

**SERIE RECHERCHE**

**LA COMPETENCE INTERCULTURELLE  
DANS LES ENTREPRISES : UN PHENOMENE  
INDIVIDUEL, COLLECTIF OU ORGANISATIONNEL ?**

**Anne BARTEL-RADIC\***

**\* ALER – Ecole Doctorale de Sciences de Gestion – Université Pierre Mendès France,  
Grenoble**

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

## **RESUME**

### **La compétence interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ?**

Dans l'optique d'une approche de la stratégie par les ressources et les compétences, la compétence interculturelle est souvent considérée comme nécessaire à des interactions réussies dans un environnement international. La présente recherche s'interroge sur les éventuelles dimensions collectives et organisationnelles de la compétence interculturelle. Suivant une logique inductive, sept mini-cas exploratoires sont décrits, puis discutés à la lumière de plusieurs cadres théoriques, et notamment le modèle de la compétence organisationnelle de Kusunoki et al. (1998). Ce modèle multidimensionnel de la compétence organisationnelle se révèle comme particulièrement pertinent pour comprendre la compétence interculturelle dans les entreprises analysées, entre autres parce qu'il peut être rapproché d'autres théories comme l'apprentissage organisationnel en deux boucles (Argyris et Schön, 1978).

#### **Mots-clefs**

Compétence interculturelle, management interculturel, compétence organisationnelle, compétence collective.

## **ABSTRACT**

**Intercultural competence in companies : an individual, collective or organizational phenomenon ?**

In coherence with the Resource Based View of the firm, intercultural competence is often considered as necessary to successful interaction in an international environment. In this research, the author is exploring the existence of collective and organizational dimensions of intercultural competence. Following an inductive logic, seven exploratory “mini-case studies” are presented and discussed within several theoretical frameworks, and especially the model of organizational capabilities by Kusunoki et al. (1998). This multidimensional model of organizational capability appears to fit intercultural competence in the analyzed firms, especially because other theoretical frameworks like organizational double loop learning (Argyris and Schön, 1978) can be integrated in it.

### **Key words**

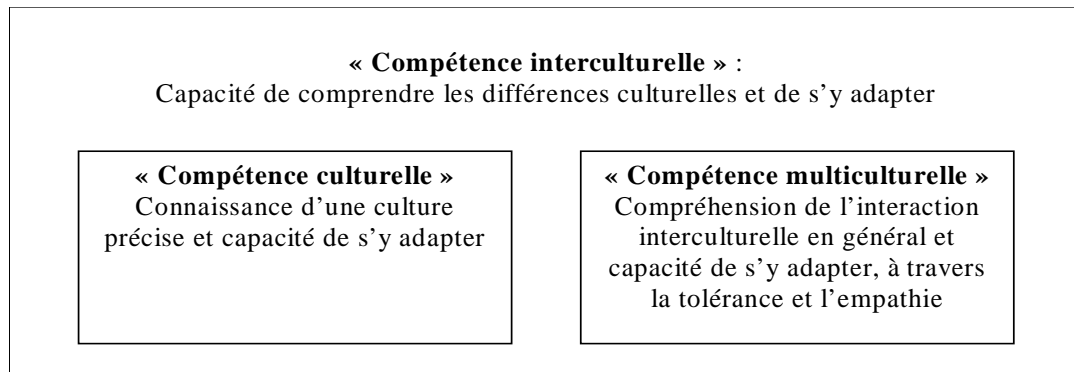
Intercultural competence, intercultural management, organizational capability, collective capability.

En réponse aux opportunités et menaces d'un monde qui se globalise, une part importante d'entreprises se sont aujourd'hui lancées dans un mouvement d'internationalisation. Il passe, dans beaucoup de cas, par l'exportation, la création de filiales commerciales, puis la création de filiales de production avant d'aboutir, pour certaines d'entre elles, à la multinationalisation de l'entreprise (Urban, 1993). S'y ajoutent aussi diverses formes de coopérations et d'alliances avec des entreprises étrangères. Si l'on admet le point de vue du courant dit culturaliste (par exemple Hofstede, 1980), les entreprises sont confrontées dès le début du processus d'internationalisation aux différences culturelles qui séparent leur pays d'origine des pays d'exportation ou d'implantation. Ainsi, si au départ il suffit d'en tenir compte au niveau du marketing (Usunier, 1992) et de la négociation, c'est la gestion des ressources humaines qui sera ensuite confrontée aux problèmes d'expatriation (Gauthey et al., 1988), voire de gestion d'équipes multiculturelles (Chevrier, 2000). Car 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.

Nous définissons la culture comme un système de significations appris et partagé entre la majorité des membres d'un groupe. Ce système de significations englobe les artefacts et les productions d'une culture (rites, héros, mais aussi modes de vie et arts, etc.) qui se basent sur les valeurs (Hofstede, 1991) et les normes, mais aussi sur les « postulats de base » qui constituent le cœur de la culture (Trompenaars, 1993). Ce système de significations constitue une grille de lecture des comportements et les influence donc.

Nous nous intéressons ici aux différences culturelles entre pays. Si les nations industrielles d'aujourd'hui n'atteignent certes pas le même degré d'homogénéité que les tribus primitives étudiées par les anthropologues, elles sont néanmoins à l'origine d'une programmation mentale forte de leurs citoyens (Hofstede, 1994). Le « réflexe » culturel est largement inconscient et ne peut être que difficilement surmonté. Néanmoins, il est possible de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se comporter de manière adéquate dans un contexte culturel différent (Nicklas, 1995). Cette « capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter » (Kiechl, 1997) est appelée « compétence interculturelle ». Si elle comporte des savoirs et savoir-faire riches et variés (Murphy-Lejeune, 1993), elle comprend notamment deux volets principaux. Le premier est spécifique à une ou plusieurs cultures précises et pourrait être appelé « compétence culturelle ». Il inclut la connaissance de cette culture, de ses valeurs et des comportements jugés adéquats, ainsi que

la capacité d'adaptation aux « manières de faire » préconisées par cette culture. Le second n'est pas spécifique à une culture précise, mais concerne l'interculturel en général : nous l'appellerons la compétence multiculturelle. Celle-ci comprend une sensibilité à la diversité humaine, l'adoption d'une vision non ethnocentrique et un comportement qui y correspond, basé sur la tolérance à la différence et l'empathie. Elle permet des interactions interculturelles



réussies, même sans une connaissance précise de la culture de l'autre.

**Figure 1: Les deux volets de la compétence interculturelle**

La plupart des travaux en management interculturel s'attachent à décrire et à comparer les modes de management et comportements organisationnels à travers différentes cultures, à les rapprocher avec les cultures en question, et à donner des recommandations d'action qui en découlent (Adler, 1983). Le courant de « synergistic research » (Adler, 1983 : 43) qui diffère en plusieurs points des autres courants, s'interroge sur la question de savoir comment l'interaction interculturelle peut être gérée. Selon nous, dans la pratique, la compétence interculturelle capte ce savoir et savoir-faire. Dans la littérature, elle a notamment été décrite comme critère de sélection d'expatriés ou de personnes travaillant à l'international, donc comme élément à prendre en compte dans la gestion des Ressources Humaines (Bosche, 1993).

Connaître les cultures de ses principaux partenaires et clients, afin de pouvoir s'y adapter en partie, peut être une compétence fondamentale pour une entreprise internationale. Le modèle des ressources et des compétences met les compétences au cœur de l'analyse stratégique. Elles « représentent le savoir que l'entreprise a développé en tant qu'organisation lui permettant d'atteindre un certain niveau de compétitivité actuelle et future » (Arrègle, 1995 : 91). Les compétences relationnelles, c'est-à-dire « la capacité d'une entreprise à tisser

et entretenir un lien de quelque nature que ce soit avec un acteur clé de l'environnement » (Persais, 2001), sont de plus en plus reconnues comme faisant partie des compétences clé d'une entreprise (Mascarenhas et al., 1999, cités par Persais, 2001).

La compétence interculturelle peut être considérée comme élément de la compétence relationnelle d'une entreprise, car elle est souvent nécessaire pour « tisser et entretenir des liens » dans un environnement international. Ceci donne une première idée du lien qui peut être fait entre cette compétence et la performance de l'entreprise. A chaque fois qu'il s'agit de négocier ou de communiquer avec des clients, fournisseurs, partenaires, concurrents ou institutions étatiques étrangères, la compétence interculturelle est un facteur de réussite, et donc à plus longue échéance de performance. Elle peut conférer à une entreprise sa compétitivité sur certains marchés. Il est connu que les alliances et filiales communes internationales et donc interculturelles n'atteignent souvent pas les résultats escomptés et sont abandonnées malgré leur caractère stratégique. La compétence interculturelle d'une entreprise peut même déterminer sa réussite au niveau de l'exportation : par exemple, l'approche du marché chinois par des entreprises françaises est parfois si inadaptée à la culture du pays que les dirigeants des entreprises chinoises préfèrent faire affaire avec une autre société, et ceci même si les Français jugent leur offre supérieure au niveau du rapport qualité - prix (cas rencontré par l'entreprise Nevio, cf. ci-dessous).

De plus, elle est un facteur de succès des relations internes dans une entreprise internationale, notamment entre la société mère et les filiales étrangères. Dès lors qu'il s'agit de diriger et de contrôler un personnel étranger, la compétence interculturelle permet d'échanger avec succès, et de motiver les équipes locales.

Evidemment, selon la nature du métier de l'entreprise, le niveau de compétence interculturelle souhaitable varie très fortement. Pour simplifier, on peut dire que plus le relationnel fait partie du métier de l'entreprise, plus elle aura besoin de compétence interculturelle. Une entreprise qui développe des pièces spécifiques pour chacun de ses clients et en interaction avec celui-ci, devra montrer bien plus de compétence interculturelle, qu'une entreprise qui vend des produits fortement standardisés.

Or, la compétence interculturelle paraît souvent détenue par seulement quelques membres de l'organisation. Et si tout le monde s'accorde pour dire qu'une personne peut apprendre à connaître les différences qui séparent sa propre culture de celle d'un autre pays, et en conséquence adapter son comportement lors du contact avec des gens de ce pays, cette compétence est perdue pour l'entreprise lorsque la personne quitte son poste. En effet, avant

que cette adaptation du comportement soit réussie et efficace, il faut souvent des années « d'entraînement », ce qui fait que les compétences interculturelles ne se retrouvent que chez certaines personnes. Si la compétence interculturelle a une nature stratégique pour l'entreprise, et surtout si elle est nécessaire pour le métier même de l'entreprise, ceci paraît tout à fait insuffisant.

Les théoriciens de l'apprentissage organisationnel affirment qu'une organisation peut apprendre dans son ensemble, par l'acquisition, le traitement, le stockage collectif de l'information (Koenig, 1997). On constate d'ailleurs que la littérature en dit peu sur les liens entre les apprentissages individuels et collectifs (Leroy, 1998). De surcroît, la manière dont des connaissances tacites et procédurales telle la compétence interculturelle sont réellement diffusées dans l'organisation n'est pas très développée.

Si dans un certain nombre d'entreprises, l'intérêt de disposer d'une compétence interculturelle a bien été compris, l'intégration de cette compétence dans la stratégie est rare. On en laisse la gestion aux services des ressources humaines, qui abordent la problématique sous un angle individuel. On constate finalement un décalage entre la limitation de la gestion de cette compétence au niveau individuel, et les besoins des entreprises et les enjeux stratégiques de la compétence interculturelle.

Ce constat constitue le départ de notre interrogation. Il nous a donné envie de comprendre quelle est la nature de la compétence interculturelle dans les entreprises. Autrement dit, dans le cas de la compétence interculturelle, s'agit-il d'un phénomène purement individuel, ou contient-il aussi des dimensions collectives et organisationnelles ? Puis, quelles sont ces dimensions collectives et organisationnelles, et comment favoriser leur émergence ?

Pour tenter une réponse à ces questions, nous mettons en œuvre une démarche inductive. A notre connaissance, le thème de la compétence interculturelle organisationnelle n'a pas encore été développé dans la littérature. Cette approche exploratoire et inductive a donc pour objet de commencer à donner un contenu à cette notion. C'est pourquoi nous consacrons la première partie de ce papier à une recherche exploratoire sur le terrain. Ensuite seulement, nous ferions le lien entre nos observations et des modèles théoriques auxquels il est possible de les rattacher.

# **1. Partir du terrain pour comprendre la compétence interculturelle dans les entreprises**

Comme nous l'avons précisé ci-dessus, notre démarche est de partir du terrain, dans une logique inductive, pour approcher la compétence interculturelle dans les entreprises. Dans cette optique, nous avons réalisé sept mini-cas exploratoires. Dans un premier temps, nous présenterons la méthodologie utilisée et décrirons les entreprises analysées, puis, dans un second temps, nous détaillerons ce que représente la compétence interculturelle dans chacune de ces entreprises.

## ***1.1. Présentation des sept mini-cas***

### **1.1.1. Méthodologie utilisée**

Afin de répondre à la question que nous nous posons, nous avons réalisé sept mini-cas exploratoires. Pour sélectionner ces cas, nous avons envoyé un questionnaire très court aux 198 entreprises exportatrices et de taille moyenne (entre 50 et 500 salariés) du département de l'Isère. Le choix des entreprises de taille moyenne avait été fait pour rendre possible, dans des mini-cas non approfondis, l'analyse des réseaux de personnes travaillant à l'international et de leurs interactions. Ces entreprises ont été repérées à l'aide du « KOMPASS » (2000). Les entreprises dans lesquelles les mini-cas ont été réalisés, ont renvoyé le questionnaire rempli et accepté de se « prêter au jeu » des mini-cas. Les répondants étaient donc tous intéressés par la recherche réalisée et le thème abordé.

Chacun des mini-cas est basé sur un ou deux entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demie. Les personnes interrogées étaient soit les dirigeants (3 cas), soit des cadres, notamment des responsables export (3 cas). Dans le cas de l'entreprise Tempus, aussi bien le dirigeant de la filiale allemande qu'un cadre du siège français ont été interrogés.

Tous ces entretiens ont été enregistrés et entièrement retranscrits. Puis, nous avons utilisé la méthode des matrices inter-sites préconisée par Miles et Huberman (1991) pour faire ressortir les similarités et les différences entre les cas.

Nous sommes consciente de la portée très limitée de ces mini-cas. Effectivement, les mini-cas ne constituent pas une méthodologie de recherche à part entière, et nous ne pourrions prétendre à une quelconque possibilité de généralisation. Néanmoins, dans le cadre d'un travail à visée purement exploratoire comme celui-ci, des mini-cas apportent un premier éclairage intéressant, qu'il conviendra par la suite d'approfondir.

### 1.1.2. Description des entreprises analysées

Les entreprises analysées sont des entreprises de taille moyenne de la région Rhône-Alpes. Pour des raisons de confidentialité, les noms donnés ici à ces entreprises sont imaginaires. Six parmi les sept entreprises sont des entreprises industrielles et fabriquent notamment des produits destinés aux entreprises. Leur développement international est inégal, comme on peut le constater dans le tableau suivant.

	<b>Zones d'export</b>	<b>Importance des activités internationales</b>	<b>Structure internationale (filiales)</b>	<b>Organisation de l'export direct</b>
<b>Nevio</b>	Très nombreux pays du monde	Besoin du marché international pour vendre un volume suffisant de produits (car positionnement dans une niche).	Filiales dans les pays où cela est jugé possible	Service Export
<b>Tempus</b>				Pas de service export spécifique
<b>Formula</b>	Surtout Allemagne, Italie, Japon, Belgique		Export dans les pays où sont situées les filiales, en passant par celles-ci.	Pas de service export spécifique
<b>Aqua</b>	Afrique et Moyen Orient	Pas d'importance stratégique de l'export	Pas de filiales	Service Export
<b>Chemia</b>	Surtout Europe (et aussi Etats-Unis et Guinée)			Pas de service export spécifique
<b>Plastium</b>	Tous pays			Export ponctuel, démarche réactive
<b>Kiesel</b>	Maroc	Filiale étrangère dont les activités n'interfèrent pas avec celle du siège. (Différentes activités, marchés locaux).	Lien de gestion et de contrôle ; pas d'export des produits	(Pas d'export direct)

**Tableau 1 : Activités et structure internationales dans les sept mini-cas**

On peut constater un lien (qui peut paraître évident) entre l'importance des activités internationales pour le cœur des activités de l'entreprise, et la création de filiales à l'étranger. Ainsi, les trois entreprises pour lesquelles l'export a peu ou moyennement d'importance (Plastium, Aqua, Chemia), ne possèdent pas de filiales à l'étranger. Les entreprises pour lesquelles le marché international est très important, le passage par des filiales étrangères est soit quasi systématique (Formula), soit assez fréquent (Tempus, Nevio).

### ***1.2. La compétence interculturelle dans les sept mini-cas***

Comme nous l'avons mentionné plus haut, selon le métier et le développement international d'une entreprise, le niveau de compétence interculturelle souhaitable varie. Ceci ressort clairement des mini-cas (cf. aussi tableau 2, plus bas). Nevio, Tempus et Formula fabriquent des produits destinés aux entreprises, qui font très souvent l'objet d'un développement ou d'une adaptation spécifiques. Ceci requiert une certaine interaction avec les clients, qui sera plus fructueuse si l'entreprise possède une certaine compétence interculturelle. Tout comme Kiesel, ces trois entreprises possèdent des filiales à l'étranger. L'implantation et la gestion réussies des celles-ci bénéficient également de cette compétence. A l'opposé, dans les secteurs de Chemia et Plastium, l'interaction avec le client ou d'autres acteurs extérieurs semble avoir un faible impact sur le chiffre d'affaires et la performance des entreprises. Puis, le développement international et le taux d'export de ces firmes sont faibles, ce qui limite l'importance de la compétence interculturelle.

Il semble donc logique que l'importance primordiale de posséder des compétences interculturelles pour pouvoir efficacement faire des affaires à l'étranger n'est pas toujours reconnue par les personnes interrogées. Certaines ont estimé que la qualité et le prix du produit, des rapports de puissance au sein du secteur et de nombreux autres facteurs jouent un rôle plus important sur le succès de leur entreprise à l'international. Néanmoins, la plupart des interrogés soulignent l'importance de la compétence interculturelle (désignée dans des termes divers).

Nous avons tenté d'analyser cette compétence interculturelle à trois niveaux, individuel, collectif (groupe) et organisationnel.

### 1.2.1. La compétence interculturelle individuelle dans les sept entreprises

Au niveau individuel, la compétence interculturelle se retrouve notamment dans deux types de populations : les membres de l'entreprise en contact quotidien avec l'étranger, et les dirigeants de l'entreprise. En l'occurrence, ce sont bien ces personnes dont la compétence interculturelle est la plus importante pour l'entreprise.

Les personnes en contact quotidien avec l'étranger sont notamment les représentants de l'entreprise à l'étranger et les personnes travaillant en France, mais qui sont en contact quasi permanent avec les filiales étrangères, voire directement avec les clients étrangers : commerciaux, administratifs, mais aussi, selon les entreprises, les membres des Services techniques, etc. Pour la plupart des postes, cette compétence interculturelle est assurée par l'embauche de personnes compétentes. Souvent, cette compétence relationnelle est assurée par le recrutement d'un personnel local, originaire du pays d'implantation (Nevio, Formula, Kiesel, Tempus). Dans les autres cas, on recherche des personnes ayant une grande expérience et connaissance d'une culture ou d'une zone précises (Directeur Export chez Aqua ; responsable de la filiale de Kiesel).

Il est plus rare que les personnes se situant à des postes clés pour les activités internationales de l'entreprise se soient formées sur place. Ceci est surtout le cas pour les membres du siège chargés des relations avec la filiale, voire responsables des filiales. Cet apprentissage en cours d'emploi repose quasi exclusivement sur l'expérience des personnes concernées. Dans aucune des entreprises analysées, les salariés concernés ont suivi une formation spécifique, intégrant des aspects interculturels.

Or, d'importants apprentissages interculturels sont réalisés également au niveau de la direction de l'entreprise. Cet apprentissage se situe, davantage que chez les salariés, au niveau de la « prise de conscience » (qui peut être considérée comme une première étape du processus d'apprentissage). Dans cinq parmi les sept entreprises analysées, cette prise de conscience chez les dirigeants semble établie.

Le cas de Kiesel est particulièrement clair à cet égard. Les deux premiers directeurs (français) de la filiale connaissaient de très grandes difficultés dans la gestion du personnel local. Suite à cette expérience, la direction s'est rendue compte que ces problèmes tenaient en grande partie à une connaissance insuffisante de la culture locale. Elle a donc choisi d'embaucher un responsable qui ne connaissait absolument pas le métier (peu technique), mais qui avait déjà vécu pendant cinq ans dans la zone en question. Depuis, le niveau de problèmes rencontrés est beaucoup moindre.

Suite à cette prise de conscience, un nombre minoritaire des dirigeants (Kiesel, Tempus) ont choisi de se former aux spécificités de certaines cultures (celles de leur principal pays d'exportation, ou du lieu d'implantation de filiales), mais ces formations restent de très courte durée.

Deux schémas caractérisent donc les entreprises analysées :

- Soit, la direction prend conscience de la nécessité de disposer d'un personnel possédant une compétence interculturelle, et embauche donc progressivement des « gens du pays » ou des personnes avec une grande expérience de la zone visée (Aqua, Formula, Kiesel, Nevia, Tempus) ;
- Soit, la direction nie l'importance d'une telle compétence (ou n'en a effectivement pas besoin, vu le faible degré d'internationalisation : Plastium), et les apprentissages des personnes concernées se font éventuellement au fil de leur expérience (Plastium, Chemia). En règle générale, le recours à des formateurs extérieurs spécialisés est très faible.

## 1.2. Au niveau du groupe

Le partage des connaissances et des savoir-faire concernant l'interculturel apparaît comme assez marginal, comme une exception à la règle. Chez Chemia, Formula, Kiesel et Plastium, il n'y a pas de travail en équipe pour les affaires internationales. Si des compétences interculturelles individuelles existent, elles ne sont pas partagées avec d'autres membres de l'entreprise. Les raisons en sont variées : chez Plastium, le dirigeant considère qu'une certaine sensibilité interculturelle est innée ou vient avec l'expérience, mais qu'il ne sert à rien d'en parler. D'ailleurs, l'entreprise ne compte que deux personnes susceptibles d'être en contact avec des clients étrangers. La situation est semblable chez Chemia, où de surcroît l'impact des rapports humains sur les affaires dans le secteur est jugé très faible par le dirigeant. Dans le cas de Kiesel, la filiale est trop loin des préoccupations quotidiennes de la firme pour qu'elle fasse l'objet de discussions régulières. Enfin, le dirigeant de Formula reconnaît qu'un partage des connaissances au niveau interculturel serait souhaitable, mais pense que le coût d'une structure correspondante (travail en binôme, réunions de discussion...) en serait démesuré.

Dans deux autres entreprises, certaines connaissances concernant l'interculturel sont partagées :

Chez Aqua, le Service Export est constitué par un seul bureau. Les deux assistantes export suivent donc au quotidien le travail de leur responsable, qui est très compétent. A l'expérience qu'elles ont acquise dans le cadre de leur travail s'ajoutent donc les connaissances et savoir-faire transmis par leur responsable. En revanche, le partage des connaissances n'est qu'interne au Service Export, qui a un fonctionnement relativement indépendant du reste de l'entreprise.

Chez Tempus, le partage des connaissances est plus large, et concerne tout le siège de l'entreprise. Les discussions informelles, à l'heure du déjeuner par exemple, tournent, selon la personne interrogée, souvent autour des expériences des uns et des autres. Comme l'ensemble du personnel est concerné par l'international, cet échange d'informations n'est pas à sens unique. Ce niveau de communication élevé est néanmoins favorisé par le faible nombre (une vingtaine) de salariés travaillant au siège de l'entreprise.

Un élément important concernant la nature des connaissances échangées est la représentation des relations internationales qui prévaut dans l'entreprise. Autrement dit, la culture d'entreprise est, selon les firmes, plus ou moins ouverte à l'interculturel, et donc par là même à l'ambiguïté, au changement, à la prise en compte des spécificités du client – et les discussions autour de ces différences s'en ressentent.

Seulement chez Tempus, la culture d'entreprise paraît très favorable à l'interculturel. On considère que l'international fait partie intégrante de l'entreprise. La diversité des personnes et des cultures semble bien acceptée, et on essaie d'en tirer profit, par exemple en demandant conseil, si besoin est, aux filiales du groupe.

Chez Formula, Aqua et Kiesel, la culture d'entreprise est relativement neutre vis-à-vis de l'interculturel. Le métier et la technique prédominent, et l'ouverture face à l'interculturel est loin d'être un élément clé de la culture d'entreprise. Néanmoins, l'idée semble commencer à faire (très doucement) son chemin.

Nevio a fait des expériences négatives concernant l'export dans certains pays. Plutôt que de s'engager dans une voie d'apprentissage, « l'idée qu'il faut s'adapter se répand très difficilement. [Les membres de l'entreprise] pensent qu'il doit être possible de convaincre les étrangers que [leur] manière de travailler est bonne aussi. » La culture d'entreprise est encore très marquée par l'ancienne supériorité technique et commerciale de l'entreprise au niveau mondial, ce qui va à l'encontre de cette « idée qu'il faut s'adapter ». Le personnel partage donc notamment des critiques concernant les clients étrangers. Cette culture d'entreprise constitue un frein aux apprentissages individuels et partagés.

### 1.3. Au niveau organisationnel

Indépendamment du niveau collectif et de l'interaction entre les membres de l'entreprise, un autre élément assure la compétence interculturelle de l'organisation et fait qu'en cas de rotation du personnel, le savoir-faire relationnel à l'international ne « repart pas pour autant à zéro ». Il s'agit de la structure de l'entreprise.

Dans de nombreux cas, la prise de conscience (de l'importance de la compétence interculturelle) par les dirigeants les amène à mettre en place une structure et des procédures qui garantissent la compétence interculturelle de l'entreprise au delà des compétences individuelles.

L'installation de filiales à l'étranger est généralement le premier pas dans cette direction. Une structure ainsi organisée constitue en tant que telle une garantie de compétence interculturelle vis-à-vis du client. Le fait de passer systématiquement par des « locaux » pour aborder les clients étrangers permet de tenir compte au mieux des habitudes locales en termes de communication, de négociation, mais aussi de normes techniques, etc. Tempus, Formula et Nevio fonctionnent suivant ces principes. Chez les deux premières, 15% du personnel est situé à l'étranger, et il s'agit quasi exclusivement de personnel local. Chez Nevio, le personnel à l'étranger atteint même 40%. Pour Kiesel, la situation est légèrement différente, car la structure à l'international reposant sur la filiale est imposée par l'activité même de l'entreprise.

L'indépendance (en termes de gestion) du Service Export, lorsqu'il y en a un, constitue une autre caractéristique de la structure qui favorise la compétence interculturelle de l'entreprise. Chez Aqua, les politiques commerciales, pour ne mentionner qu'elles, sont très différentes entre l'export et les ventes sur le territoire national. Le responsable export dispose de beaucoup de liberté pour les fixer en accord avec les conditions économiques et la culture locales.

Cette répartition des tâches et ce travail en équipe jouent aussi sur la compétence interculturelle de l'entreprise. Chez Tempus, l'ensemble du personnel est susceptible d'être directement en contact avec les clients étrangers. Cette structure initie les apprentissages interculturels individuels, mais éveille aussi l'intérêt de l'ensemble du personnel pour des questions interculturelles. En outre, une structure peu cloisonnée favorise la communication interne, et donc la transmission des connaissances. Encore une fois, ceci est surtout le cas chez Tempus, et beaucoup moins pour les autres entreprises analysées. Au contraire, la spécialisation des personnes (Formula, Kiesel, Plastium) ou la grande indépendance du

Service Export (Aqua) vont à l'encontre de la transmission de connaissances et de compétences. Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble de ces éléments.

Importance de la CI	Pourquoi ?	Niveau individuel	Niveau organisationnel : structure	Niveau collectif : représentations partagées
Oui	Négociation - vente et contact avec les clients : Aqua Formula Nevio Tempus	Recrutement de personnel possédant une forte compétence culturelle et interculturelle : Kiesel Aqua	Détermination précise du personnel en contact avec l'étranger. Indépendance des filiales : Nevio, Kiesel, Formula. Indépendance du Service Export : Aqua.	Inexistant : - non nécessaire car indépendance totale des activités : Kiesel. - estimé trop difficile et onéreux à établir : Formula
	Gestion du personnel local : Kiesel	CI de l'entreprise assurée par recrutement d'un personnel local : Formula Nevio Tempus	Tout le personnel est en contact avec l'étranger : Tempus Travail en coopération au sein du Service Export : Aqua $\Sigma$	Existant car proximité géographique et échange d'informations au niveau d'un nombre restreint de collaborateurs: - au sein du Service Export : Aqua. - en général (culture d'entreprise) : Tempus
Non	Chemia, Plastium : Faible niveau d'export. Le relationnel n'est pas un facteur de succès dans le secteur.	Non recherchée	Inexistant	Inexistant

**Tableau 2: Récapitulatif de la compétence interculturelle dans les mini-cas**

En conclusion de ces mini-cas exploratoires, nous pouvons retenir que le besoin en compétence interculturelle des entreprises varie, et que le niveau de compétence doit être adapté à ce besoin. Le choix d'une structure et d'un management décentralisés au niveau international et une spécialisation du personnel en contact avec l'étranger apparaît comme un moyen rapide et peu coûteux d'assurer une compétence relationnelle vis-à-vis d'acteurs extérieurs étrangers. Or, ce type de structure ne semble pas permettre l'émergence d'une

compétence interculturelle collective, qui pourrait être souhaitable pour des entreprises très dépendantes d'une interaction réussie avec les clients étrangers à tous les niveaux de l'entreprise, comme par exemple Nevio. Une compétence collective ne semble pouvoir émerger que si une grande partie du personnel est en contact avec d'autres cultures.

## **2. Un cadre théorique pour la compétence interculturelle des organisations**

L'objectif de l'enquête exploratoire décrite ci-dessus était de faire ressortir un cadre théorique susceptible de tenir compte au mieux du phénomène qui nous intéresse. L'enquête nous a permis de constater que la compétence interculturelle des entreprises analysées se base évidemment sur les compétences individuelles, mais si elles ont été largement décrites par la littérature (p. ex. Kiechl, 1997 ; Murphy-Lejeune, 1993), elles ne sont pas gérées en tant que telles par les entreprises. Or, la compétence de l'organisation n'est pas réductible aux compétences individuelles. De la même manière, la littérature sur l'apprentissage organisationnel affirme que l'apprentissage et la compétence organisationnelles se basent sur l'apprentissage individuel, sans pour autant se réduire à celui-ci (Fiol et Lyles, 1985). Or, les analyses reliant apprentissages individuel et organisationnel restent, pour le moment, assez rares. L'approche par les compétences collectives (2.1.), ainsi que le modèle de la compétence organisationnelle présenté (2.2.) constituent deux tentatives intéressantes afin de pallier à ce manque. C'est pourquoi il nous semble intéressant de discuter notamment ces deux approches dans la recherche d'un cadre théorique

### ***2.1. Compétence interculturelle – compétence collective ?***

Aborder la compétence et l'apprentissage organisationnels en considérant l'entreprise comme un acteur à part entière ne présente qu'un faible intérêt (Hatchuel, 1994). Car il n'existe pas d'acteur collectif, mais seulement des actions collectives. En conséquence, Guilhaon et Trépo (2000) considèrent la compétence collective comme étant le chaînon manquant entre la stratégie (préoccupée par les compétences organisationnelles et stratégiques) et la gestion des ressources humaines (concernée par les compétences

individuelles). Nous développerons ci-dessous le concept de compétence collective, afin de le relier ensuite aux observations que nous avons exposées en première partie.

### 2.1.1. Le concept de compétence collective

La compétence collective est « un ensemble de connaissances (appries et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation. Elle est composée des produits de l'interaction des individus (...) » (Guilhon et Trépo, 2000 : 7). Elle comporte un côté explicite (des connaissances partagées) et un côté tacite (les représentations collectives). Son principal indicateur est « la capacité de résoudre localement les problèmes dans l'entreprise par un groupe de personnes » (ibid. : 8).

Les compétences collectives sont donc intimement liées à l'action collective. Brown et Duguid (1991) soulignent que c'est dans les « communautés de pratique » que l'apprentissage collectif a le plus de chances de se réaliser, car c'est là que la coopération entre individus est réelle. L'interaction étroite et la coopération entre les membres de cette « communauté » permettent, notamment à travers un processus de « socialisation » (Nonaka, 1994) la création de représentations partagées (Allard-Poesi, 1997). Mais c'est aussi dans ces équipes que des routines sont créées, utilisées et modifiées.

Ces communautés de pratique sont composées d'individus en interaction fréquente. Or, un individu peut appartenir à plusieurs de ces groupes, et entretenir des liens différents avec divers groupes d'individus au sein de l'organisation (lien hiérarchique, collégial, mais aussi amical, etc.). Ceci induit que l'acquisition de compétences collectives dépendrait finalement des réseaux sociaux (Lazega, 1994) existant au sein de la firme et entre l'entreprise et son environnement.

### 2.1.2. Une compétence collective partielle concernant l'interculturel

La notion de compétence collective apporte un éclairage intéressant de certaines observations décrites ci-dessus, car elle met l'accent sur l'interaction entre les individus.

Nous avons indiqué plus haut que l'interaction autour des questions interculturelles est, en moyenne, relativement faible dans les sept mini-cas. Dans la plupart des cas, seulement quelques membres de l'entreprise sont concernés par l'activité internationale. Il s'agit généralement des membres des Services Export (Aqua, Nevio) ou du personnel chargé des affaires internationales sans qu'il n'existe une structure spécifique (Formula, Chemia). S'y

ajoute certains membres de la direction. Parfois, c'est d'ailleurs uniquement la direction qui prend en charge les activités internationales (Kiesel, Plastium). On ne peut donc guère parler de compétence collective pour l'ensemble des organisations. En revanche, des « pôles de compétence » restreints ont émergé dans certaines d'entre elles.

Uniquement au siège de Tempus, tous les salariés coopèrent concernant les aspects interculturels. Les échanges peuvent concerner les filiales ou certains clients (et donc des aspects de la compétence culturelle), mais au final, c'est notamment la « compétence multiculturelle » qu'on peut qualifier de collective. On y a par exemple pris le réflexe de se demander quel pouvait être le point de vue des filiales allemande et espagnole sur telle ou telle question.

Il semble d'ailleurs logique que plus une entreprise est en contact avec un nombre de pays important, plus la compétence collective concerne surtout le volet multiculturel de la compétence interculturelle. Des représentations partagées portent notamment sur la question de savoir à quel point il faut s'adapter à des cultures différentes.

Ces « communautés de pratique » partagent donc des représentations bien précises concernant les dimensions interculturelles liées à l'activité internationale. Or, des représentations plus ou moins partagées émergent également à l'échelle de l'organisation dans son ensemble. Il n'est pas nécessaire de travailler à l'international pour avoir une représentation de l'interculturel et des cultures des principaux clients et partenaires. C'est ce que semble être le cas chez Nevio : même si les membres du Service Export tentent de s'adapter aux cultures respectives de leurs clients, la représentation majoritairement partagée dans l'entreprise suggère que, compte tenu du haut niveau technique de celle-ci, les clients ne devraient pas demander de modifications.

La grille de lecture de la compétence collective donne donc un premier éclairage des observations rapportées. Elle souligne le lien entre le niveau de coopération concernant les interactions interculturelles, et l'émergence d'une compétence collective. C'est bien ce lien que nous avons pu observer au niveau du terrain.

Mais il ressort également du terrain qu'au contraire de la coopération, la spécialisation du personnel peut être la garante de la compétence interculturelle d'une entreprise. L'approche par les compétences collectives ne permet pas de tenir compte de cet aspect.

## **2.2. Une approche par les compétences organisationnelles**

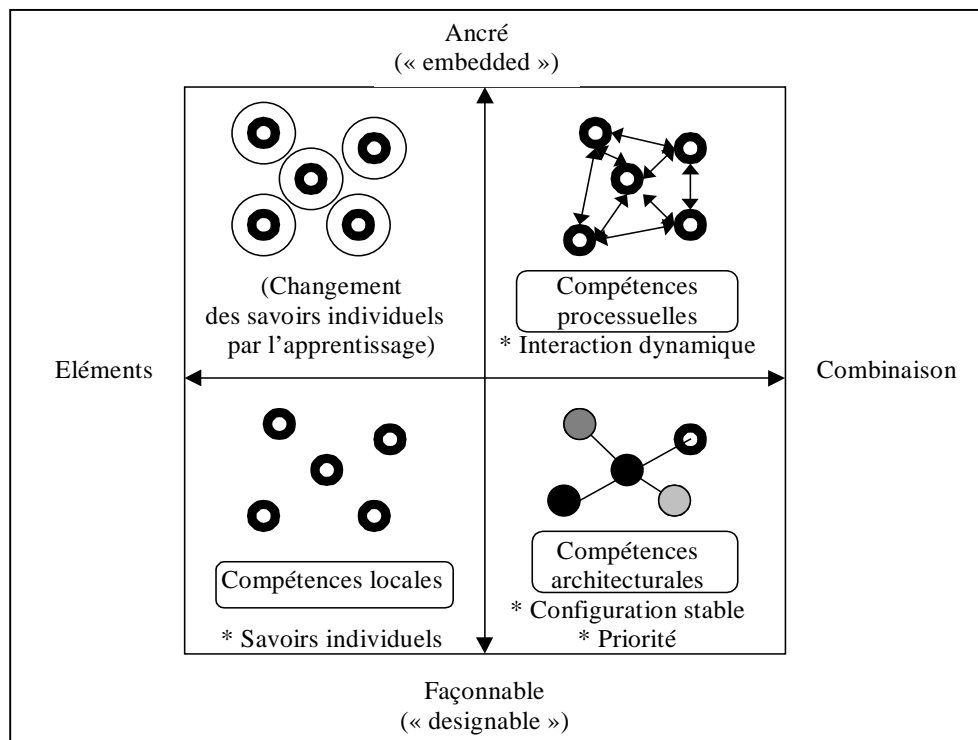
C'est une approche par les compétences organisationnelles qui paraît mieux tenir compte de l'ensemble des données. Le modèle de Kusunoki, Nonaka et Nagata (1998) est un des rares à lier les niveaux individuel et organisationnel de la compétence. Il nous semble particulièrement pertinent pour représenter la compétence interculturelle au niveau organisationnel. Ce cadre théorique met l'accent sur les éléments qui ressortent comme les points clés de notre enquête exploratoire et inductive : la compétence individuelle et la structure de l'entreprise sont à la base de la compétence interculturelle organisationnelle. Or, la structure détermine fortement les possibilités d'émergence de compétences collectives, qui peuvent s'avérer fondamentales. De surcroît, ce modèle nous permettra d'intégrer dans un cadre théorique unique d'autres concepts, très pertinents eux aussi pour l'étude de notre objet : l'apprentissage organisationnel et la compétence et les représentation collectives.

### 2.2.1. Le modèle la compétence organisationnelle de Kusunoki et al.

Kusunoki, Nonaka et Nagata déplorent à juste titre le nombre limité d'études qui analysent la compétence organisationnelle comme un construit multidimensionnel. Ils adoptent un cadre théorique comprenant la compétence organisationnelle comme composée de plusieurs strates :

- La *base de connaissance* comprend des unités individuelles de savoirs, bien distincts. Elle inclut les individus, mais aussi les technologies, les brevets, les bases de données, etc. Ces unités individuelles permettent à la base de connaissances de mettre à jour des *compétences locales*.
- Le *cadre* de ces connaissances (« knowledge frame ») fixe les liens entre unités élémentaires de connaissance. Il s'agit de la structure de l'organisation (autorité, distribution des rôles, répartition fonctionnelle et hiérarchique...) et de la politique qui détermine celle-ci.
- Les *dynamiques* de ces connaissances (« knowledge dynamics ») correspondent aux interactions entre unités individuelles, combinant et transformant la base de connaissances. Ces dynamiques donnent naissance aux compétences dynamiques ou de processus.

Ces trois strates de la connaissance, la base, le cadre et les dynamiques, font donc émerger trois types de compétences organisationnelles : les compétences locales, architecturales et de processus.



**Figure 2: Les caractéristiques des compétences organisationnelles**

Source : d'après Kusunoki, Nonaka et Nagata, 1998 : 701.

Deux axes classent les différentes composantes de la compétence organisationnelle. Le premier, horizontal, correspond à la distinction classique entre compétences individuelles et compétences organisationnelles. Les théories de l'apprentissage organisationnel s'accordent sur l'idée que l'apprentissage organisationnel se base sur les apprentissages individuels, mais est supérieur à la somme de ceux-ci (Fiol et Lyles, 1985). Par analogie, on pourrait dire que la compétence organisationnelle se base sur les compétences individuelles, mais est supérieure à la somme de ceux-ci. C'est ce que suggère la Figure 2 : chaque quartier comprend bien les « éléments », mais à l'extrémité droite de l'axe horizontal, ces éléments sont combinés, reliés, par la structure et les interactions. Cette combinaison est spécifique à l'organisation, c'est une constellation unique qui n'est pas transférable telle qu'elle dans un autre contexte.

Or, l'apprentissage individuel aussi est souvent circonstancié, c'est-à-dire qu'il est lié au contexte dans lequel il a lieu, et qu'il n'est pas toujours facilement transférable dans un autre contexte.

Ceci nous amène au deuxième axe, vertical. Il met l'accent sur les possibilités d'intervention des managers. En effet, « l'achat » (donc souvent le recrutement) « d'éléments » représentant une compétence locale est possible. La structure de l'organisation est elle aussi sous leur emprise, car elle peut être modifiée avec une relative facilité.

En revanche, les apprentissages individuels et les interactions entre « éléments » ne se commandent guère. Les paramètres qui les déterminent sont innombrables, et incluent des paramètres aussi peu contrôlables que les représentations, motivations et stratégies individuelles et la volonté d'apprentissage, les affinités personnelles, les sous-cultures organisationnelles, etc. L'ensemble complexe de toutes ces dimensions est ancré, « embedded », dans le contexte organisationnel précis et dépend fortement du passé.

Ainsi, c'est le carré « combinaison – ancré » qui détermine le plus les compétences clés d'une organisation, qui sont pas définition hautement inimitables. Ces compétences de processus émergeraient spontanément de l'interaction dynamique des connaissances (Kusunoki et al., 1998 : 702).

### 2.2.2. La compétence interculturelle comme compétence organisationnelle multidimensionnelle

Les liens qu'on peut faire entre ce cadre théorique et les aspects de la compétence interculturelle qui émergent de la recherche terrain exploratoire sont faciles à imaginer.

Le niveau individuel occupe toute la moitié gauche du schéma. La compétence interculturelle individuelle est assurée soit par le recrutement d'un personnel compétent (quart inférieur), soit grâce à l'apprentissage des individus dans le cadre de leur travail (quart supérieur). Or, il conviendrait à ce niveau de distinguer entre les « travailleurs » de l'interculturel et les décideurs. Car non seulement l'apprentissage réalisé par les dirigeants (situé souvent au niveau de la prise de conscience / compétence multiculturelle) est inégal de celui de leurs subordonnés chargés des relations internationales (compétence surtout culturelle), mais il a également un impact très différent sur le côté « combiné » de la compétence interculturelle de l'organisation (moitié droite du schéma). Généralement, c'est l'émergente compétence multiculturelle des dirigeants qui entraîne la mise en place d'une structure garantissant la compétence interculturelle de l'entreprise. Il existe donc un premier lien entre l'apprentissage individuel des dirigeants et les parties « façonnables » (designable) de la compétence interculturelle.

Comme le suggère le modèle de Kusunoki et al., la structure constitue un relais clé de la compétence interculturelle. Là aussi, il convient de distinguer entre deux types de structures différentes. D'un côté, la spécialisation des tâches garantit que seules les personnes « interculturellement compétentes » soient en contact avec les clients, fournisseurs ou partenaires étrangers. Ceci passe notamment par la création de filiales à l'étranger, employant un personnel « local ». Souvent, il y a à nouveau une spécialisation au niveau du lien filiale – siège : certaines personnes sont chargées du contact et de la coordination avec la filiale et de son contrôle (par exemple chez Kiesel et Formula). Dans l'absence de filiales, un service export spécifique est généralement instauré pour la vente aux clients étrangers (Aqua, Nevio). Au sein de ces entités concentrées au niveau géographique et travaillant à une tâche commune, l'interaction et l'échange sont généralement forts, créant un pôle de compétence (interculturelle) restreint.

Le deuxième type de structure possible est à l'opposé de la spécialisation : tous les membres de l'entreprise peuvent être potentiellement en contact avec les filiales et les clients étrangers, car il n'y a pas de distinction faite entre l'export et le marché national. L'implication sur la compétence interculturelle de l'organisation est double : d'un côté, des membres de l'entreprise peu habitués à l'interculturel peuvent être en contact avec des acteurs étrangers, et agir de manière éventuellement peu adaptée, mais de l'autre côté, cette « généralisation de l'interculturel » crée des possibilités d'apprentissage pour tous, et favorise la communication et l'échange en interne autour de ces questions.

Ce sont cet échange et cette interaction qui sont suggérés par le carré supérieur droit du schéma. En ce qui concerne la compétence interculturelle, il englobe notamment la compétence collective, et donc également les représentations partagées. Ces interactions sont en partie fonction de la structure : dans les entreprises où une grande partie du personnel est concerné par l'international (Tempus), elles sont bien plus intenses qu'entre un service export spécialisé et le reste de l'entreprise (Aqua, Nevio). Or, comme l'indiquent Kusunoki et al., ces compétences processuelles ne sont pas si simples à concevoir. Elles émergent de manière plus ou moins spontanée, et le contenu des représentations partagées qui y sont liées dans ce cas n'est pas prévisible. Car si Nevio est certainement l'entreprise avec la plus grande expérience internationale parmi les mini-cas, on y partage une vision plutôt ethnocentrique, allant à l'encontre de la compétence interculturelle de l'entreprise.

Pour résumer ce qui précède, deux conceptions s'opposent quant à la conception de la compétence interculturelle collective ou organisationnelle dans les entreprises analysées :

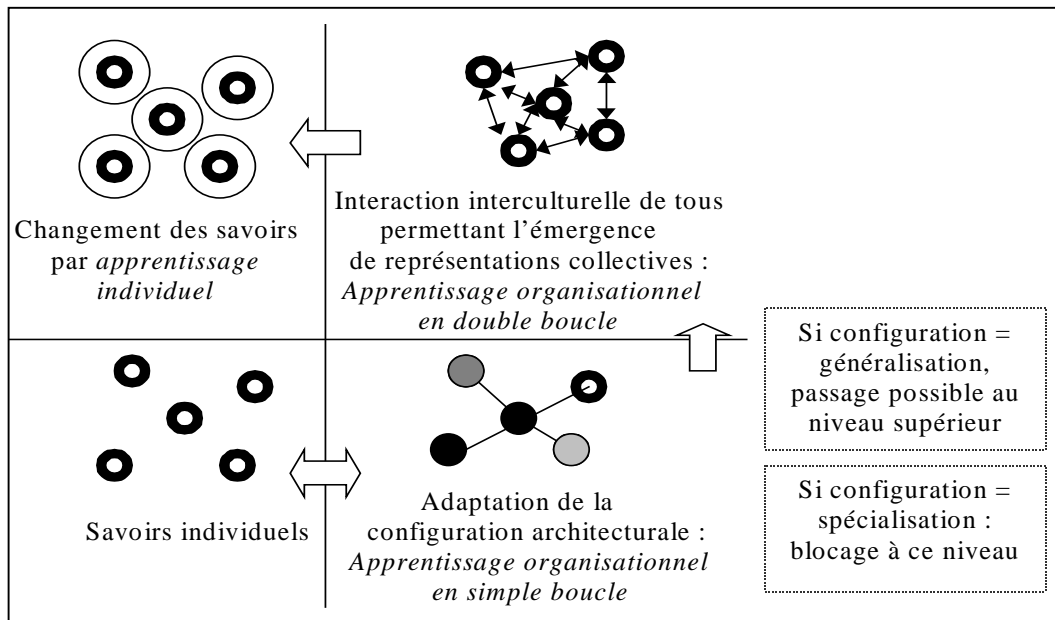
- La première allie la spécialisation d'un personnel compétent avec un faible niveau d'échange autour des questions interculturelles, en dehors de pôles de compétence restreints ;
- La seconde préconise la généralisation des contacts interculturels, et crée ainsi des possibilités d'apprentissage pour tous les salariés et d'émergence de compétences collectives, au risque d'être confronté à « l'incompétence » de certaines personnes.

Ces deux conceptions types paraissent liées à la variable temps, et à l'axe vertical du schéma de Kusunoki et al. : en partant de la première, c'est la seconde qui prend le relais au bout d'un certain temps. Ceci peut paraître logique : au départ de leur internationalisation, la direction « intervient où elle peut », c'est-à-dire sur les éléments « façonnables » de la moitié inférieure du schéma. Elle recrute des personnes supposées compétentes, et aménage une structure garantissant en tant que telle une certaine compétence interculturelle de l'organisation. C'est sur la base de ces éléments mis en place que se créent éventuellement, au niveau « élémentaire », les apprentissages des individus, et au niveau « combiné » les interactions entre les individus.

### 2.2.3. Compétence organisationnelle et apprentissage organisationnel

Les observations précédentes concordent avec le modèle de l'apprentissage organisationnel présenté par Kim (1993), qui souligne qu'au départ, apprentissage individuel (ici : du dirigeant) et apprentissage organisationnel sont souvent confondus. Ce ne serait qu'au fil du temps que l'apprentissage organisationnel acquiert sa dimension « supérieure à la somme des apprentissages individuels » (Fiol et Lyles, 1985). Kim suggère en outre qu'un apprentissage organisationnel en simple boucle survient quand l'action organisationnelle est modifiée suite à une action individuelle. L'apprentissage organisationnel en double boucle exigerait, en revanche, l'émergence de représentations partagées (« shared mental models »). C'est ce que nous retrouvons dans le schéma de Kusunoki et al. : la mise en place d'une structure spécifique, réalisée généralement par le dirigeant, modifie l'action organisationnelle. Or, les représentations partagées qui émergent de l'interaction entre les individus, et qui conditionnent la compétence collective, sont beaucoup moins sous son emprise.

C'est pourquoi on pourrait, à l'issue de cette recherche exploratoire, imaginer un lien entre le modèle de Kusunoki et al. (1998) et les théories désormais classiques analysant l'apprentissage organisationnel sous forme de deux boucles (et notamment Kim, 1993), remontant aux travaux d'Argyris et Schön (1978).



**Figure 3: Compétence organisationnelle et apprentissage organisationnel**

Les représentations partagées qui émergent lors de l'apprentissage en double boucle ne peuvent concerner que le volet multiculturel de la compétence interculturelle, surtout si l'entreprise travaille avec de nombreux pays étrangers différents. Cette compétence multiculturelle collective facilite ensuite très fortement les apprentissages des individus au niveau culturel, et donc l'acquisition d'une compétence interculturelle par le plus grand nombre des salariés.

Néanmoins, rappelons une fois de plus qu'un apprentissage organisationnel en double boucle, et donc un haut niveau de compétence interculturelle organisationnelle, n'est pas nécessaire à toutes les entreprises. De surcroît, comme la stratégie de « généralisation » n'est pas sans risques, elle n'est même pas souhaitable pour des entreprises trop faiblement internationalisées.

## Conclusion

Dans le présent article, nous avons tenté une première approche de la notion de compétence interculturelle organisationnelle. Dans une logique inductive, cette approche est passée par l'analyse de sept mini-cas, qui ont permis d'identifier le modèle de la compétence organisationnelle de Kusunoki et al. (1998) comme cadre théorique particulièrement intéressant à notre objet d'étude.

Nous espérons avoir réalisé, à travers cette démarche, quelques apports à la recherche en Sciences de Gestion :

- D'abord, en partant des perceptions des acteurs sur le terrain, nous décrivons quelques aspects de la notion de compétence interculturelle organisationnelle, qui, malgré son importance managériale, n'a à notre connaissance pas encore trouvé écho parmi les chercheurs en Sciences de Gestion.
- Puis, nous avons pu rattacher nos observations au corpus théorique existant en Sciences de Gestion, et notamment au concept de compétence organisationnelle multidimensionnelle.
- Enfin, nous avons illustré le modèle de Kusunoki et al. (1998), et montré certains liens pouvant exister entre les différents éléments, ce qui constitue un prolongement suggéré par les auteurs à cette étude. Cette illustration nous a d'ailleurs amenés à considérer un lien entre ce modèle et l'approche de l'apprentissage organisationnel en deux boucles.

Evidemment, une recherche aussi exploratoire que celle-ci présente de nombreuses limites. Comme nous l'avons souligné dans la partie méthodologique, les mini-cas ne sont pas une stratégie de recherche à part entière. En conséquence, aucune forme de généralisation n'est pour l'instant possible pour ce travail.

Or, il s'agit ici d'une recherche en cours. Ce papier a permis d'en présenter la première étape. Actuellement, nous approfondissons notre recherche sur le terrain par la réalisation d'une étude de cas approfondie dans un groupe industriel leader européen dans son secteur et implanté dans onze pays sur trois continents. A terme, notre démarche a pour objectif de

donner un véritable contenu à la notion de compétence interculturelle organisationnelle, et de montrer ses conditions d'émergence.

## Bibliographie

- Adler, Nancy (1983) – « A Typology of Management Studies involving Culture », in : Journal of International Business Studies, Fall. – pp. 29-47.
- Allard-Poesi, Florence (1997) - Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreint. - Thèse: Sciences de Gestion: Paris IX Dauphine. - 503 p.
- Argyris, Chris ; Schön, Donald (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading : Massachusetts.
- Arrègle, Jean-Luc (1995): « Approche resource-based et identification des actifs stratégiques », in : Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, pp. 25 – 36.
- Bosche, Marc (1993) – Le management interculturel. Paris : Nathan.
- Brown, John S. ; Duguid, Paul (1991): « Organizational Learning and Communities-of-practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation », in : Organization Science, Vol. 2, n°1, Février 1991. – pp. 40-57.
- Chevrier, Sylvie (2000): Le management des équipes interculturelles. Paris : PUF. 211p.
- Fiol, Marlene; Lyles, Marjorie (1985): « Organizational Learning », in: Academy of Management Review. - Vol. 10, n° 4. - pp. 803-813.
- Gauthey, F. *et al.* (1988): Leaders sans frontières. Le défi des différences. Paris: McGraw-Hill. -175 p.
- Guilhon, Alice ; Trépo, Georges (2000) : « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », in : IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000, 18p. (Actes sur Internet).
- Hall, Edward T.; Hall, Mildred Reed (1991) : Au delà de la culture. - Paris: Editions du Seuil. - 233 p.
- Hatchuel, Armand (1994) : « Apprentissages collectifs et activités de conception », in : Revue Française de Gestion, Juin-Août 1994, pp. 109-120.
- Hedberg, B. L. (1981) : « How organizations learn and unlearn », in: Nystrom, P.; Starbuck, W. Handbook of organizational design - Vol. 1. London: Oxford University Press. 3-27.
- Hofstede, Geert (1980) : Cultures Consequences, Beverly Hills : Sage.
- Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organizations: software of the mind. - London: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (1994) : Vivre dans un monde multiculturel: comprendre nos programmations mentales. - Paris: Les Editions d'Organisation, 1994. - 351 p.

- Miles, M. B. ; Huberman, A.M. (1991) : Analyse de données qualitatives, Bruxelles : De Boeck.
- Iribarne, Philippe d' (1989) : La logique de l'honneur. Paris : Seuil.
- Kiechl R.(1997) : « Interkulturelle Kompetenz », in : Kooper, Enid, Kiechel (Hrsg.) : Globalisierung : Von der Vision zur Praxis – Methoden und Ansätze zur Entzicklung interkultureller Kompetenz, Zürich : Versus.
- Kim, Daniel H. (1993) : « The Link between Individual and Organizational Learning », in : Sloan Management Review, Fall 1993, pp. 37-50.
- Klimecki ; Probst (1993) : « Interkulturelles Lernen » in : Haller M. et al (Hrsg.) : Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern : Haupt.
- Koenig, Gérard (1997) : "Apprentissage organisationnel", in: Joffre, Simon (dir.): Encyclopédie de gestion. - Paris: Economica. - pp. 171-186.
- Kusunoki, Ken ; Nonaka, Ikujiro ; Nagata, Akiya (1998) : « Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms : A Conceptual Framework and Empirical Findings », in : Organization Science, Vol. 9, No. 6, November-December. – pp. 699-718.
- Lazega, E. (1994) : « Analyse des réseaux et sociologie des organisations » in : Revue Française de Sociologie, Vol.35, n°2, pp. 293-320.
- Le Boterf, Guy (2000) : Construire les compétences individuelles et collectives. Paris : Les Editions d'Organisation. 206p.
- Leroy, Frédéric (1998) : « Apprentissage organisationnel et stratégie » in : Laroche, Hervé ; Nioche, Jean-Pierre : Repenser la stratégie. Fondements et perspectives. Paris : Vuibert, pp. 233-274.
- Murphy-Lejeune, Elizabeth (1993) : « Apprentissages interculturels : quels objets ? », in : Intercultures, n° 20, janvier. – pp. 87-96.
- Nicklas, H. (1995) : « Identité culturelle et conflits entre les cultures » in : Abdallah-Preteille, M. ; Thomas, A. (sous la dir.) : Relations et apprentissages interculturels. – Paris, Armand Colin. – pp. 35 – 46.
- Nonaka, Ikujiro (1994) : « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », in : Organization Science, Vol. 5, n°1, Février 1994. – pp. 14-37.
- Persais, Eric (2001) : « Le caractère stratégique des compétences relationnelles », in : 10<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec. - 30p. (Actes sur CD-Rom).
- Trompenaars, Fons (1993): Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. London : Nicolas Brealey Publishing.
- Usunier, Jean-Claude (1992) : Commerce entre cultures. Une approche culturelle du marketing international. Paris : PUF. – 453p.