounded Theory est particulièrement adaptée aux données qualitatives, elle peut facilement être utilisée comme méthode générale d'analyse pour toute forme de données :



enquêtes, expériences, études de cas » (Glaser, 1978 : 6). Cette utilisation de la G.T. en tant que méthode générale d'analyse est le choix qui a été fait ici. La G.T. a ainsi permis de rapprocher les différentes méthodes de collecte de données utilisées au sein de l'étude de cas.

Le traitement de nos données a été systématique. Pour les données qualitatives, nous nous sommes servie du logiciel N4 Classic² qui assiste le chercheur dans les opérations de codage et d'élaboration de catégories. Les schèmes de codage émergents au fur et à mesure du codage (comme le veut la *Grounded Theory*) sont structurés en arborescence. Le lien entre les théories développées et les données est permanent et donc très étroit.

En ce qui concerne les données quantitatives, nous avons utilisé des méthodes quantitatives inductives afin de tirer des conjectures des données recueillies. Au sein des blocs d'items des « représentations de l'interculturel » et des « interactions interculturelles », nous avons réalisé (à l'aide du logiciel SPSS 9.0) des analyses en composantes principales, typologiques et discriminantes. Puis, nous avons rapproché ces deux volets ainsi que les données démographiques à l'aide de comparaisons de moyennes, tableaux croisés et régressions linéaires. Ces analyses seront précisées en détail par la suite.

Le schéma ci-dessous résume les principaux concepts mobilisés et leur positionnement dans la recherche.

² N4 = NUD*IST Revision 4 = « Non-numerical Unstructured Data * Indexing Searching and Theorizing »

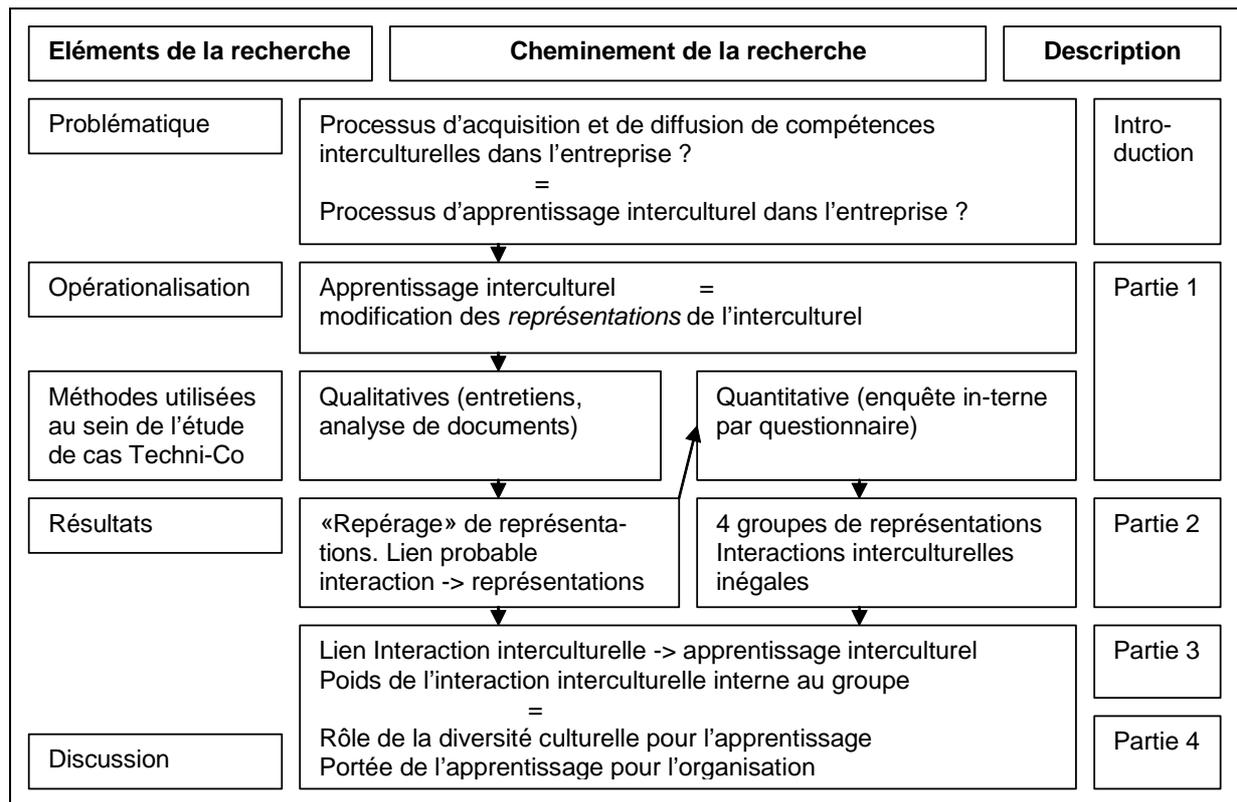


Schéma 1: Présentation synthétique de la recherche

3. DES COMPETENCES INTERCULTURELLES INEGALES CHEZ TECHNI-CO

Un premier « état des lieux » de la compétence interculturelle dans le groupe Techni-Co qui se globalise depuis récemment (2.1.) montre que les représentations de l'interculturel (2.2.) y présentent une grande hétérogénéité (2.3.), tout comme l'interaction internationale (2.4.).

3.1. UNE GLOBALISATION RECENTE DU GROUPE

Jusqu'en 1995 environ, le groupe Techni-Co se caractérise par une structure polycentrique et une forte adaptation locale qui instaure une réelle diversité culturelle au sein du groupe. Les relations avec les clients d'un pays passent quasiment toujours par la filiale locale, et les interactions avec des clients étrangers ou des membres d'autres filiales du groupe sont rares.

Or, depuis le début des années 1990, les clients du groupe, les constructeurs et équipementiers automobiles se globalisent : la coordination des activités comme la division du travail deviennent mondiales. La structure de Techni-Co n'est plus adaptée à cette situation modifiée et divise les unités plutôt que de les rassembler autour de l'objectif de la réussite de l'entreprise. Pour remédier à ces dysfonctionnements, le nouveau dirigeant, arrivé à la tête du



groupe en 1998, met successivement en place des modifications de la structure organisationnelle. Dans le souci de conserver la forte adaptation locale qui a fait le succès du groupe dans le passé, la nouvelle structure va dans le sens d'une organisation matricielle. Ces changements passent par l'instauration d'une structure basée sur la coordination des activités et la coopération des filiales plutôt que sur la centralisation. Les personnes chargées de coordonner les activités des filiales dans un métier, pour une catégorie de produits ou face à un client, n'ont pas d'autorité formelle ; leur action, relativement informelle, passe par la rencontre et la discussion. Non radicaux, ces changements sont néanmoins équivalents à une « petite révolution » dans le groupe.

L'ensemble des modifications de la structure a été liée à une augmentation, directe ou indirecte, des interactions entre les membres des différentes filiales. Précédemment, les contacts entre les filiales étaient faibles et limités à quelques acteurs clés, notamment aux Services Export. Les changements de structure ont entraîné des interactions beaucoup plus intenses entre les différents sites. Ces interactions étaient, pour partie, l'objectif pur et simple des changements de structure, mais elles ont aussi été la conséquence de mesures qui ne les visaient pas directement, comme l'introduction d'un progiciel de gestion intégrée (ERP). Ce véritable projet international a impliqué une coopération interculturelle de 50 membres du groupe (dont 30 de manière permanente). En conséquence, début 2002, plus de trois quarts des répondants au questionnaire interne réalisé indiquent parfois être en contact avec des collègues d'autres filiales. 55,4% de ces personnes sont en contact depuis moins de quatre ans ; 25,8% seulement sont sur un poste dont la dimension internationale remonte à sept ans et plus.

Au départ, les rencontres internationales s'adressaient aux responsables hiérarchiques : directions des filiales, mais surtout responsables de services. Actuellement, la population en contact s'élargit vers les cadres intermédiaires, voire les employés. Or, bien que la coopération interculturelle fasse souvent partie intégrante du poste de ces personnes, ces dernières traitent principalement par téléphone et ne connaissent souvent pas leurs interlocuteurs. Il n'en est pas de même pour le contact avec les clients étrangers qui, sauf exception, est assuré par la filiale présente sur place. En effet, alors que près de 80% des répondants au questionnaire sont en contact avec d'autres filiales, 53% seulement fréquentent parfois des clients ou fournisseurs étrangers.

3.2. LES DIMENSIONS DES REPRESENTATIONS DE L'INTERCULTUREL CHEZ TECHNI-CO

Les résultats au questionnaire interne offrent un panorama plus précis des représentations actuelles de l'interculturel qui prévalent parmi les salariés de Techni-Co. Rappelons que les représentations de l'interculturel sont le résultat du processus d'apprentissage interculturel, et qu'ils permettent d'opérationnaliser le concept de compétence interculturelle.

Après une rotation Varimax, nous avons retenu cinq facteurs qui expliquent 60,10% de la variance des 17 variables restantes des « représentations ». La qualité générale de l'analyse peut être considérée comme bonne (communautés des variables > 0,5). La matrice des composantes après rotation, ci-dessous, nous permet alors d'interpréter les cinq facteurs obtenus.

Facteur 1	
D1. J'ai beaucoup appris grâce à la coopération avec des membres d'autres filiales.	,816
E4. Ça me fait plaisir de travailler en commun avec d'autres filiales.	,765
B6. Je pense que j'arrive bien à coopérer avec des étrangers.	,723
B1. Pour moi, ça ne fait plus de différence de coopérer avec des collègues de ma filiale ou d'une filiale étrangère.	,603
B4. Je suis déjà allé(e) au conflit pour faire valoir mon avis dans la coopération avec d'autres filiales.	,550
Facteur 2	
F7. Ces différences culturelles ont un impact sur notre travail en commun.	-,768
F5. Les différences culturelles jouent un rôle très faible dans la coopération, car nous sommes tous des gens raisonnables et savons comment gérer cela.	,735
F1. Quand je travaille avec des membres d'autres filiales, je n'ai vraiment pas le temps de réfléchir sur les différences culturelles.	,717
F6. Lors de la coopération avec d'autres filiales, on aperçoit certaines différences culturelles.	-,599
Facteur 3	
G3. Je pense que Techni-Co arrive bien à s'adapter aux spécificités des marchés locaux.	,800
G2. Le groupe Techni-Co me semble bien implanté sur le marché local de mon pays.	,713
A6. Les collègues des autres filiales ne devraient pas contacter nos clients sans notre accord préalable et notre collaboration.	,565
G1. Je pense que Techni-Co a une bonne capacité d'adaptation à de nouvelles situations.	,519
Facteur 4	
E5. Je pense que notre filiale est parfois sous-estimée par les autres.	,791
D9. La coordination renforcée des activités des filiales a aussi pour conséquence de nous imposer des règles ou méthodes qui ne sont pas adaptées à notre manière de travailler.	,678
Facteur 5	
C2. La filiale française joue le rôle d'intermédiaire entre les autres filiales.	,811
C3. Beaucoup de projets, comme le progiciel de gestion intégrée, sont introduits dans la filiale française avant d'être étendus au reste du groupe.	,776

Tableau 1 : La matrice des composantes des facteurs des "représentations"

Le **premier facteur** émerge des données, car il n'a pas été prévu tel quel a priori. Il représente clairement **l'apprentissage interculturel** (AI) individuel : la variable « j'ai beaucoup appris... » contribue le plus à ce facteur. Les variables regroupées concernent aussi bien le résultat de cet apprentissage que des dimensions plus processuelles (« ça me fait plaisir... »),



« je suis déjà allé au conflit... »). Ce facteur montre bien le lien étroit entre les émotions positives et l'apprentissage. En même temps, on peut considérer que dans le cas de l'AI, l'émotion positive face à l'interculturel est un résultat important du processus d'apprentissage. L'intégration de la variable B4 peut surprendre : une personne qui se met volontairement en situation de conflit ne semble pas posséder de CI forte. Mais on peut également y voir un indicateur de l'expérience interculturelle : quelqu'un qui est allé jusqu'à provoquer un conflit a pu être très impliqué dans une situation qui le concernait directement.

Le **deuxième facteur** correspond à l'impact des différences culturelles ; nous le nommerons « **l'absence de différences culturelles** ». Il indique avant tout que les différences culturelles n'ont pas d'impact sur la coopération entre les filiales.

Le **facteur trois** fait ressortir la CI de Techni-Co, mais intègre également une variable suggérant l'opposition à la coopération entre les filiales. Ce facteur représente, selon nous, la « **réussite locale grâce à l'autonomie des filiales** ». Il converge avec les résultats qualitatifs : Techni-Co possède une CI grâce aux unités relativement autonomes présentes sur place qui sont conscientes qu'elles arrivent mieux à « se débrouiller » avec leurs clients que des membres d'autres filiales.

Le **facteur quatre** regroupe une variable concernant les émotions et une variable censée indiquer les mauvais résultats de la globalisation du groupe. Pour une personne qui considère que l'homogénéisation des méthodes de travail diminue l'adaptation aux marchés locaux, cette standardisation équivaut à sous-estimer le savoir-faire des filiales. Ce facteur englobe les « **tensions anti-globalisation** ». Enfin, le **facteur cinq** est particulièrement évident : il concerne le **rôle central** de la filiale française au sein du groupe Techni-Co.

3.3. UN CHANGEMENT DES « MENTALITES » INEGAL

Dans les entretiens semi-directifs, les interrogés ont souligné que le « changement de mentalités » en cours était beaucoup plus avancé parmi certains groupes de personnes. Notamment une division, très internationale, est beaucoup plus concernée que les autres. Les résultats qualitatifs indiquent également que les apprentissages sont moins importants lorsqu'on descend la ligne hiérarchique.

Le facteur cinq est fortement influencé par la localisation de la filiale au sein du groupe : tandis que certaines filiales traitent effectivement principalement avec la filiale française, d'autres sont avant tout en contact avec la filiale allemande, plus grande encore que la maison-mère. C'est pourquoi nous avons choisi de ne pas tenir compte du facteur cinq pour

l'analyse typologique. Le dendrogramme et le tableau ANOVA convergent alors vers le choix de quatre groupes. Les valeurs de F, plus élevées, confirment que cette analyse est préférable à une typologie sur l'ensemble de cinq facteurs.

	Groupe			
	1 (32)	2 (78)	3 (66)	4 (59)
Facteur 1: apprentissage interculturel	0,20	0,57	-1,25	0,54
Facteur 2: absence de différences culturelles	-1,19	0,78	0,17	-0,58
Facteur 3: réussite locale grâce à l'autonomie des filiales	0,76	0,41	-0,25	-0,69
Facteur 4: tensions anti-globalisation	0,88	0,22	-0,08	-0,68

Tableau 2: Les centres finaux des classes: la typologie des "représentations"

Comme l'interprétation de ces groupes n'est pas évidente, nous allons nous aider d'une analyse discriminante. Cette méthode explicative permettra en même temps de confirmer la détermination des groupes réalisée dans l'analyse typologique. Nous retenons une analyse à trois fonctions discriminantes, convenable d'un point de vue statistique (87,5% à 97% des observations sont classées correctement ; test du Khi-deux : fonctions discriminantes très hautement significatives, pouvoir discriminant > 93%).

La **première fonction** discriminante va dans le sens du facteur un de l'analyse en composantes principales, mais elle fait ressortir plus clairement les émotions positives qui sont liées au processus et aux résultats de l'AI. Nous l'appelons donc « **apprentissage interculturel et émotions positives** ». La **deuxième fonction** correspond au facteur deux, mais elle est orientée à l'opposée : elle comprend **l'impact fort des différences culturelles**. Enfin, la **troisième fonction** est différente des facteurs détaillés plus haut. Elle correspond à la **volonté d'être respecté davantage** par les autres filiales. Ces fonctions discriminantes départagent les répondants dans les quatre groupes suivants.

Groupes	Fonctions		
	1: AI et émotions positives	2: Impact des différences culturelles	3: Volonté d'être respecté davantage
1	0,46	1,72	1,98
2	1,61	-1,03	-0,06
3	-2,02	-0,85	0,22
4	-0,12	1,38	-1,24

Tableau 3: Les fonctions aux barycentres des groupes



A l'aide de l'analyse typologique et de l'analyse discriminante, nous pouvons interpréter les quatre groupes de salariés qui détiennent des représentations différentes.

Suivant l'analyse typologique, le **premier groupe**, composé de 14% des répondants, a réalisé quelques AI qui l'ont amené à voir, dans la coopération entre les filiales, un impact très fort des différences culturelles. En conséquence, ces personnes considèrent que la globalisation du groupe est nocive à sa réussite qui tiendrait à l'autonomie des filiales. L'analyse discriminante souligne la volonté de ce groupe d'être respecté davantage par les autres filiales. Nous appellerons ces personnes les « **indépendantistes** ». En nous intéressant aux variables non retenues dans l'analyse factorielle, on s'aperçoit que ce groupe est le seul à penser que les filiales se font concurrence auprès de leurs clients.

Les salariés appartenant au **deuxième groupe**, au contraire, ont une grande expérience de la coopération interculturelle et apprécient de travailler à l'international. Cette expérience leur a fait considérer que les différences culturelles jouent un rôle très faible dans la coopération entre les filiales. Ils comprennent néanmoins l'importance d'une relative autonomie des filiales qui ne doit pas être anéantie par la globalisation du groupe. Ce groupe sera pour nous celui des « **internationaux** », terme qui souligne la grande expérience et le plaisir de l'international, mais la négation des différences culturelles. Ce groupe qui compte un tiers des répondants rencontre le plus fréquemment des collègues étrangers en privé. Il pense que la culture d'entreprise commune facilite la coopération entre les filiales et que cette dernière a permis une meilleure coordination des activités.

Le **troisième groupe** est marqué par l'absence forte d'AI. Ces personnes considèrent que les différences culturelles n'ont plutôt pas d'impact sur la coopération. Les résultats de l'analyse typologique et de l'analyse discriminante se contredisent partiellement concernant la position de ce groupe face à la globalisation : tandis que la première indique que ce groupe n'a pas d'avis particulier quant à la globalisation et ne croit plutôt pas en la réussite locale grâce aux filiales, la seconde montre que le groupe souhaiterait quand même être respecté davantage. Mais l'analyse discriminante ajoute surtout que ce groupe oppose des sentiments assez mitigés à la coopération avec des étrangers. C'est pourquoi nous appelons ce groupe qui représente 28% des répondants, les « **réfractaires** ». Ce groupe a des difficultés avec les langues étrangères les plus importantes.

Enfin, le **quatrième groupe**, comme le deuxième, a réalisé des AI importants selon l'analyse typologique et moyens d'après l'analyse discriminante. Une analyse variable par variable



montre que ce groupe pense avoir appris beaucoup de choses, a des émotions positives et considère bien réussir à coopérer avec des étrangers. En revanche, ses membres sont allés moins souvent au conflit dans l'interaction internationale. A l'opposé des « internationaux », les salariés de ce groupe considèrent que les différences culturelles sont importantes. Bien que ces personnes soient favorables à la globalisation et qu'elles ne croient pas en l'importance de l'autonomie des filiales, elles considèrent que des différences culturelles jouent un rôle dans la coopération entre les filiales. Nous appelons ces 25% des répondants les « **culturalistes globalisateurs** ».

Ces analyses montrent la co-existence au sein de Techni-Co de quatre représentations de l'interculturel différentes. La contribution inégale du facteur 1 souligne un apprentissage interculturel différencié selon les salariés, qui ne possèdent donc pas tous une CI.

3.4. DES INTERACTIONS INTERCULTURELLES INEGALES

Il a été demandé aux répondants dans quelle mesure ils étaient concernés par l'international. Cette « interaction internationale » a été appréhendée à partir de trois dimensions qui sont apparues comme pertinentes suite à l'enquête qualitative :

- l'interaction avec des membres d'autres filiales étrangères ;
- l'interaction avec des entreprises étrangères, clientes, fournisseurs ou partenaires ;
- des données démographiques liées à l'international (maîtrise de langues étrangères, formation axée sur l'international, séjour prolongé à l'étranger).

Une analyse à trois facteurs restitue 79,64% de l'information (rotation Varimax). La matrice des composantes après rotation se présente de la façon suivante. Les facteurs qu'elle induit sont facilement interprétables, car ils correspondent dans une large mesure aux dimensions proposées *a priori*, sur la base des résultats qualitatifs³.

³ Le niveau d'anglais ne correspond pas pour tous à la maîtrise de l'anglais en langue étrangère et il n'est donc guère surprenant qu'il ne s'intègre pas dans le facteur « formation ». En revanche, les personnes maîtrisant l'anglais ont certainement moins de réticence à contacter fréquemment les membres des filiales étrangères du groupe, ce qui explique sa factorisation.

Facteur 1		
I5: Avec quelle fréquence êtes-vous en contact par téléphone ou par e-mail avec des membres d'autres filiales ?	,878	Interaction interculturelle interne , au sein du groupe
I3: Avec quelle fréquence rencontrez-vous directement des membres d'autres filiales ?	,843	
I7: La fréquence de ces contacts a-t-elle augmenté depuis 5 ans ?	,840	
Niveau d'anglais	,586	
Facteur 2		
J5: Avec quelle fréquence êtes-vous en contact par téléphone ou par e-mail avec des clients / fournisseurs / partenaires étrangers ?	,918	Interaction interculturelle avec des acteurs externes au groupe
J6: La fréquence de ces contacts a-t-elle augmenté depuis 5 ans ?	,899	
J4: Avec quelle fréquence rencontrez-vous directement des clients / fournisseurs / partenaires étrangers ?	,875	
Facteur 3		
H9: Votre formation vous a-t-elle préparé(e) à une activité internationale?	,837	Formation à l'international
Niveau de langues étrangères	,792	

Tableau 4: Composantes de l'interaction interculturelle

Sur la base de ces trois facteurs, nous avons réalisé une classification selon la méthode des nuées dynamiques. Nous retenons une **typologie** en quatre classes, satisfaisante d'un point de vue statistique (Dendogramme ; Tests F très hautement significatifs) et confirmée par une analyse discriminante. Le tableau des centres finaux des classes, ci-dessous, permet d'interpréter les groupes (le nombre de personnes est indiqué dans la colonne de gauche).

Groupes	Facteurs		
	Interaction interne	Interaction externe	Formation
« Les nationaux » (49)	-1.43	-0.43	-0.24
« Les autodidactes » (69)	0.37	0.90	-0.58
« Les spécialistes » (48)	0.22	0.63	1.21
« Les internes » (60)	0.72	-1.16	-0.21

Tableau 5: L'interaction interculturelle: centres finaux des classes

Nous avons souligné que les salariés de Techni-Co sont de plus en plus en contact avec l'étranger, en ce qui concerne les clients, mais surtout en ce qui concerne les filiales étrangères du groupe. L'analyse typologique montre que cette réalité est beaucoup plus nuancée. D'abord, 22% des interrogés, les « **nationaux** », ne sont guère concernés par l'international. Nous pensons d'ailleurs que ce groupe est sous-représenté dans l'échantillon, car le questionnaire a, dans l'ensemble des filiales, plutôt été adressé aux gens concernés par l'international. Le groupe des « nationaux » reste très certainement, à l'échelle de l'ensemble des salariés de Techni-Co, le groupe le plus nombreux. Deux groupes sont davantage concernés par « l'interaction externe » que par « l'interaction interne ». Une majorité d'entre eux, soit 31% du total, sont « **autodidactes** » : ils n'ont pas été préparés par leur formation à



une activité internationale et parlent mal les langues étrangères. 20 autres pour cent sont les « **spécialistes** » de l'international : ils y ont été préparés dans leur formation et parlent bien les langues étrangères. Enfin, un dernier groupe représentant 27% des répondants est fortement en contact avec d'autres filiales de Techni-Co, mais très peu avec des personnes étrangères extérieures à Techni-Co. Nous l'appellerons le groupe des « **internes** ».

4. INTERACTIONS ET REPRESENTATIONS DE L'INTERCULTUREL

Les données qualitatives (3.1.) et quantitatives (3.2.) montrent un lien entre l'interaction internationale et l'apprentissage interculturel. L'interaction interculturelle interne représente une terrain particulièrement propice à l'AI (3.3.) et est susceptible de faire émerger une CI vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise (3.4.).

4.1. UNE PRISE DE CONSCIENCE PROGRESSIVE, LIEE A L'OUVERTURE INTERNATIONALE

L'analyse des données qualitatives montre que les « mentalités », dans l'entreprise, étaient au départ assez hostiles à la globalisation de l'entreprise et aux contacts interculturels en général.

Les interactions interculturelles n'ont pas seulement amélioré la coopération entre les filiales et la coordination des activités. Elles ont également entraîné des AI au sein de la société. Les « mentalités » ont connu des changements importants, même si ceux-ci ont été longs à venir.

Or, il nous semble qu'on ne peut pas parler d'une prise de conscience rapide et commune. Il apparaît plutôt que l'évolution de l'état d'esprit dans l'entreprise est à imputer aux interactions interculturelles, liées aux modifications de la structure organisationnelle. Plus les contacts ont perduré et plus ils se sont renforcés, plus le changement s'est progressivement fait sentir. Au fur et à mesure, ces interactions momentanées et prises de conscience localisées ont modifié les manières de penser dans l'entreprise dans son ensemble.

*« Si notre société a beaucoup **changé d'état d'esprit** depuis 40 ans, c'est **par le contact avec les autres**. Je ne parle pas seulement de la direction. Mais on a beaucoup d'échanges techniques, commerciaux, au niveau du bureau d'études... et les gens qui rencontrent les étrangers sont obligés de réaliser qu'il faut d'abord qu'ils s'entendent, qu'ils sont en concurrence avec le monde entier, que les problèmes sont assez souvent les mêmes un peu partout, qu'ils n'ont pas le monopole du savoir, qu'il faut être modeste... mais qu'on a aussi des qualités et qu'on peut les défendre. Et ça, ça a fait changer l'état d'esprit ! Beaucoup, beaucoup. Et ça cache un tas d'idées préconçues... enfin, ça oblige les gens à ouvrir les yeux, quoi, à voir, vraiment à se rendre compte que les autres existent, et qu'ils ont des*

*compétences, qu'ils ont des qualités... Et que ça mérite qu'on s'y intéresse. (...) Pour nous (...), la mondialisation a été un bienfait extraordinaire. Extraordinaire ! Nous avons complètement changé d'état d'esprit. **On est devenus beaucoup plus tolérants, beaucoup plus complets, beaucoup plus solides** qu'on ne l'était il y a quarante ans. C'est évident. »*

L'acquisition de CIs s'observe notamment dans la manière de parler de la coopération internationale : tandis qu'auparavant, la généralisation était la règle (« les Allemands... »), les personnes habituées à travailler à l'international différencient les individualités et parlent plutôt de « Monsieur Untel ». L'interaction avec les autres filiales a obligé les personnes concernées à remettre en cause un ensemble de stéréotypes et de généralisations, mais aussi de se poser des questions sur leur propre manière de travailler. De façon croissante, Techni-Co est marqué par l'ouverture d'esprit de ses salariés face à l'interculturel et par la tolérance vis-à-vis des différences culturelles. Certaines personnes interrogées considèrent que cette représentation de l'interculturel se transmettra naturellement, de manière implicite, aux nouvelles recrues du groupe. En attendant, les « mentalités », pour continuer à utiliser les termes des acteurs, n'ont que partiellement changé. La transmission des apprentissages n'est certes pas automatique.

4.2. UN APPRENTISSAGE LARGEMENT EXPLIQUE PAR L'INTERACTION INTERCULTURELLE

Nous avons défini la CI comme la capacité à comprendre les spécificités des situations interculturelles et de s'y adapter. Des éléments de cette définition se retrouvent dans les deux premiers des cinq facteurs des « représentations » : l'AI et la vision des différences culturelles. Le tableau ci-dessous indique les corrélations bivariées entre ces facteurs des « représentations » d'un côté, et les facteurs de « l'interaction » de l'autre côté.

		Interaction interne	Interaction externe	Formation
Apprentissage interculturel (AI)	Corrélation	0,58***	0,16*	0,41***
Absence de différences culturelles	Corrélation	-0,13 (NS)	-0,05 (NS)	-0,06 (NS)
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).				
*** La corrélation est significative au niveau 0.001 (bilatéral).				

Tableau 6: Les corrélations bivariées entre les groupes de facteurs

L'interaction interculturelle n'est pas corrélée avec le facteurs 2 des « représentations », mais en revanche avec certaines variables démographiques : le fait d'avoir vécu à l'étranger est significativement corrélé avec une représentation des **différences culturelles** comme variable importante. Ceci paraît logique : une expérience approfondie de l'interculturel permet de



percevoir les différences culturelles. Mais les données n'autorisent pas une compréhension approfondie de cette représentation des différences culturelles : il semble dans une large mesure s'agir d'une question « philosophique » ou de croyance qui n'est guère liée à l'expérience ou aux caractéristiques de la personne.

Il paraît, en revanche, plus pertinent d'étudier plus en détail le facteur AI. Des régressions linéaires permettent de déterminer la force du lien entre l'interaction et l'AI. Elles montrent que l'AI des salariés de Techni-Co est expliqué pour plus de la moitié ($r^2 = 0.509$) par l'expérience interculturelle, directe, dans le cadre du travail, ou indirecte, à travers la formation préalable. Plus précisément, c'est l'interaction interculturelle au sein du groupe qui explique presque le tiers de la variation de l'AI ($r^2 = 0.311$). La formation à l'international et la maîtrise des langues étrangères expliquent 17,1% supplémentaires. Malgré une corrélation significative, l'impact de l'interaction interculturelle externe (avec des clients étrangers notamment) sur l'AI est négligeable ($r^2 = 0.025$). Ces corrélations montrent l'importance des contacts *au sein même de l'entreprise* entre personnes de cultures différentes pour le développement de CI par les salariés. Seule la diversité culturelle dans l'entreprise offre de tels contacts.

Le facteur AI a également des corrélations positives avec un certain nombre de « variables démographiques ». L'AI est plus fort chez les salariés récents dans l'entreprise (mais pas significativement plus fort chez les plus jeunes !), de haut niveau hiérarchique, exerçant des fonctions commerciales, également au niveau du groupe. Or, ce sont justement ces populations qui sont le plus en contact avec les autres filiales du groupe.

4.3. LE POTENTIEL D'APPRENTISSAGE DES INTERACTIONS INTERCULTURELLES INTERNES

Pourquoi les contacts avec les collègues des autres filiales sont-ils plus riches en AI que les relations avec des clients étrangers ? Quelques pistes de réflexion se dessinent grâce aux données qualitatives.

D'abord, les filiales de Techni-Co ont toutes le même métier, et donc aussi les mêmes problèmes de production et de qualité. De manière générale, le contexte dans lequel s'insère chaque filiale est plus ou moins semblable, en tout cas concernant les clients (le secteur automobile). Dans ce cadre connu, il est plus facile de discerner des différences culturelles qui viennent influencer la coopération, comme l'expliquent ces interviewés :



« On sait comment ils produisent... On peut savoir plusieurs choses au niveau des pièces, notamment, qu'on achète. On a la nomenclature, donc s'il y a un souci de matière ou quelque chose comme ça, c'est plus sûr, plus facile à cerner, s'il y a problème, si c'est une filiale plutôt qu'un fournisseur. »

« Il y a deux types de rapports : il y a les clients. Alors il y en a que je ne connais pas. Et puis, il y a les collaborateurs Techni-Co. Et c'est aussi plus facile de cerner le profil d'un collaborateur, parce qu'on peut interroger ceux qui l'ont rencontré, on arrive à deviner à travers ses écrits la personnalité du bonhomme, alors qu'un client, on a affaire une ou deux fois à lui, on n'arrive pas à le cerner. »

C'est aussi la durée plus longue des relations dans le temps qui permet de mieux connaître le personnel du groupe. Puis, dans le contexte de Techni-Co, les clients ont un pouvoir de négociation (au sens de Porter) beaucoup plus important que leur fournisseur, incomparablement plus petit. La relation client – fournisseur est donc dans une large mesure contrôlée par les clients : à Techni-Co de les satisfaire pour garder ses marchés. Dans cette situation, une adaptation maximale au client est requise et les conflits sont évités le plus possible. Il n'en est pas de même entre les filiales qui se retrouvent sur un relatif « pied d'égalité ». La négociation conserve toute sa place pour faire passer son point de vue, au moins en partie. 30,2% de l'ensemble des salariés sont déjà allés au conflit pour faire valoir leur avis dans la coopération avec d'autres filiales. Ce chiffre monte à 38,4% si on enlève le groupe des « nationaux » qui n'est guère concerné par les contacts interculturels.

« Jusqu'à présent – je croise les doigts – [l'équipe interculturelle de Techni-Co chargée d'un projet chez un constructeur automobile] marche très, très bien. Mais la tâche est très difficile et tous doivent participer et ramer dans la même direction. Et personne ne pense à ses origines, à sa culture... Dans le travail chez le client, on voit bien qu'on met davantage en avant le projet, plutôt que les origines. »

« Bon, face au client, on essaie quand même de se présenter de manière unie. Mais dès qu'on n'est plus avec le client, les querelles internes recommencent. Seulement, il y a l'inconvénient que ces gens-là ne se rencontrent pas aussi souvent qu'ici, dans le projet [de mise en place du progiciel de gestion intégrée]. »

Les visites chez les clients étrangers, tout comme les réunions internationales intra-groupes, sont des moments de rencontre préparés à l'avance, où chacun tente de se montrer ouvert aux



spécificités culturelles des autres et se retient dans ses réactions. Les relations quotidiennes, non préparées, révèlent davantage les différences culturelles.

« Ça se sent moins en réunion internationale comme ça, parce que les gens sont préparés. Ce n'est pas là qu'on le voit le plus. Je dirai que c'est plus dans les relations au quotidien, ce qui est moins préparé. Où la réaction naturelle revient au galop. Et c'est là qu'on ressent plus le caractère et la personnalité propre à chacun, et la culture qui est derrière. »

« Je dirais, c'est dans le projet ERP que j'ai vu des conflits [interculturels au sein du groupe] pour la première fois. Car les réunions internationales, il y a une rencontre tous les 4 ou 5 mois, pendant une demi-journée : chacun se retient. On discute de nombreux problèmes, mais il n'y a pas de conflits. Alors que, dans le projet ERP, il y a surtout nous, les Allemands, et les Français qui coopérons. Et il faut rester sur un problème jusqu'à ce qu'on trouve une solution. Et c'est là que les différences de mentalité se révèlent et qu'il y a des conflits. »

4.4. LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE VIS-A-VIS DE L'EXTERIEUR

Les développements précédents montrent que l'interaction interculturelle au sein du groupe engendre des AI. Or, quel est le bénéfice de ces apprentissages pour les relations de l'entreprise avec son environnement ? La différence des contextes, des cultures d'entreprises et des interlocuteurs empêche parfois la transposition et la généralisation des apprentissages.

L'item D3 demandait aux personnes interrogées si elles considéraient que les contacts interculturels au sein du groupe leur permettaient de mieux comprendre leurs clients, fournisseurs ou partenaires étrangers. La différence des moyennes des réponses à cet item, selon les groupes de représentations, est très hautement significative.

Comparaison de moyennes de la variable D3	Moyenne	N	Ecart-type
1: "Nationaux"	2,84	49	2,11
2: "Autodidactes"	4,57	69	1,83
3: "Internes"	3,92	60	1,93
4: "Spécialistes"	5,23	48	1,79
Total	4,16	226	2,07
ANOVA : Test F = 14,164. Signification = 0,000			

Tableau 7: Les apports de l'interaction interne pour l'interaction externe

Sur l'ensemble de l'échantillon, la réponse moyenne à cette question est très légèrement positive. Comme on peut s'y attendre, les « nationaux » qui n'ont guère d'expérience interculturelle répondent par la négative. Pour le groupe des « internes », les contacts au sein de Techni-Co ne favorisent pas les relations avec les clients étrangers, car ses membres ne sont



guère concernés. Leur réponse est neutre. En revanche, les deux groupes qui sont en relation avec des clients étrangers ressentent le bénéfice des interactions avec leurs collègues étrangers. Notamment, les « spécialistes » qui ont pourtant bénéficié d'une formation à l'international et qui maîtrisent mieux que les autres les langues étrangères, reconnaissent que les contacts au sein du groupe leur permettent de mieux comprendre les clients étrangers.

« On arrive à mieux comprendre les besoins des clients. Et puis, on arrive à mieux saisir le marché. En Allemagne, je sais qu'il y a des choses qu'il ne faut pas dire. Après, on pourra plus facilement le dire en France. Surtout pour les éléments liés à la pollution. Il ne faut pas dire qu'on a du chrome dans les finitions, quoi. Il faut éviter. Quand ils vous posent la question, il faut faire semblant de pas comprendre. Ou de comprendre qu'à moitié. Alors que les Français, ils n'en ont rien à foutre. Alors que l'Allemand, il va prendre son temps pour être sûr que ce qu'il préconise, il n'y a pas d'inconvénient... il va faire attention. Les Français, c'est " système D " : s'ils ne voient pas, c'est bon. Ça se ressent. »

Ces résultats rendent encore plus clair le lien entre l'interaction interculturelle interne et la CI des salariés vis-à-vis de l'extérieur.

5. 4. DISCUSSION DES RESULTATS

Il paraît maintenant intéressant de discuter ces résultats, obtenus de manière inductive, à la lumière de la littérature existante. Dans un premier temps, nous tenterons d'expliquer pourquoi l'interaction interculturelle interne est le principal facteur d'apprentissage interculturel. L'organisation apparaît comme le terrain propice d'un apprentissage spécifique (4.1.), ce qui souligne l'importance de la conception de la diversité culturelle dans les entreprises internationales (4.2.). Ensuite, nous évaluerons la portée de ces apprentissages. L'analyse de la littérature nous permet de caractériser la dynamique observée comme un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle (4.3.), même si les apprentissages restent largement individuels (4.4.).

5.1. L'ORGANISATION COMME TERRAIN FAVORABLE A L'APPRENTISSAGE

Notamment en ce qui concerne la CI, l'organisation semble un **terrain particulièrement favorable à l'apprentissage**. Nous avons identifié dans la littérature **trois facteurs** qui confèrent à l'organisation son caractère propice à l'apprentissage : l'interaction prolongée, l'attention soutenue et le conflit.



Le concept de **communauté de pratique** fournit un élément de compréhension du lien entre l'interaction interne et l'apprentissage interculturel des membres de l'organisation. La nouvelle dimension internationale du groupe, basée sur une organisation plus matricielle et la coopération entre les filiales, a créé des communautés de pratique transversales aux filiales et, donc, interculturelles. Elles se rencontrent peu souvent, mais les technologies de communication ont aidé à créer, chez Techni-Co, des communautés de pratique virtuelles. Dans ces communautés assez virtuelles et grâce à **l'interaction** répétée et dans la durée, l'AI est facilité.

Un affect positif est très favorable à l'apprentissage (Getz & Laroche, 1996). Von Krogh (1998) insiste sur l'importance du « **care** », du fait de se soucier de quelqu'un ou de lui prêter une attention importante (1998 : 137), pour la création de connaissances. Prêter de **l'attention** à une personne favorise l'émergence de la confiance, de l'empathie et d'un jugement clément. Les relations organisationnelles sont parfois caractérisées par un « care » important et donc marquées par la confiance mutuelle, l'empathie active, la disponibilité d'une aide, la clémence des jugements, et le courage. Le contraire peut tout aussi bien être le cas, les situations réelles se plaçant sur un continuum.

Se trouver dans une situation interculturelle réelle entraîne généralement des émotions, positives ou négatives. Nos résultats montrent que l'interaction interculturelle au sein de l'entreprise fait l'objet d'émotions fortes, souvent positives chez Techni-Co. Il semble que l'interaction interculturelle avec un client ou un autre acteur extérieur est moins susceptible de créer des émotions, car les relations sont plus « techniques », plus « professionnelles », plus distantes. Les processus d'apprentissage et de création de connaissances qui sont liés à ces deux types d'interactions interculturelles s'en ressentent : l'AI est bien plus fructueux dans l'interaction interne où l'implication affective dans la relation est plus forte.

Paradoxalement, les émotions négatives peuvent également aller de pair avec un AI accéléré. Selon Deschamps et Devos, le **conflit** joue un rôle clé pour le changement de valeurs. Il s'agirait d'une forme d'interaction particulière et d'un facteur de déstructuration, puis de restructuration. Dans cette mesure, le conflit peut « être considéré comme un des moteurs principaux du changement » (1993 : 27). Les émotions négatives liées à l'opposition entre personnes sont ainsi des phénomènes passagers, parfois insuffisantes pour limiter la capacité du conflit à engendrer des prises de conscience. Ces réflexions théoriques sont en accord avec nos résultats : chez Techni-Co, le groupe de projet ERP a connu des conflits certainement les plus importants, mais ses membres semblent également avoir acquis des CI plus élevées.



5.2. CONSEQUENCES POUR LA CONCEPTION DE LA DIVERSITE CULTURELLE

L'interaction interculturelle au sein d'une entreprise n'est possible que s'il y existe une diversité culturelle conséquente. Les recherches portant sur la diversité dans l'entreprise ont donné des résultats mitigés. D'abord, il faut noter que le type de diversité (raciale ou ethnique, de nationalité, de métier, d'âge ou de sexe) pris en compte, influe sur l'impact de celle-ci (Milliken & Martins, 1996). Williams et O'Reilly (1998, cités par Hamilton, 2001) concluent une revue de 40 ans de littérature sur le constat que la diversité culturelle n'a pas d'importance stratégique pour les entreprises, à moins qu'on ne s'intéresse à des facteurs contextuels.

Divers auteurs s'accordent sur la conception de la diversité comme **ressource** pour l'entreprise (Distefano & Maznevski, 2000). Dans leur revue de 34 contributions portant sur l'impact de la diversité dans les organisations, Milliken et Martins (1996) recensent plusieurs études qui montrent que les équipes hétérogènes envisagent un plus grand nombre de solutions lors d'une prise de décision et coopèrent de manière plus intense dans certaines conditions. La diversité est en conséquence une ressource stratégique essentielle pour construire des compétences dynamiques (Van Maanen & Laurent, 1993 ; Hamilton, 2001). La valeur d'un personnel culturellement divers réside encore dans une gestion efficace de la diversité ou dans l'alignement de groupes culturels particuliers dans un contexte stratégique précis. Snow *et al.* (1996) concluent que les équipes transnationales se trouvent au cœur du processus de globalisation et que toute entreprise internationale gagnerait à former et soutenir de telles équipes.

De l'autre côté, la diversité culturelle ne va pas sans poser **problème**. Mises à part les difficultés de compréhension mutuelle et donc de coopération, la diversité a, selon Watson *et al.* (1993, cités par Milliken et Martins, 1996), un impact négatif sur l'affection, même si cet impact diminue avec le temps.

L'impact positif de la diversité culturelle qui ressort de nos résultats, en termes de potentiel d'apprentissage, est donc lié à des **facteurs contextuels**. Les résultats de Richard (2000) qui montre que la diversité raciale au sein de l'entreprise augmente la performance de celle-ci uniquement si elle se trouve dans un contexte et une stratégie de **croissance**, n'éclairent que peu ces contradictions. Le travail qualitatif d'Ely et Thomas (2001), en revanche, fournit un cadre d'analyse fort intéressant. Les auteurs expliquent les résultats contradictoires concernant les effets de la diversité dans les groupes de travail par la **perspective** dans laquelle la diversité est envisagée. Les trois perspectives que les auteurs distinguent sont dénommées



« intégration et apprentissage », « accès et légitimité » et « discrimination et justice ». Selon les auteurs, seule dans la première perspective, « intégration et apprentissage », la diversité a un impact positif sur la performance du groupe. Bien que cette recherche ne concerne pas l'international, mais la diversité culturelle au sein des Etats-Unis, elle a la capacité de mieux faire comprendre d'autres recherches sur le management international.

Ce cadre conceptuel met en avant plusieurs conditions importantes pour que la diversité culturelle engendre la performance de l'équipe. D'abord, la diversité culturelle ne doit pas exister qu'en « surface », mais être intégrée dans les processus et les méthodes de travail. La diversité culturelle est vue comme une ressource capable d'enrichir la vision du métier, les décisions stratégiques et les modes de travail. Mais elle doit être représentée à tous les niveaux hiérarchiques. Ceci crée des conflits, car différents points de vue (liés à des cultures différentes) sont discutés ouvertement par des groupes égaux.

Dirks (1995) soutient également que pour qu'une organisation multinationale puisse arriver à un stade global ou transnational au sens de Ghoshal et Nohria (1993), elle doit faire des efforts pour **institutionnaliser** et incorporer la diversité culturelle. Une volonté stratégique et une acceptation de la diversité culturelle comme une qualité des organisations multinationales sont donc nécessaires.

Chez Techni-Co, la diversité est envisagée selon les deux premières perspectives d'Ely et Thomas (2001), « apprentissage et intégration » (le groupe est réellement polycentrique et multinational, afin de bénéficier des points de vue des différentes cultures) et « accès et légitimité » (les membres des filiales sont de la même culture que leurs clients, afin de faciliter l'interaction). Ceci permet au groupe de bénéficier des avantages des deux. L'égalité hiérarchique des groupes culturels a donné naissance aux trois facteurs cités : l'interaction prolongée à divers niveaux et des émotions positives, mais aussi des conflits, favorisés et entraînés par l'égalité.

Dans le cas où ces conditions sont remplies, la diversité culturelle au sein de l'organisation est capable d'engendrer des apprentissages importants qui permettent non seulement d'inventer des méthodes et processus de travail innovateurs, mais aussi de mieux comprendre la complexité de l'environnement multiculturel.



5.3. UN APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL EN DOUBLE BOUCLE

Si la diversité culturelle interne à l'organisation permet d'engendrer des apprentissages interculturels et donc l'acquisition de compétences interculturelles, quelle est la portée de ces apprentissages ? Et quel est son impact en termes d'apprentissage organisationnel ?

Les AI des membres de Techni-Co est un apprentissage émergent qui s'est construit suite à des changements prescrits : la direction a imposé progressivement une nouvelle structure ayant entraîné des interactions. L'appropriation de cette structure par les acteurs a créé un terrain propice à l'émergence de CIs. Il est clair que Techni-Co a appris au sens de Huber (1991) : plusieurs unités ont acquis des connaissances utiles à l'organisation. L'apprentissage réalisé par les salariés de Techni-Co résulte d'une dynamique collective, d'une interaction entre les filiales du groupe. Cette interaction est, en même temps, le principal objet d'apprentissage, car elle incarne les problématiques interculturelles.

Selon Klimecki et Probst (1993), un AI organisationnel en double boucle a lieu lorsque la culture et les valeurs sur lesquelles elle se base sont modifiées. Les résultats exposés dans les chapitres précédents montrent qu'il y a bien eu un changement de culture chez Techni-Co et, donc, un apprentissage en double boucle. Les aspects de la culture qui concernent l'interaction avec l'environnement de l'organisation (et, dans le cas Techni-Co, également l'interaction de ses filiales) a connu une évolution importante. Les modèles d'autres auteurs confirment cette évaluation, car à travers l'acquisition d'une CI, l'organisation possède maintenant de nouvelles valeurs (Argyris & Schön, 1978), marquées davantage par l'ouverture envers les différences. L'acquisition d'une CI équivaut à un désapprentissage (Hedberg, 1981) partiel de son propre référentiel culturel ou, du moins, à un désapprentissage de son exclusivité. La signification même des situations est changée, ce qui correspond à un apprentissage de niveau 3 (Bateson, 1977) ou encore à un apprentissage de niveau supérieur au sens de Koenig (1994).

L'acquisition de la CI et le changement de représentations vis-à-vis de l'interculturel sont des processus largement tacites, bien que certains éléments, telle la description des différences culturelles, soient articulables, et ont été articulés par les personnes interrogées. L'apprentissage en double boucle étant défini comme un apprentissage cognitif, il est généralement assimilé à l'acquisition de connaissances explicites, articulées ou du moins articulables. L'apprentissage à dominante cognitive est abordé comme une prise de conscience (Piaget, 1974) ou comme une acquisition de connaissances. C'est un « savoir pourquoi » qui permet d'accéder à un apprentissage en double boucle, qui s'appuie donc sur



les processus d'explicitation ou d'extériorisation tels que décrits par Nonaka (1994). Or, Nonaka et Takeuchi (1997) soulignent justement l'importance et l'impact des connaissances tacites et, plus précisément, de l'interaction entre connaissances explicites et tacites. Il est effectivement illusoire de croire que chaque processus d'apprentissage se plie à une tentative d'extériorisation et de formulation des savoirs et savoir-faire. Argyris et Schön (1978) eux-mêmes notent que l'explicitation, si elle fait l'objet d'une démarche structurée et volontaire, a de fortes chances de porter davantage sur les « théories professées », ce qui relance les routines défensives qui inhibent l'apprentissage en double boucle. L'apprentissage cognitif correspond donc à une modification des états mentaux, explicites comme tacites.

5.4. UN APPRENTISSAGE LARGEMENT INDIVIDUEL

Un nombre croissant d'auteurs considère que l'apprentissage organisationnel en double boucle passe par des dynamiques d'apprentissage collectives (Leroy, 1998) qui ont lieu au sein de communautés de pratique (Brown & Duguid, 1991 ; Chanal, 2000 ; Guilhon & Trépo, 2000). Au sein de Techni-Co, les représentations concernant l'interculturel ont bien changé, mais elles ne sont qu'en partie discutées et partagées ; elle restent dans une large mesure individuelles. Ceci peut s'expliquer par le fait que la CI a émergé grâce à une **socialisation** (Nonaka, 1994) **inter-groupes** : les contacts fréquents de quelques individus d'une filiale avec quelques autres venant d'autres filiales ont permis à ces personnes d'acquérir progressivement des éléments de CI. Or, les connaissances et CI ne font guère l'objet d'interactions ou de discussions, de narrations *intra*-groupe. Au sein des Services, par exemple, une ou deux personnes sont généralement concernées par des interactions interculturelles directes et fréquentes ; ces dernières sont beaucoup plus marginales pour les autres. Nous n'avons pas pu constater d'entraide et de coopération *intra*-groupe concernant les interactions interculturelles.

James *et al.* (1988) statuent clairement que « les organisations ne pensent pas ». Pour Dodgson (1993), Hedberg (1981) et Kim (1993), **seuls les individus apprennent**. Dans la conception adoptée par Ingham (1994 : 109), l'apprentissage serait également, à son niveau le plus fondamental, un processus cognitif individuel. La connaissance organisationnelle serait ainsi formée de connaissances individuelles spécialisées et limitées au champ des activités organisationnelles. Si l'apprentissage organisationnel correspond souvent à un changement des **représentations** des acteurs, ces dernières **ne sont pas** forcément **partagées** et les apprentissages individuels ne vont donc pas tous dans le même sens.



March (1994) note qu'il est souvent argumenté que l'utilité sociale d'une connaissance dépend de sa **transférabilité**. Il s'agit là d'une question d'appropriabilité, c'est-à-dire de la facilité avec laquelle une connaissance qui est développée par une personne ou à un endroit peut être transférée vers une autre personne ou un autre endroit, par exemple par des pratiques d'enseignement (Cohen & Levinthal, 1989, cités par March, 1994 : 33). La conceptualisation de l'apprentissage organisationnel par Huber (1991) implique justement que la distribution de l'information au sein de l'organisation mène à un apprentissage organisationnel plus large.

Nos résultats vont à l'encontre de cette affirmation et soulignent que l'acquisition d'une CI est avant tout basée sur **l'expérience individuelle**. Ceci tient notamment à la nature largement tacite de la CI. Les connaissances tacites sont particulièrement difficiles à partager et à transmettre (Nelson & Winter, 1982), si bien que la conception de Huber, davantage adaptée aux connaissances explicites, apparaît comme trop simpliste.

Ces dernières années en particulier, les caractéristiques des **connaissances tacites** et leur rôle dans les organisations ont fait l'objet d'un certain nombre de contributions (par exemple Baumard, 1995a, 1996 ; Dostaler & Boiral, 2000 ; Régnier, 1995) qui s'appuient sur la distinction opérée par Polanyi (1967) et développée par Nelson et Winter (1982). Les connaissances tacites restent souvent inarticulées, car elles sont cachées. Il s'agit cependant de connaissances bien réelles, au sens où elles ont été, d'une manière ou d'une autre, acquises et constituées, sont nécessaires à la production et réellement mobilisées au cours du processus productif. Il est difficile ou impossible, selon les cas, d'articuler les connaissances tacites de manière explicite. Leur **caractère** humain, **personnel** et privé est typique pour les connaissances tacites (Régnier, 1995). C'est pourquoi leur apprentissage est particulièrement lié à l'expérience et l'expérimentation par les individus. Pour Winter (1987), l'apprentissage de connaissances tacites doit être local (au sens géographique), contextuel et prolongé.

Dans le cas de la CI, la connaissance est très liée aux comportements, mais surtout à l'émotion, ce qui rend son acquisition plus complexe. Il s'agit d'une caractéristique plus générale de l'apprentissage, car, comme le souligne Baumard (1995b : 53), « apprendre, c'est aussi assimiler l'indicible et l'émotion, l'intégrer implicitement dans son comportement, dans sa décision ». Selon Ferrary (1999 : 102), « l'apprentissage a sans doute besoin d'un **espace de non-exprimé** pour pouvoir se déployer pleinement ».

Les connaissances tacites, souvent assimilées à des savoir-faire, ne s'expriment pas seulement dans la pratique, elles sont aussi créées par la **pratique**. Selon Brown et Duguid, la



connaissance ne circule pas facilement dans l'organisation. Si les groupes spécialisés sont capables de produire des connaissances hautement spécialisées, ces connaissances sont aussi séparées et cloisonnées que les groupes qui les ont produites (1998 : 99). Des connaissances socialement ancrées, comme la CI, « collent » au contexte, car elles sont profondément enracinées dans la pratique. Force est donc de constater que les individus doivent faire leurs propres **expériences**, « découvrir » par eux-mêmes les connaissances, pour mieux les assimiler. Bref, l'apprentissage par l'expérience reste un processus fondamental pour l'apprentissage individuel (March & Olsen, 1979). Ainsi, même dans les organisations complexes, « les connaissances tacites conservent souvent un caractère individuel et artisanal » (Régner, 1995 : 128).

Or, le caractère individuel et singulier des apprentissages ainsi réalisés **n'est pas nécessairement un inconvénient ou une limite**. De toutes façons, selon Baumard (1995b), la consensualité comporte des dangers, car elle élimine la richesse et la variété des apprentissages et des interprétations. « Identifier comme 'passage obligé' la construction d'une vision commune, l'apprentissage en équipe et le dépassement des modèles mentaux consiste finalement à substituer un cadre normatif à un autre » (Baumard, 1995b : 54). Rappelons que, d'après Huber (1991), l'apprentissage organisationnel progresse avec le nombre d'interprétations différentes données à une information ou un contexte.

Selon l'approche par les ressources et les compétences, une compétence tire son caractère stratégique de sa difficulté d'imitation et de transmission. Ferrary (1999) remarque que les ressources et compétences sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel d'une entreprise sont, par définition, précieuses, difficilement imitables, non substituables, rares et durables. Selon l'auteur, il ne faut donc pas s'étonner s'il s'agit de compétences tacites et intransférables. Ceci s'applique bien aux observations que nous avons faites concernant la CI : cette compétence ne se transmet pas ; chaque acteur doit faire ses propres expériences et parcourir un processus d'apprentissage avant de l'acquérir. En revanche, ces apprentissages seront **orientés par la culture** d'entreprise ou une des cultures de l'entreprise : en fonction des représentations de l'interculturel mis en avant par d'autres acteurs, l'individu sera influencé dans l'interprétation de ses propres expériences.

6. CONCLUSION

Suite à notre recherche, l'acquisition de CIs dans une entreprise internationale apparaît comme un processus éclaté, car largement appuyé sur les apprentissages individuels, qui est



rendu possible par la diversité culturelle interne à l'organisation. Néanmoins, cette dynamique est à l'origine d'apprentissages importants pour l'organisation. Chez Techni-Co, elle a bouleversé, petit à petit, la culture d'entreprise et les relations entre le groupe et son environnement. Pour conclure, nous pouvons en conséquence suggérer une application de la loi de la variété requise (Ashby, 1964) au domaine de l'interculturel. Cette loi indique que seule la complexité peut réduire la complexité, et que la complexité interne d'un organisme doit être égale ou supérieure à celle de son environnement. Une organisation évoluant dans un environnement interculturel doit donc elle-même être interculturelle. Son application se justifie au travers des processus d'apprentissage : c'est dans le déclenchement et l'entretien des processus d'apprentissage interculturel que réside le bénéfice intrinsèque de la diversité culturelle interne à l'organisation, parfois contesté ou mal compris.

D'un point de vue managérial, l'intérêt de ces résultats réside dans l'identification des possibilités d'apprentissage liées à l'interaction interculturelle interne, ainsi qu'à l'ébauche de facteurs permettant de valoriser ces possibilités.

Néanmoins, la présente recherche ne représente qu'une première exploration de la thématique abordée. Ses limites résident dans une conceptualisation théorique encore insuffisamment stabilisée, ainsi qu'un design de recherche basé sur une unique étude de cas. De futures investigations seraient en conséquence souhaitables afin d'approfondir les connaissances dans le domaine des compétences interculturelles organisationnelles, et fournir ainsi aux entreprises internationales des leviers d'action leur permettant de mieux réussir dans un environnement interculturel et complexe.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. (1983): "A Typology of Management Studies Involving Culture." in: Journal of International Business Studies, Fall: 29-45.
- Argyris, C. et Schön, D. A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Ashby, W. R. (1964): Introduction to Cybernetics. London, Methuen.
- Barney, J. (1986): "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?" in: Academy of Management Review, 11 (3): 656-665.
- Bauchard, F. *et al.* (2001): "Fusions. La guerre des cultures." in: Les Enjeux, (138) : 38-51.



- Bender, D. E. (1996): "Intercultural Competence as a Competitive Advantage." in: HSMIAI Marketing Review, Winter.
- Bergadaà, M. et Nyeck, S. (1992): "Recherche en marketing: un état des controverses." in: Recherche et Applications en Marketing, VII (3): 23-44.
- Bolten, J. (1998): "Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung". in: Barmeyer, C. et Bolten, J. (dir.): Interkulturelle Personalorganisation. Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis: 157-178.
- Bosche, M. (Eds.) (1993): Le management interculturel. Paris: Nathan.
- Brown, J. S. et Duguid, P. (1991): "Organizational Learning and Communities-of-practice: toward a unified View of Working, Learning and Innovation." in: Organization Science, 2 (1) : 40-57.
- Brown, J. S. et Duguid, P. (1998): "Organizing Knowledge." in: California Management Review, 40 (3), Spring: 90-111.
- Chanal, V. (2000): "Communautés de pratique et management par projet: a propos de l'ouvrage de Wenger : Communities of practice: learning, meaning and identity." in: M@n@gement, 3, 1.
- Charreire-Petit, S. (1995): L'apprentissage organisationnel: proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale. Thèse: Université Paris Dauphine, Paris. 354 p.
- Charue, F. (1992): "Itinéraires d'apprentissage dans l'organisation. La fiabilité d'une unité robotisée". Actes du Séminaire CONDOR III, 1991-92. 109-137
- Chevrier, S. (2000): Le management des équipes interculturelles. Paris, PUF.
- Cui, G. et Van den Berg, S. (1991): "Testing the Construct Validity of Intercultural Effectiveness." in: International Journal of Intercultural Relations, 15: 227-241.
- Cyert, R. et March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall.
- Desjeux, D. (1998): "L'interculturel entre réalité et imaginaire." in: Les Cahiers de l'ENSPTT, (9), Septembre 1998: 91-96.
- D'Iribarne, P. (1989): La logique de l'honneur. Paris, Editions du Seuil.
- Dirks, D. (1995): "The Quest for Organizational Competence: Japanese Management Abroad." in: Management International Review, 35 (Special Issue 2/1995): 75-90.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of Some Literatures." in: Organization Studies, 14 (3): 375-394.
- Doré, F. et Mercier, P. (1992): Les fondements de l'apprentissage et de la cognition. Lille, Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeur.



- Drazin, R. et Van de Ven, A. H. (1985): "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory." in: Administrative Science Quarterly, 30: 514-539.
- Eubel-Kasper, K. (1997): "Interkulturelle Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor, erläutert am Beispiel des Förderkreises". in: Kooper, E. et Kiechl, R. : Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Zürich: Versus.
- Fiol, C. M. et Lyles, M. A. (1985): "Organizational Learning." in: Academy of Management Review, 10 (4): 803-813.
- Gauthey, F. (1998): "Logique d'entreprise et réalité interculturelle." in: Les Cahiers de l'ENSPTT, (9), Septembre 1998: 13-18.
- Gauthey, F. *et al.* (1988): Leaders sans frontières. Paris, McGraw-Hill.
- Ghoshal, S. et Nohria, N. (1993): "Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations." in: Sloan Management Review, (Winter): 23-35.
- Glaser, B. G. (1978): Theoretical Sensivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory. Mill Valley, The Sociology Press.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. (1967): The discovery of Grounded Theory. New York, Alsiene de Gruyter.
- Grant, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." in: California Management Review, 33 (3): 114-135.
- Guilhon, A. et Trépo, G. (2000): "La compétence collective: le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines". IXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000. 1-18
- Hedberg, B. (1981): "How Organizations Learn and Unlearn". in: Nystrom, P. C. et Starbuck, W. H. (dir.): Handbook of Organizational Design. Oxford : 3-27.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Berkshire, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994): Vivre dans un monde multiculturel. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Iles, P. (1995): "Learning to work with difference." in: Personnel Review, 24 (6): 44-60.
- Ingham, M. (1994): "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations." in: Revue Française de Gestion, Janvier-février: 105-121.
- Kiechl, R. (1997): "Interkulturelle Kompetenz". in: Kooper, E. et Kiechl, R. (dir.): Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Zürich: Versus: 11-29.



- Kim, D. H. (1993): "The Link between Individual and Organizational Learning." in: Sloan Management Review, Fall 1993: 37-50.
- Klimecki, R. G. et Probst, G. J. B. (1993): "Interkulturelles Lernen". Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. 54. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes des Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., St. Gallen, 9-13 Juin, Verlag Paul Haupt, Bern. 243-272
- Knapp, K. (1995): "Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft". in: Bolten, J. (dir.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Berlin: Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner: 8-23.
- Koenig, G. (1997): "Apprentissage organisationnel". in: Simon, Y. et Joffre, P. (dir.): Encyclopédie de Gestion. Paris: Economica. 1: 171-187.
- Kusunoki, K., Nonaka, I. et Nagata, A. (1998): "Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings." in: Organization Science, 9 (6), November-december: 699-718.
- Langley, A. (1999): "Strategies for Theorizing from Process Data." in: Academy of Management Review, 24 (4): 691-710.
- Laurent, A. (1983): "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management." in: International Studies of Management & Organization, 13 (1-2), Spring/Summer: 75-97.
- Le Boterf, G. (2000): Construire les compétences individuelles et collectives. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Leroy, F. (1998): "Apprentissage organisationnel et stratégie". in: Laroche, H. et Nioche, J.-P. (dir.): Repenser la stratégie. Fondements et perspectives. Paris: Vuibert: 233-274.
- L'Hermitte, I. (1998): Différences culturelles et coopérations inter-entreprises: le cas des entreprises en joint-venture internationales. Thèse: Université Paris Delphine, Paris.
- Lipparini, A. et Fratocchi, L. (1999): "The capabilities of the transnational firm: accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships." in: European Management Journal, 17 (6): 655-667.
- Lyles, M. A. et Schwenk, C. R. (1992): "Top management, strategy and organizational knowledge structures." in: Journal of Management Studies, 29 (2), March: 155-174.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1969): Les organisations. Paris, Dunod.
- Mascarenhas, B., Baveja, A. et Jamil, M. (1999): "Comment naissent les compétences." in: L'Expansion Management Review, (Mars): 29-37.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. et Hinings, C. R. (1993): "Configurational Approaches to Organizational Analysis." in: Academy of Management Journal, 36 (6): 1175-1195.



- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1991): Analyse des données qualitatives, De Boeck.
- Miner, A. S. et Mezias, S. J. (1996): "Ugly Duckling No More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research." in: Organization Science, 7 (1): 88-99.
- Mounoud, E., Durand, T. et Ramanantsoa, B. (1995): "Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales?" IVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai. 264-286
- Müller, S. (1996): "Auslandsorientierung als Zielsetzung der Personalentwicklung". in: Thomas, A. (dir.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe: 341-364.
- Nelson, R. et Winter, S. G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Cambridge, Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." in: Organization Science, 5 (1), February: 14-37.
- Osterloh, M. (1994): "Kulturalismus versus Universalismus. Reflektionen zu einem Grundlagenproblem des interkulturellen Managements". in: Schiemenz, B. et Wurl, H.-J. (dir.): Internationales Management. Wiesbaden: Gabler: 95-116.
- Peretti, J.-M. (1993): "Le management international des ressources humaines". in: Bosche, M. (dir.): Le management interculturel. Paris: Nathan: 169-180.
- Persais, E. (2001): "Le caractère stratégique des compétences relationnelles". Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, juin.
- Prahalad, C. et Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation." in: Harvard Business Review, 68 (3): 79-91.
- Rindova, V. P. et Fombrun, C. J. (1999): "Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions." in: Strategic Management Journal, 20: 691-710.
- Rumelt, R. P. (1984): "Towards a Strategic Theory of the Firm". in: Lamb, R. B. (dir.): Competitive Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Saner, R., Yiu, L. et Sondergaard, M. (2000): "Business diplomacy management: A core competency for global companies." in: The Academy of Management Executive, 14 (1), February: 80-92.
- Schein, E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Joey Bass.
- Senge, P. M. (1990): "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." in: Sloan Management Review, Fall 1990: 7-23.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1994): "Grounded Theory Methodology". in: Denzin, N. et Lincoln, Y. S. (dir.): Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage: 273-285.



- Thévenet, M. (1993): "Les relations entre culture d'entreprise et management interculturel". in: Bosche, M. (dir.): Le management interculturel. Paris: Nathan: 151-160.
- Thomas, A. (Eds.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe.
- Urban, S. (1993): Management international. Paris, Litec.
- Usunier, J.-C. (1992): Commerce entre cultures. Paris, PUF.
- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the Firm" in: Strategic Management Journal, 5(2): 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995): "The resource-based view of the Firm: Ten Years After." in: Strategic Management Journal, 16 (3): 171-174.
- Yin, R. K. (1989): Case study research. Design and methods. London, Sage.