



HAL
open science

L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle

Anne Bartel-Radic, Robert Paturel

► **To cite this version:**

Anne Bartel-Radic, Robert Paturel. L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle. Recherches en sciences de gestion, 2006, 57, pp.55-86. hal-03566048

HAL Id: hal-03566048

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-03566048v1>

Submitted on 11 Feb 2022

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

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

L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle

Anne BARTEL-RADIC

Maître de Conférences

Université de Savoie

Laboratoire IREGÉ (Institut de Recherche en Gestion et Economie)

Robert PATUREL

Professeur des Universités

Université de Toulon et du Var

Laboratoire ERMES (Etudes et Recherches Méditerranéennes en Management des EntrepriseS)

Résumé :

Quels sont les processus par lesquels une organisation acquiert une compétence interculturelle (apprend à comprendre et à s'adapter à la spécificité des situations interculturelles auxquelles elle est confrontée dans ses activités internationales) ? Une démarche inductive basée sur sept mini-cas et une étude de cas approfondie montre que l'acquisition d'une compétence interculturelle organisationnelle passe par la diversité culturelle interne à l'organisation, et ce à travers deux processus distincts.

Si la diversité est ancrée dans une structure polycentrique, la compétence relationnelle des équipes locales sur leur marché confère à l'organisation dans son ensemble une compétence interculturelle. La mise en place de cette structure correspond à un apprentissage organisationnel en simple boucle.

Si les groupes culturels dans l'organisation sont en interaction, la diversité culturelle permet la réalisation d'apprentissages interculturels par les membres de l'organisation. Ce processus correspond à un apprentissage organisationnel en double boucle, car les valeurs et les représentations des salariés de l'entreprise ont été modifiés.

Mots-clés :

Compétence interculturelle, apprentissage organisationnel, compétence organisationnelle

Pour citer cet article :

Bartel-Radic, A. & Paturel, R. 2006. « L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle ». Revue Sciences de Gestion (aujourd'hui : Recherches en Sciences de Gestion), 57: 55-86.

L'apprentissage organisationnel de la compétence interculturelle

Introduction

Dans un contexte de mondialisation croissante et de construction européenne, l'environnement de la majorité des entreprises ne se limite plus à leur pays d'origine. Faire des affaires à l'international semble se simplifier : les formalités administratives et douanières liées à l'export tendent à diminuer et l'Euro facilite les transactions intra-communautaires.

Malgré ces évolutions, d'importantes difficultés persistent dans le management international. Ces difficultés sont, pour bonne partie, liées aux différences culturelles. Alors que de possibles synergies entre les pays et les cultures sont fréquemment évoquées (Adler, 1983), une « guerre des cultures » (Bauchard *et al.*, 2001) résulte encore souvent de la croissance externe ou conjointe internationale.

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 divergentes concernant ce qui est perçu comme un comportement adapté. Une certaine « mondialisation culturelle » (cf. Osterloh, 1994) et des cultures régionales, religieuses ou encore organisationnelles qui se superposent aux cultures nationales, n'effacent pas des « postulats de base » (Schein, 1992) hautement implicites ou des considérations profondément ancrées sur ce qu'est la réalité (Laurent, 1983 ; Klimecki & Probst, 1993).

Lorsqu'elles s'internationalisent, les entreprises sont confrontées à des exigences nouvelles et développent donc des compétences spécifiques. L'international implique des procédures administratives, juridiques et financières spécifiques, souvent ignorées auparavant. Un marketing mix du produit ou service adapté aux contextes locaux doit être développé. Enfin, avec l'implantation d'unités commerciales, voire de production, l'ensemble des fonctions de l'entreprise peut être concerné par la dimension internationale.

L'approche par les ressources et les compétences a montré que la réussite d'une entreprise dépend de ses compétences clés (Wernerfelt, 1984, 1995 ; Rumelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Grant, 1991 ; Prahalad & Hamel, 1990). La capacité d'une organisation à réussir ses relations avec les divers acteurs de l'environnement est une compétence particulièrement importante (Lipparini & Fratocchi, 1999 ; Mascarenhas et al., 1999 ; Persais, 2001 ; Rindova & Fombrun, 1999). Dans un environnement interculturel, ces liens avec les acteurs externes se compliquent, car les différences culturelles viennent interférer. Pour exporter, il suffit d'en tenir compte au niveau du marketing (Usunier, 1992) et de la négociation. Avec l'implantation d'unités à l'étranger, la gestion des ressources humaines sera confrontée aux problèmes d'expatriation (Gauthey et al., 1988), voire de gestion d'équipes multiculturelles (Chevrier, 2000). « 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). De nombreux auteurs ont d'ailleurs montré que la dimension humaine est fondamentale pour le succès à l'export (Bilkey & Tesar, 1977 ; McGuinness & Little, 1981 ; Müller, 1996 : 351 ; Reid, 1980).

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. Mais comment concevoir ceux-ci et les mettre en œuvre ? Dans le sillage de Desjeux (1998), Eubel-Kasper (1997), Gauthey (1998), Iles (1995) ou encore Saner *et al.* (2000), le concept de **compétence interculturelle** nous paraît pertinent pour expliquer pourquoi certaines entreprises réussissent leur interaction avec des acteurs de cultures diverses et parfois très éloignées, alors que d'autres échouent leur adaptation à un environnement multiculturel. La littérature (Bender, 1996 ; Bolten, 1998 ; Cui & Van den Berg, 1991 ; Dirks, 1995 ; Hofstede, 1994 ; Kiechl, 1997 ; Knapp, 1995 ; Thomas, 1996) permet de définir la compétence interculturelle comme 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 facilite l'atteinte des objectifs poursuivis. Elle nécessite aussi bien la connaissance de la culture de l'interlocuteur étranger que des traits plus

généraux qui comprennent notamment l'empathie, l'ouverture d'esprit et la stabilité émotionnelle.

La compétence interculturelle est généralement analysée à un niveau individuel : on peut ainsi acquérir cette compétence grâce à une prise de conscience de l'impact des différences culturelles sur l'interaction interculturelle. Puis, leur apprentissage progressera par la réflexion critique et l'expérience pratique. Ce processus est facilité par certains traits de personnalité de l'individu et par un affect positif qui engendre une volonté d'apprendre.

Dans le management, ce concept est parfois intégré dans la politique de gestion des ressources humaines des grandes entreprises multinationales : il fait partie de critères de recrutement et de sélection pour des postes internationaux et, notamment, d'expatriés. Les connaissances (inter-)culturelles de ces personnels font parfois l'objet de formations.

Or, la compétence interculturelle représente, pour certaines entreprises internationales, une dimension stratégique qui en fait une compétence clé. En conséquence, il est souhaitable que la compétence interculturelle comporte une dimension organisationnelle. Pour Klimecki et Probst (1993), l'apprentissage organisationnel est un moyen de réussite des processus de globalisation. C'est pourquoi il doit avoir lieu dans l'organisation dans son ensemble et par l'organisation.

Alors que le besoin de compétences interculturelles 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 font émerger l'appréhension et des stéréotypes. Les managers se trouvent donc dans une « difficulté apparente de faire quelque chose » (Bosche, 1993 : 265).

Nous définirons la compétence interculturelle à ce niveau organisationnel comme la capacité d'une organisation de comprendre la spécificité des situations interculturelles auxquelles elle est confrontée, et de s'adapter à cette particularité de manière à réussir les situations en question.

Mais comment se présente cette compétence ? Quelles configurations prend-elle ? Suivant quels processus est-elle acquise ou développée par les entreprises ?

Notre recherche vise à répondre à ces questions. Nous présenterons d'abord le design et le terrain de la recherche (1.), puis les résultats de sept mini-cas exploratoires (2.). Ils ont permis de distinguer deux configurations que prend la compétence interculturelle au niveau organisationnel : la « spécialisation » et la « généralisation ». La compréhension de ces deux configurations a ensuite été approfondie grâce à l'étude du cas Techni-Co (3. et 4.). Ce cas a permis de mieux comprendre les processus d'apprentissage organisationnel au cours desquels a été développée cette compétence interculturelle à un niveau organisationnel. Enfin, nous reprendrons les propositions théoriques issues de notre recherche (5.).

1. Design et 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 a permis de recueillir des données selon plusieurs méthodes (1.3.), traitées ensuite selon les principes de la Grounded Theory (1.4.).

1.1. Un design de recherche inductif basé sur une étude de cas

Les questions posées nécessitent de faire appel à des corpus théoriques variés et vastes, incluant l'approche par les ressources et les compétences, l'apprentissage organisationnel et individuel au même titre que le management interculturel et la gestion internationale des ressources humaines. Si les premiers de ces champs ont fait l'objet de recherches de plus en plus nombreuses, les concepts mobilisés ne sont pas stabilisés dans la communauté scientifique et les définitions se juxtaposent. La compétence interculturelle, déjà mal connue à un niveau individuel, n'a guère été abordée à un niveau organisationnel. Cette faible connaissance de l'objet dans un contexte théorique foisonnant et varié, justifie le recours à un mode de raisonnement inductif (Miles et Huberman, 1991 : 46). Notre approche se veut donc exploratoire, s'inscrit dans un contexte de découverte (Bergadaà et Nyeck, 1992 : 33) et dans une épistémologie constructiviste. Nous sommes partis d'observations particulières afin d'explorer le processus de développement de la compétence interculturelle organisationnelle. La logique inductive mobilisée n'appartient toutefois pas à la logique formelle de l'induction : plutôt que d'énoncer des « lois », nous avons cherché à élaborer un modèle qu'il conviendra de valider ultérieurement.

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 offre une « entrée » dans les processus organisationnels, une « captation » de la variété des représentations et des expériences individuelles dans l'organisation, ainsi que la prise en compte de la dimension temporelle.

Lier la compétence interculturelle individuelle à la compétence organisationnelle et aux processus d'apprentissage organisationnels, implique d'aborder plusieurs niveaux d'analyse : les niveaux individuel, collectif et organisationnel. Notre étude de cas est, en effet, « encadrée » (Yin, 1989) et cherche à analyser les liens entre ces niveaux.

Le choix d'une étude mono-cas débouche sur des investigations en profondeur, sur un laps de temps assez long. Des relations de confiance émergent souvent entre le chercheur et les acteurs du terrain, ce qui facilite l'accès à des informations relativement personnelles et parfois sensibles.

1.2. Le choix du cas Techni-Co¹

Pour une recherche par étude de cas unique, le choix du cas doit être réalisé avec un soin particulier, car l'exemple retenu doit seul permettre l'observation de l'objet en question.

Dans un premier temps, sept mini-cas, basés sur un ou deux entretiens semi-directifs chacun, ont été élaborés dans des entreprises exportatrices de taille moyenne. Ils ont abouti à l'affinement de la définition de la notion de compétence interculturelle organisationnelle et à la détermination des critères de choix du cas central (cf. aussi 2^e partie).

Le groupe Techni-Co réunit l'ensemble des exigences posées pour aborder notre objet. Ce groupe industriel français, fournisseur de l'industrie automobile, est fortement internationalisé et 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, il est suffisamment petit (2500 salariés environ) pour qu'un nombre significatif d'acteurs ait pu être interrogé. Enfin, 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.

¹ Nom fictif ; le dirigeant a souhaité que son entreprise reste anonyme car il considère la compétence interculturelle de son groupe comme une compétence clé.

1.3. Trois méthodes de recueil des données

La validité interne d'une étude de cas est renforcée par la multiplication et la triangulation des méthodes de collecte des données. Nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs, à l'observation directe non participante et à l'analyse de documents. Le recueil des données, au sein du cas Techni-Co, s'est étalé sur 12 mois, de juillet 2001 à juin 2002.

Des entretiens semi-directifs ont fourni les principales informations. Nous avons interrogé 17 membres de la filiale française, 9 salariés de la filiale allemande et 4 personnes de la filiale espagnole, ainsi que deux chercheurs externes à l'entreprise. Ces entretiens réalisés dans la plupart des cas dans la langue maternelle de l'interviewé (sauf pour les Espagnols) ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

Les interviewés ont été sélectionnés selon trois critères :

- leur rôle dans les relations internationales et interculturelles du groupe,
- la filiale dans laquelle ils travaillent,
- leur niveau hiérarchique et leur métier ou fonction.

Nous avons cherché à interroger des personnes de tout niveau hiérarchique, des différents services ou fonctions, dans les trois filiales (soit cinq sites) mentionnées. Notre objectif était d'inclure une majorité des personnels très concernés par l'international, mais de comparer également leurs points de vue avec ceux des salariés plutôt « nationaux ». En accord avec notre approche processuelle et historique, nous avons également rencontré des acteurs très anciens dans l'entreprise, afin de restituer au mieux l'acquisition et l'évolution de la compétence interculturelle du groupe.

Nous avons ensuite recoupé les représentations et perceptions recueillies avec des aspects comportementaux. Nous avons vérifié si la coopération interculturelle entre les filiales se déroulait de manière assez aisée, comme l'ont suggéré nos interlocuteurs. L'observation directe non participante de réunions internationales réunissant des membres de différentes filiales du groupe a non seulement permis d'atteindre cet objectif, mais également de discerner des dimensions différenciant la coopération selon les métiers. Ces réunions sur la qualité, la recherche et développement et les ventes ont eu lieu au printemps 2002 en Espagne et en France.

Quelques documents ont complété les données collectées. Ils étaient notamment utiles pour établir avec précision la chronologie des événements.

1.4. Un traitement des données suivant la « Grounded Theory »

La « Grounded Theory » (Glaser & Strauss, 1967) permet de passer de données qualitatives et processuelles à des éléments théoriques. Il s'agit en même temps d'une méthode de traitement des données et d'un processus permettant de générer de la théorie. La « théorisation » est envisageable même à partir d'un cas unique (Langley, 1999). Pour ce faire, les données sont comparées de manière systématique et une arborescence de catégories qui décrit le phénomène observé est graduellement construite. La théorie consiste alors dans des relations plausibles entre des concepts et des ensembles de concepts (Strauss & Corbin, 1994 : 278). Ce système construit peut être comparé à la littérature existante.

Afin de satisfaire aux exigences de la Grounded Theory, nous avons traité les données de manière systématique à l'aide du logiciel N4². Celui-ci assiste le chercheur dans les opérations de codage et d'élaboration de catégories. Les schèmes de codage émergeant au fil du processus (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.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons l'étude exploratoire de sept mini-cas. Ses enseignements ont permis de définir les critères de choix de l'étude de cas approfondie et de donner de premières orientations. Le cas Techni-Co sera ensuite détaillé dans les chapitres 3 et 4.

2. L'interaction interculturelle : entre spécialisation et généralisation

Une première approche de la notion de compétence interculturelle organisationnelle, par le biais des sept mini-cas, souligne de manière frappante la variété des situations des entreprises quant à l'international et l'interculturel. Tout d'abord, le niveau de compétence interculturelle souhaitable ou nécessaire à une entreprise dépend de facteurs contextuels (2.1.). Une mise en parallèle des sept mini-cas réalisés met en avant le rôle de la structure organisationnelle (2.2.) et détermine deux configurations de la compétence interculturelle à un niveau organisationnel (2.3.).

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

2.1. La compétence interculturelle et le contexte de l'entreprise

Deux éléments de contexte influencent la manière dont la compétence interculturelle est perçue et conçue au sein des entreprises analysées.

Le premier est certainement son degré d'internationalisation. Les zones d'internationalisation des sept entreprises vont d'un seul pays à de très nombreux pays du monde. La proximité culturelle entre la France et les zones d'exportation ou d'implantation varie également selon les sociétés. Puis, les activités internationales n'ont pas la même importance pour les sites analysés. Tandis que pour certains, le marché international est vital, l'exportation n'est pas stratégique pour d'autres. Enfin, l'organisation des activités internationales est diverse : s'appuyant tantôt sur des filiales, tantôt sur un service export dans la majorité des entreprises, elle est confondue avec les activités nationales dans deux autres cas.

On constate un lien, logique et conforme à la littérature en management international, 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, ne possèdent pas de filiale à l'étranger. Les entreprises dont le marché international est très important, passent soit quasi systématiquement, soit assez fréquemment par leurs filiales étrangères.

Le second élément de contexte est l'activité de l'entreprise. Trois d'entre elles fabriquent des produits destinés aux entreprises qui font très souvent l'objet d'un développement ou d'une adaptation spécifiques. Ceci requiert une interaction directe forte avec les clients qui sera plus fructueuse si l'entreprise possède une certaine compétence interculturelle.

A l'opposé, dans les secteurs de deux autres sociétés, l'interaction avec le client ou d'autres acteurs extérieurs a, selon les dirigeants interrogés, un faible impact sur le chiffre d'affaires et la performance des entreprises. La compétence interculturelle joue donc un rôle moins important.

Nous avons tenu compte de ces deux critères dans le choix du cas Techni-Co. Cette entreprise accorde beaucoup d'importance à sa compétence interculturelle, car son internationalisation est très avancée et hautement stratégique, et l'interaction directe réussie avec les clients détermine le succès de son activité.

2.2. Le rôle de la structure organisationnelle pour la compétence interculturelle

La compétence interculturelle des sept entreprises analysées repose essentiellement sur quelques acteurs. Il s'agit de deux types de populations : les membres de l'entreprise en contact quotidien avec l'étranger (service export, commerciaux, responsables de projet...) et les dirigeants. Ce sont les personnes prenant les décisions d'envergure et qui sont en contact avec des interlocuteurs étrangers ; si la compétence interculturelle individuelle est jugée importante, ce sont donc bien eux qui doivent la posséder. La compétence interculturelle des personnels en contact est, le cas échéant, assurée grâce à un recrutement adéquat. Les dirigeants, quant à eux, sont passés pour beaucoup par une prise de conscience des différences culturelles. Cette sensibilisation, si elle a lieu et si le contexte le justifie (cf. supra) les a amenés à mettre en place une structure organisationnelle adaptée à ces différences culturelles entre les marchés.

Plusieurs aspects de la structure favorisant la compétence interculturelle de l'organisation ont pu être distingués dans les mini-cas.

La **relative indépendance du Service Export**, lorsqu'il y en a un, constitue une caractéristique de la structure qui favorise « l'expression » de la compétence interculturelle de l'entreprise. Dans une des entreprises analysées, les politiques commerciales sont très différentes entre l'export et les ventes sur le territoire national. Le responsable export dispose de beaucoup de libertés pour les fixer en accord avec la culture et les conditions économiques locales. La concession de ce « cadre plus large » résulte d'une prise de conscience des supérieurs hiérarchiques qu'il existe des conditions économiques et des cultures différentes selon les pays. Or, la réussite du Service Export dépend toujours de la compétence individuelle de ses membres.

L'installation de filiales à l'étranger garantit plus durablement la compétence interculturelle de l'entreprise. Si cette filiale emploie essentiellement des personnes « du pays », possédant donc la même culture nationale que ses clients, la compétence interculturelle n'est plus nécessaire. Le fait de passer systématiquement par des « locaux » pour aborder les clients étrangers tend vers une meilleure prise en compte des habitudes locales en termes de communication, de négociation, mais aussi de normes techniques, etc.

Bien sûr, l'installation de filiales employant un personnel local ne résulte pas de la seule prise de conscience de devoir s'adapter à ses clients. Il s'agit plutôt d'une étape habituelle du développement international des entreprises (Urban, 1993) et un personnel local coûte beaucoup moins cher que des expatriés. C'est plus l'origine du dirigeant de la filiale et la

liberté qui lui est laissée par la maison-mère pour gérer celle-ci, qui sont révélatrices d'une forte volonté d'adaptation au contexte local.

La filiale locale prend ainsi, dans plusieurs cas observés, le rôle d'intermédiaire entre la maison-mère et les clients locaux : elle adapte les réponses à des appels d'offres venant du siège aux normes (culturelles) locales, ou encore joue un rôle de médiateur dans les négociations. C'est donc elle qui assure la compétence interculturelle de l'organisation.

2.3. Spécialisation ou généralisation des interactions interculturelles ?

La répartition des tâches fixée par la structure d'entreprise influence donc la compétence interculturelle organisationnelle. Bien conçue, elle a des effets positifs, car elle garantit à l'entreprise une certaine compétence relationnelle, sans impliquer la compétence interculturelle de l'ensemble des salariés.

Il s'agit alors d'une **spécialisation** des personnes en fonction des marchés et des cultures, ou encore selon leurs compétences interculturelles : une personne ayant vécu pendant des années en Afrique est chargée de l'export vers cette zone, ou seule la filiale italienne d'une entreprise est en contact avec les clients dans ce pays.

Une telle structure s'oppose, en revanche, à la transmission de connaissances et de compétences interculturelles entre les salariés. L'entreprise ne crée donc pas d'occasions, pour la majorité du personnel, de se confronter à l'interculturel et d'initier des apprentissages.

Dans une seule parmi les sept entreprises, l'ensemble du personnel est directement en contact avec les clients étrangers. Cette structure est donc basée sur la **généralisation** des relations interculturelles. Elle initie les apprentissages interculturels individuels, car elle éveille l'intérêt de l'ensemble du personnel pour des questions interculturelles. En outre, une telle structure peu cloisonnée favorise la communication interne et, donc, la transmission des connaissances.

La compétence interculturelle individuelle constitue le cœur, la base de la compétence interculturelle de l'entreprise. Le choix d'une structure et d'un management décentralisés au niveau international, et une spécialisation du personnel en contact avec l'étranger apparaissent 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 fait pas émerger une compétence interculturelle collective souvent souhaitable pour des entreprises très dépendantes d'une interaction réussie avec les clients étrangers à tous les niveaux de l'entreprise.

Les mini-cas font ressortir des éléments de contexte (degré et modes d'internationalisation et importance de l'interaction directe avec les clients étrangers) et deux configurations de la compétence interculturelle (spécialisation ou généralisation des interactions interculturelles). L'étude exploratoire basée sur les mini-cas ne permet pas d'aller plus dans le détail. Par quels processus les entreprises apprennent-elles à comprendre des cultures étrangères et à s'y adapter ? Autrement dit, quels sont les processus d'apprentissage organisationnels de la compétence interculturelle ? L'étude approfondie du cas Techni-Co apporte davantage de réponses concernant les relations entre les deux configurations et les processus d'apprentissage qui y sont liés.

3. La compétence interculturelle de Techni-Co entre 1970 et 1998 : une spécialisation des personnels

Le groupe Techni-Co est passé par les deux configurations de la compétence interculturelle discernées dans les mini-cas. Après une phase de « spécialisation » des interactions interculturelles (avant 1998), les contacts avec l'étranger ont été généralisés à une majorité du personnel (depuis 1998).

L'orientation internationale du groupe est très ancienne : la succursale allemande, transformée ensuite en filiale de production, date du 19^{ème} siècle. Néanmoins, l'internationalisation véritable du groupe n'a commencé que dans les années 1970, avec la création de la filiale espagnole. La direction a alors choisi de retenir une structure polycentrique et décentralisée (3.1.) qui a procuré au groupe une compétence interculturelle (3.2.). Il s'agit, dans cette « spécialisation », d'un processus d'apprentissage organisationnel en simple boucle, créant une compétence organisationnelle imitable (3.3.).

3.1. L'élaboration de la structure polycentrique

L'internationalisation du groupe s'est faite à la demande de ses clients et, plus largement, en réaction à des pressions environnementales. Dans les années 1970, les constructeurs automobiles ont « découvert » l'international. Avec le souci de baisser leurs coûts de production, les constructeurs français et allemands, comme beaucoup d'autres, se sont implantés à l'étranger et, au départ, notamment en Espagne. C'est à la demande et suite à la pression des constructeurs automobiles que le Techni-Co (localisé alors en France et en Allemagne) a créé de plus en plus d'implantations à l'étranger. Après l'Espagne en 1972 et l'Italie en 1981, Techni-Co suit ses clients en Chine et au Brésil (1996). Les filiales

américaine (1989), tchèque (1993) et japonaise (1997) résultent de démarches plus proactives. Chacune d'elles, souvent créées en association avec des partenaires locaux, fabrique et commercialise ses propres produits, et la plupart sont dotées d'un bureau d'études.

Dès les débuts de l'internationalisation du groupe, la direction considérait les différences culturelles comme une dimension importante à prendre en compte.

« Nous avons constaté que la manière de traiter les clients est très différente d'un pays à l'autre, y compris en Europe. La manière de travailler avec des Allemands est totalement différente de la manière dont on travaille avec des Italiens ou des Français. C'est tout à fait sûr. Même la manière de travailler en France est différente de la manière de travailler en Italie. Il faut donc qu'on ait des équipes dans chaque pays qui soient capables de maîtriser totalement la conception, la fabrication et la livraison des produits ».

[Le dirigeant du groupe entre 1963 et 1998]

Cette prise de conscience, beaucoup plus tardive dans de nombreuses autres entreprises, provient notamment de l'expérience réalisée avec la filiale allemande.

Afin de tenir compte des différences culturelles dans le cadre d'une interaction forte avec le client, la direction de Techni-Co a choisi de miser sur la population locale. Cette conviction, très largement répandue, est souvent formulée comme ceci : « Le fait que les gens soient de la même culture que leurs clients facilite beaucoup le travail en commun ». Effectivement, si l'on conçoit la compétence interculturelle comme une compétence sociale dans un contexte culturel différent, quoi de plus évident que de recruter des personnes possédant « naturellement » cette compétence sociale, afin de s'adapter à un pays spécifique ? C'est l'option choisie par le dirigeant de l'époque dès les premières implantations à l'étranger : celles-ci bénéficiaient d'une large autonomie de gestion et fixaient leurs propres politiques en accord avec le marché local. Dans les différents sites, Techni-Co a toujours eu l'image d'un réseau d'entreprises où les décisions sont prises de manière participative. Aujourd'hui, les salariés perçoivent leur entreprise comme un groupe réellement international, et non pas comme une firme française possédant des filiales à l'étranger. Néanmoins, les deux sites les plus grands et les plus anciens, situés en Allemagne et en France, constituent les deux pivots de ce réseau.

3.2. L'efficacité de la « spécialisation »

Le processus d'évolution de la structure de Techni-Co se base essentiellement sur la **prise de conscience des différences culturelles par l'ancien dirigeant** du groupe. En créant une structure organisationnelle spécifique qui instaure une diversité culturelle au sein du groupe, il

a permis à celui-ci d'apprendre et d'acquérir une compétence interculturelle sans qu'il n'y ait eu d'apprentissages interculturels de la part de ses membres.

C'est la diversité interne au groupe, ancrée dans la structure polycentrique, qui est à l'origine de la compréhension des différences culturelles et, donc, de l'adaptation locale. Les membres des diverses filiales sont considérés comme représentatifs de leur pays et de la culture de celui-ci.

A de très nombreuses reprises, les membres du groupe ont souligné que seuls des gens du pays avaient des contacts réellement efficaces et réussis avec les clients. Le fait de posséder la même culture que leur interlocuteur confère aux membres de Techni-Co une certaine compétence relationnelle sur leur marché, comme le suggère un salarié du groupe :

« Comprendre les différences dans nos différents marchés est un facteur clé de succès pour nous en tant que compagnie mondiale. La culture locale joue un rôle énorme sur les affaires dans un marché particulier. Nous devons faire confiance à chaque filiale pour comprendre les besoins de ses clients, et comment elle doit gérer ses clients. La globalisation réussie ne veut pas dire que toutes les filiales doivent avoir exactement les mêmes pratiques des affaires. »

D'après de nombreux témoignages, cette proximité et la capacité d'adaptation ont conféré à Techni-Co une bonne image auprès de ses clients. Le réseau international est donc devenu un point mis en avant dans le cadre de prospections. La forte adaptation locale expliquait la réussite de l'entreprise concernant les relations avec ses clients actuels et à venir, mais aussi concernant son personnel qui était motivé par à une certaine liberté d'action et d'initiative.

En contrepartie, la structure cloisonnée du groupe empêchait les apprentissages interculturels individuels. La structure organisationnelle elle-même rendait les compétences interculturelles individuelles superflues, car très peu de salariés étaient, jusqu'au milieu des années 1990, en contact avec l'international.

3.3. Une compétence organisationnelle imitable issue d'un processus d'apprentissage organisationnel en simple boucle

Les compétences organisationnelles sont créées et entretenues au cours d'un processus d'apprentissage organisationnel qui est une succession d'actions ou d'expériences amenant à une évolution des pratiques et des savoirs mobilisés par les acteurs. Pour pouvoir parler d'apprentissage organisationnel, il faut qu'il y ait 'mémorisation' par l'organisation de certains de ces savoirs afin qu'ils puissent être transmis à un nouvel arrivant dans le groupe ou

conservés dans le cas du départ d'un membre (Charue, 1992). Il est communément admis que l'apprentissage organisationnel se base sur les apprentissages des individus dans l'organisation, sans se réduire à la somme de ceux-ci, grâce à une mémorisation spécifique (Fiol & Lyles, 1985).

La littérature plus récente dans le champ de l'apprentissage organisationnel (Charreire-Petit, 1995 ; Charue, 1992 ; Kim, 1993 ; Koenig, 1997...) ne considère pas la structure comme lieu de mémorisation des connaissances organisationnelles, ou alors ne fait que l'évoquer sans l'intégrer dans les théories. Le courant béhavioriste (Cyert & March, 1963 ; March & Simon, 1969), de son côté, se concentre notamment sur les routines et les procédures comme éléments de la mémoire organisationnelle. Dans nos résultats, la structure organisationnelle apparaît comme une routine spécifique, mise en place à la suite des apprentissages individuels (Senge, 1990).

Les théories de la contingence structurelle (Drazin & Van de Ven, 1985 ; Meyer et al., 1993) montrent que la structure d'une organisation doit être en adéquation avec son environnement pour que l'organisation soit performante. Ghoshal et Nohria (1993) ont montré que ces théories s'appliquent aux entreprises multinationales. Kusunoki, Nonaka & Nagata (1998) font également ressortir, par une approche multi-dimensionnelle de la compétence organisationnelle, qu'une structure organisationnelle adaptée est un élément clé de la compétence d'une organisation (qui fonde à son tour sa performance).

L'adaptation de la structure équivaut à un apprentissage de l'organisation, car il s'agit bien d'une action qui modifie les pratiques mises en œuvre par l'entité dans son ensemble. Cet apprentissage organisationnel est un apprentissage en simple boucle (Argyris & Schön, 1978) : il adapte l'organisation, mais n'affecte pas les représentations cognitives de ses membres (Fiol & Lyles, 1985 ; Leroy, 1998).

Enfin, la littérature vient confirmer les résultats empiriques dans le sens où l'apprentissage organisationnel s'oppose parfois aux apprentissages individuels (Ingham, 1994 ; Miner & Mezias, 1996). La structure en place représente un apprentissage organisationnel, mais limite les interactions et les expérimentations et, donc, l'apprentissage individuel (Brown & Duguid, 1998).

Pour résumer, si chez Techni-Co avant 1998 la diversité culturelle interne à l'organisation est ancrée dans une **structure** polycentrique, si des équipes « locales » disposent d'une large autonomie de gestion de leur unité, leur compétence relationnelle sur leur marché confère à

l'organisation dans son ensemble une compétence interculturelle. C'est donc la **spécialisation** des salariés qui assure une compétence à l'organisation. Il s'agit de « l'institutionnalisation » d'une prise de conscience individuelle de la direction qui donne un caractère organisationnel à cet apprentissage. Faute de changement de la cognition des membres de l'organisation, cet apprentissage se limite au niveau de la « **simple boucle** », c'est-à-dire à l'adaptation.

4. La compétence interculturelle dans le cas Techni-Co depuis 1998 : vers une généralisation des apprentissages interculturels

Depuis 1998 notamment, de la spécialisation, Techni-Co est passé à la généralisation des interactions interculturelles (4.1.). Ce processus a entraîné des apprentissages interculturels plus larges (4.2.), correspondant à un apprentissage organisationnel en double boucle (4.3.).

4.1. De la spécialisation à la généralisation des interactions interculturelles

La structure polycentrique de Techni-Co est apparue comme de moins en moins performante au cours des années 1990. La globalisation croissante de l'industrie automobile obligeait les fournisseurs à proposer une offre globale, et non pas différente d'un pays à l'autre. Les constructeurs automobiles n'hésitaient pas à mettre en concurrence plusieurs filiales du groupe Techni-Co. Ceci a rendu les problèmes de coordination et de communication entre les filiales plus évidents. Il arrivait qu'une filiale travaille sur le développement d'un produit existant déjà dans un autre site du groupe, ou qu'elle baisse ses prix pour faire face à un concurrent qui n'était finalement qu'une autre filiale du groupe... Ces dysfonctionnements étaient nocifs aux bénéfices comme à l'image de Techni-Co.

Nommé à la tête du groupe en 1998, le dirigeant actuel a donc initié des changements qui ont également affecté la configuration de la compétence interculturelle du groupe. Il a successivement mis 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. Des responsables « groupe » par fonction et par catégorie de produits coordonnent les activités des filiales sans pour autant se substituer aux responsables locaux. Or, ces conseillers de direction, « key account manager » et « business unit manager » n'ont pas d'autorité formelle ; leur action, relativement informelle, passe par la rencontre et la discussion.

Les responsables locaux participent en même temps aux décisions importantes grâce à des réunions internationales comme celles auxquelles nous avons assisté. Celles-ci existent dans le domaine de la qualité depuis 1990, mais c'est surtout depuis l'arrivée du dirigeant encore en poste aujourd'hui qu'elles ont été étendues à l'ensemble des fonctions.

Il s'agit donc de changements non radicaux, mais qui équivalent néanmoins à une « petite révolution » dans le groupe. La nouvelle structure est basée sur la coordination des activités et la coopération des filiales plutôt que sur la centralisation. Toutefois, par l'ERP commun au groupe qui est en cours d'installation, l'uniformisation progresse.

L'ensemble de ces modifications de la structure a entraîné une augmentation, directe ou indirecte, des interactions entre les membres des différentes filiales. Certains changements, comme la tenue de réunions internationales, visaient directement cet objectif de connaissance mutuelle et d'interaction renforcée. Mais ce sont surtout les projets réalisés en commun, l'élaboration de l'ERP pour le groupe ou encore des projets menés auprès de clients, qui ont eu pour conséquence une interaction plus intense entre les filiales.

Les contacts interculturels ont commencé à concerner l'ensemble des métiers, la qualité, la production ou encore l'informatique, alors que, dans le passé, les services commerciaux (et plus particulièrement les services export) étaient systématiquement interposés. De par leurs compétences linguistiques, les autres salariés suscitaient volontiers leur médiation. Aujourd'hui, on estime qu'en dehors des ateliers de production, une majorité des salariés du groupe est plus ou moins fréquemment en contact avec des membres d'autres filiales. Pour environ un dixième du personnel, cette interaction est régulière.

4.2. Une généralisation des interactions interculturelles entraînant des apprentissages

Les changements entrepris ont eu pour première conséquence que des membres du groupe originaires de différents pays apprennent à se connaître. Ceci a d'abord permis aux salariés de répondre à des questions très basiques : qui, dans telle ou telle filiale, fait la même chose que moi ? « A quoi ressemble » cette personne ? Quelles sont les technologies maîtrisées dans tel ou tel site ? Quelles procédures sont suivies... ?

Parallèlement, les contacts fréquents et les relations entre les unités ont engendré des apprentissages interculturels au sein du groupe. Les personnes interrogées lors des entretiens semi-directifs parlent beaucoup de la notion de « mentalité » qui englobe, d'un côté, l'état d'esprit individuel et qui est, d'un autre côté, proche du concept de culture organisationnelle.

L'analyse des données montre que les « mentalités », dans l'entreprise, étaient au départ assez hostiles à la globalisation de l'entreprise et aux contacts interculturels en général. Grâce aux interactions interculturelles renforcées, elles ont connu des changements importants, même s'ils ont été longs à venir. L'ancien dirigeant du groupe témoigne :

*« Si notre société a beaucoup **changé d'état d'esprit** depuis 40 ans, c'est **par le contact avec les autres**. 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, à vraiment 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 devenu beaucoup plus tolérants, beaucoup plus complets, beaucoup plus solides** qu'on ne l'était il y a quarante ans. C'est évident. » (souligné par nous)*

Quels mécanismes ont permis à l'interaction interculturelle d'engendrer des apprentissages ? Pour répondre à cette question, nous avons d'abord cherché à déterminer quels sont les personnes et les groupes qui ont « le plus appris » dans le groupe. Si la culture d'entreprise qui prévaut aujourd'hui chez Techni-Co montre une ouverture d'esprit à l'international assez importante, cette réalité est à nuancer, car plusieurs représentations de l'interculturel coexistent. Nous avons constaté que ce n'est pas l'interaction interculturelle en général qui favorise la compétence interculturelle, mais notamment l'interaction avec les collègues d'autres filiales. Le contact avec des clients, des fournisseurs ou des partenaires étrangers ne semble pas avoir les mêmes conséquences. Le fait que l'interlocuteur étranger appartienne aussi au groupe Techni-Co crée un contexte d'interaction particulier qui est plus favorable à l'acquisition d'une compétence interculturelle. Pourquoi ?

Premièrement, travailler pour le même groupe crée un contexte commun qui aide à comprendre les actions et réactions de l'autre et à discerner ce qui est d'ordre culturel de ce qui ne l'est pas. Puis, l'interaction avec les collègues d'autres filiales est plus fréquente et prolongée que les contacts, plus ponctuels, avec les clients. Un salarié français l'exprime ainsi :

« 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. »

Deuxièmement, les relations au sein du groupe sont plus spontanées, moins préparées que les contacts avec les clients. Ceci est particulièrement le cas dans les équipes internationales qui travaillent ensemble de façon prolongée, comme l'équipe chargée de définir l'ERP commun pour le groupe. Un cadre français du groupe le souligne :

« [Les cultures et les personnalités de chacun] 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. »

Troisièmement, la politique et la culture du groupe Techni-Co veulent que les filiales se trouvent, en principe, à un « pied d'égalité ». Aucun site ne peut, d'office, imposer ses décisions aux autres. Ceci vaut également pour la France, où se trouve pourtant le siège du groupe. En conséquence, chacun fait valoir son point de vue, ce qui entraîne des conflits plus ou moins virulents. Deux salariés allemands témoignent :

« 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. »

« 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 quatre ou cinq mois, pendant une demie-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. »

Ces conflits auraient pu entraîner des conséquences assez négatives, comme le renforcement des stéréotypes et une incapacité à les dépasser. Mais ceci n'est pas le cas chez Techni-Co. (Localement et momentanément, il a pu y avoir de tels situations de blocage, mais elles ont été dépassées par la suite.) Pour une majorité des personnes interrogées, notamment celles le plus en contact avec leurs homologues étrangers, leur compétence interculturelle apparaît assez clairement.

L'attitude du dirigeant actuel du groupe y est certainement pour quelque chose. Français, il a travaillé pendant huit ans dans la filiale allemande du site avant de retourner au siège en France. Il possède lui même une grande compétence interculturelle et est convaincu que seule une coopération étroite et harmonieuse entre les sites du groupe peut assurer la performance

de celui-ci à long terme. Il voyage beaucoup et, souvent, « prêche la bonne parole ». Un salarié français raconte :

« A chaque fois, quand [notre dirigeant] entre dans les réunions, et ne serait-ce que pour quelques minutes, mais qu'il essaie de faire passer ses idées, il y a tout à coup un nouvel élan dans la réunion. S'il y a une pensée globale, une pensée de groupe, je pense que [notre dirigeant] en est principalement à l'origine. »

Cette attitude a aidé à faire naître des sentiments plutôt positifs pour les autres filiales. L'idée que Techni-Co ne peut réussir qu'en tant que groupe mondial est de plus en plus largement admise. Il y a certes des conflits concernant des sujets précis, mais globalement, l'ambiance est bien plus constructive que destructrice. Ainsi, les conflits peuvent être surmontés et être propices à l'apprentissage.

La diversité culturelle au sein de l'entreprise, avec les contacts interculturels qu'elle a engendrés, a donc facilité l'acquisition de compétences interculturelles par les salariés. Les apprentissages interculturels ainsi réalisés ont été ensuite partiellement transposés sur les relations interculturelles avec des acteurs externes à l'entreprise.

Les résultats ci-dessus montrent que malgré la dimension collective de ces « mentalités », de la culture d'entreprise, ce sont principalement les apprentissages individuels qui les ont faites évoluer. Ces apprentissages ont eu lieu grâce à l'interaction interculturelle au sein de l'entreprise. Celle-ci atteint alors une dimension stratégique dans l'acquisition d'une compétence interculturelle organisationnelle.

4.3. Un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle

Un rapprochement des résultats avec le courant cognitiviste de l'apprentissage organisationnel montre que les changements intervenus dans le cas Techni-Co correspondent à un **apprentissage organisationnel en double boucle** ou apprentissage de niveau supérieur (Leroy, 1998), car les « états mentaux » des salariés du groupe ont connu des modifications (Argyris & Schön, 1978).

Trois concepts sont fréquemment mis en avant pour expliquer que la dimension organisationnelle de l'apprentissage est liée à des phénomènes collectifs : la culture d'entreprise (Nonaka, 1994 ; Schein, 1985 ; Thévenet, 1993), les représentations partagées (Lyles & Schwenk, 1992 ; Mounoud *et al.*, 1995) et les compétences collectives (Guilhon & Trépo, 2000 ; Le Boterf, 2000). Techni-Co a connu un changement partiel de sa culture

d'entreprise et il existe des groupes partageant des représentations plus ou moins homogènes concernant l'interculturel. Mais il n'est pas question de parler de compétences interculturelles collectives. Ceci tient au fait que ces trois concepts dépendent, de manière croissante, d'une interaction étroite au sein d'une communauté de pratique (Brown & Duguid, 1991 ; Chanal, 2000). L'interaction interculturelle reste largement individuelle et ne fait pas l'objet de discussions et de coopérations, car les communautés de pratique existant au sein des filiales se recoupent peu avec les groupes en interaction (interculturelle).

En opposition ou en complément des approches soulignant la nécessaire dimension collective de l'apprentissage organisationnel, certains auteurs affirment qu'au fond, tout apprentissage organisationnel ne se compose que d'apprentissages individuels (Dogson, 1993 ; Hedberg, 1981 ; Kim, 1993). Le partage de connaissances apparaît comme le contexte et le résultat des apprentissages individuels (Brown & Duguid, 1991 ; Nonaka, 1994). En ce qui concerne des connaissances largement tacites (comme la compétence interculturelle), les individus ont besoin de faire leurs propres expériences pour pouvoir apprendre (Nelson & Winter, 1982).

L'interaction interculturelle au sein du groupe Techni-Co est caractérisée, plus que l'interaction avec des clients, par des émotions positives, mais aussi des conflits. L'émotion positive favorise l'apprentissage (Getz & Laroche, 1996). Von Krogh (1998 : 137) souligne que le « *care* », l'attention prêtée aux autres, est importante pour la création de connaissances. Des relations intra-organisationnelles marquées par cette attention entraînent l'entraide, la critique constructive et le développement d'innovations. En même temps, le conflit est également un moteur fort du changement des valeurs (Deschamps & Devos, 1993). Eisenhardt *et al.* (1997) indiquent notamment deux conditions pour que le conflit ait des conséquences positives : des structures de pouvoir équilibrées et des buts communs. Les deux existent, ces dernières années, entre les différents sites du groupe Techni-Co.

La difficulté de gestion d'un apprentissage aussi personnel est le corollaire de la richesse et de la difficulté d'imitation de ces connaissances. Ce processus d'apprentissage organisationnel est qualifié d'apprentissage en « **double boucle** » (Argyris & Schön, 1978), car il implique des changements cognitifs importants dans l'organisation. Ce processus d'apprentissage est susceptible de donner naissance à une compétence organisationnelle stratégique, car elle est idiosyncrasique et, donc, difficile à imiter.

5. Quelles conclusions pour l'apprentissage organisationnel et le management interculturel ?

Nos résultats distinguent deux configurations de la compétence interculturelle organisationnelle qui sont liées à deux processus d'apprentissage organisationnel distincts. La figure ci-dessous résume les résultats obtenus dans le cas Techni-Co.

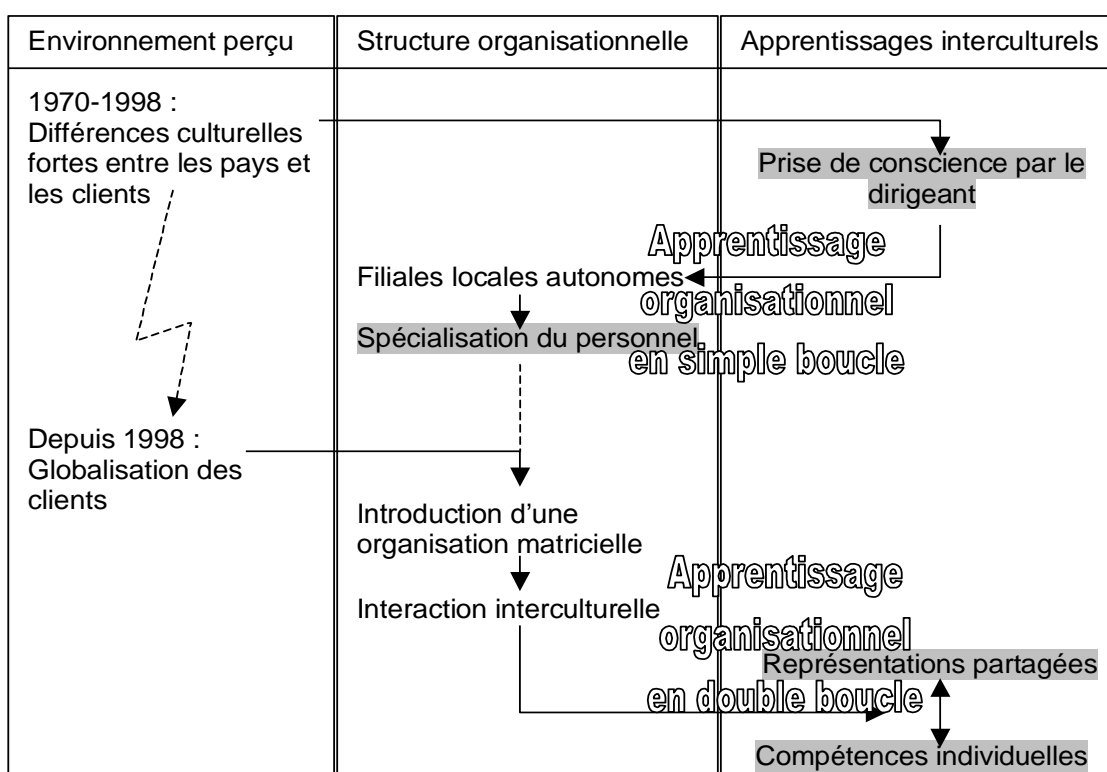


Figure 1: Les deux processus d'apprentissage interculturel chez Techni-Co
[Les flèches indiquent la progression dans le temps des événements. Les champs soulignés en gris représentent les composantes de la compétence interculturelle du groupe.]

Nos résultats font apparaître que **l'acquisition d'une compétence interculturelle organisationnelle passe par la diversité culturelle interne à cette organisation qui est impliquée dans deux configurations différentes :**

- la « spécialisation » de l'interaction interculturelle (une compétence organisationnelle imitable) est le résultat un apprentissage organisationnel en simple boucle ;
- la « généralisation » de l'interaction interculturelle et, notamment, les contacts interculturels au sein d'une organisation, sont susceptibles, sous certaines conditions, d'engendrer des apprentissages cognitifs chez les membres de l'organisation, et donc un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle.

Nous détaillerons maintenant les apports de notre recherche pour le champ de l'apprentissage organisationnel (5.1.) et pour le management interculturel (5.2.) et évoquerons leurs implications managériales (5.3.).

5.1. Apports théoriques concernant l'apprentissage organisationnel

Notre démarche inductive conduit à formuler les propositions théoriques suivantes.

Proposition 1 : L'apprentissage organisationnel en simple boucle n'est pas une adaptation non comprise, mais correspond à une modification des routines ou de la structure organisationnelles qui est liée à un apprentissage de seulement un ou quelques membres de l'organisation (et notamment des managers).

Proposition 2 : L'apprentissage organisationnel en double boucle correspond à un apprentissage des membres de l'organisation, sur la base des structures et routines organisationnelles, mais dépassant celles-ci. L'organisation facilite et engendre donc des apprentissages spécifiques, parfois collectifs, sans apprendre elle-même.

Proposition 3 : La compréhension des processus d'apprentissage organisationnel implique la distinction d'au moins quatre types d'apprentissage : l'apprentissage individuel comportemental, l'apprentissage individuel cognitif, l'apprentissage organisationnel en simple et en double boucle. Il ne faut pas assimiler *a priori* l'apprentissage organisationnel en simple boucle à des apprentissages individuels comportementaux, et l'apprentissage organisationnel en double boucle à des apprentissages individuels cognitifs.

Proposition 4 : La compétence organisationnelle est un construit multidimensionnel comprenant des éléments « façonnables » (compétences individuelles, structure organisationnelle) modifiables par les managers dans un processus d'apprentissage organisationnel en simple boucle, et des éléments « encastrés » (interaction et apprentissage individuels au sein de l'organisation) liés à des apprentissages émergents au cours d'un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle.

5.2. Apports théoriques concernant le management interculturel

D'autres propositions théoriques peuvent être formulées pour le champ du management interculturel.

Proposition 5 : Le *porteur* d'une culture possède une capacité d'adaptation à ce contexte culturel supérieure à celle d'une personne ayant acquis une compétence interculturelle spécifique à cette culture. L'acquisition d'une compétence interculturelle diffère de l'acculturation.

Proposition 6 : La diversité culturelle interne à l'entreprise recèle le plus fort potentiel d'apprentissage interculturel pour les membres de l'entreprise, à condition que les groupes culturels soient en interaction. Ce potentiel tient à des éléments contextuels comme l'interaction interculturelle fréquente et prolongée, mais aussi l'attention prêtée à l'autre, l'émotion positive et le conflit, engendrés par une égalité hiérarchique des groupes culturels.

Proposition 7 : Afin de comprendre au mieux son environnement et de pouvoir s'adapter à celui-ci, la diversité culturelle présente dans cet environnement doit être reflétée par la diversité culturelle interne à l'organisation.

5.3. Apports managériaux

Notre recherche attire l'attention sur le besoin variable, selon le contexte des entreprises, d'une compétence interculturelle. Elle souligne le rôle de la diversité culturelle interne à l'organisation et de sa valorisation dans les structures organisationnelles.

Elle montre aussi que l'interaction interculturelle au sein d'une organisation est davantage à même de favoriser l'apprentissage et la compétence interculturelle des salariés. Si les circonstances le justifient, il est souhaitable de généraliser la compétence interculturelle à un nombre plus large de salariés. Dans ce cas, les managers ont intérêt à créer des occasions d'interaction entre les groupes culturels présents dans leur organisation. Cette interaction doit se dérouler dans un contexte favorable pour pouvoir engendrer des compétences interculturelles. L'égalité hiérarchique des groupes culturels, des buts communs, et une interaction fréquente, prolongée et spontanée, laissant place aux émotions positives comme au conflit, font partie de ce contexte.

Conclusion

Nos propositions théoriques, issues du rapprochement entre nos résultats et la littérature, ouvrent des perspectives pour le management interculturel, et débouchent sur des précisions des théories de l'apprentissage organisationnel.

Le lien fort entre l'étude de cas Techni-Co et nos résultats représente la force et la faiblesse de notre recherche. Si la relation entre données et éléments théoriques est forte et que les éléments contextuels ont pu être analysés, notre travail est marqué par sa nature exploratoire qui entraîne des limites. Les premières sont d'ordre théorique. D'abord, notre étude se base sur les concepts de compétence interculturelle, d'apprentissage organisationnel et de

compétence organisationnelle. Notre recherche a donc exploré les liens entre ces concepts dont les définitions prêtent encore à discussion.

D'autres limites concernent la méthodologie et le choix du terrain. La principale limite d'une recherche par étude de cas unique et approfondie touche sa validité externe. On ne peut en aucun cas conclure sur des généralisations statistiques. Seule une généralisation analytique est envisageable (Yin, 1989) lorsque les contextes sont connus et proches.

Nous nous sommes intéressés à un processus d'apprentissage qui a commencé, au sens large, il y a plus de cent ans, et s'est accéléré à partir des années 1970. Bien que nous ayons pu interroger longuement le dirigeant et des salariés qui ont vécu cette époque des années 70 et suivantes, il est possible que leur mémoire des faits se soit altérée, ce qui introduit des biais. Puis, le processus d'apprentissage a continué au-delà de notre recherche et de nouveaux éléments apparaîtront certainement dans quelque temps. Cette contrainte est inévitable : un processus de cette nature ne s'arrête pas, alors que l'opérationnalisation de la recherche nécessite, elle, de marquer une fin.

Un autre point reste néanmoins problématique. Nous avons analysé la compétence interculturelle de Techni-Co sur la base des perceptions des membres de l'organisation. Nous n'avons pas pu confronter cette perception à celle des clients, par exemple, ce qui auraient pu entraîner la comparaison de la compétence de Techni-Co à celle de ses concurrents. Nous ne pouvons prétendre avoir écarté totalement une certaine subjectivité.

Des recherches ultérieures pourraient pallier partiellement à ces aspects négatifs. La réplication de l'étude sur d'autres cas d'entreprises apporterait potentiellement des éléments et processus supplémentaires, participant à une validation croissante de nos résultats.

L'utilisation de méthodologies quantitatives serait également intéressante afin de savoir dans quelle mesure les processus et relations entre concepts, découverts dans notre recherche, interviennent dans d'autres cas, plus nombreux.

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., Guélaud, C. et al. (2001): "Fusions. La guerre des cultures." in: Les Enjeux, Les Echos, (138), Janvier: 38-51.
- Bender, D. E. (1996): "Intercultural Competence as a Competitive Advantage." in: HSMAI 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. Connaître et Pratiquer la Gestion. 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), February: 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 (1998): Communities of practice: learning, meaning and identity." in: M@n@gement, 3 (1): 30.
- 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 (Contradictions et dynamique des organisations) 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. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Deschamps, J.-C. et Devos, T. (1993) : « Valeurs, cultures et changement » in : Intercultures, (21), Avril : 17-28.
- 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.

- Drazin, R. et Van de Ven, A. H. (1985): "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory." in: Administrative Science Quarterly, 30: 514-539.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J.-L., Bourgeois III, L. J. (1997): "How Management Teams can have a good Fight", in: Harvard Business Review, 75 (4): 77-85.
- Eubel-Kasper, K. (1997): "Interkulturelle Kompetenz als strategischer Erfolgsfaktor - erläutert am Beispiel des Förderkreises". in: Kooper, E. et Kiechl, R. (dir.): Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Methoden und Ansätze zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Zürich: Versus: 139-158.
- 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. Le défi des différences. Paris, McGraw-Hill.
- Getz, I. Et Laroche, H. (1996) : « Créativité et cognition dans les organisations : panorama du rôle des émotions ». in : Cognition et créativité en contexte organisationnel. Le rôle des émotions. 2^e Journée d'Etudes, Paris, 13 juin 1996, Groupe ESCP : 6-9.
- Ghoshal, S. et Nohria, N. (1993): "Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations." in: Sloan Management Review, (Winter): 23-35.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. (1967): The discovery of Grounded Theory. New York, Editions Alsine 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. Software of the Mind. 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 Université.
- 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, Canada.
- 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.
- 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. K. 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. Une approche culturelle du marketing international. Paris, PUF.
- Von Krogh, G. (1998): "Care in Knowledge Creation" in: California Management Review, 40 (3), Spring: 133-153.
- 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.