

***L'apprentissage interculturel des PME/PMI
Expériences d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe***

Dr. Christophe Morace
Ecole Supérieure de Commerce
Bretagne Brest, France

Christophe.morace@esc-bretagne-brest.com

Dr. Herbert Schulze
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Allemagne

herbert.schulze@uni-oldenburg.de

Résumé

Dans un contexte de globalisation, le besoin des entreprises en compétences interculturelles ne cesse de croître. Les entreprises européennes —qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de PME/PMI— sont de plus en plus engagées dans des processus de négociation internationale et de management interculturel. A travers cet article, nous poursuivons l'objectif de décrire les compétences que les entrepreneurs de PME/PMI de régions excentrées telles que la Bretagne et la Basse Saxe développent, principalement à partir de leurs expériences professionnelles. Afin d'identifier ces compétences, nous décrivons la méthodologie qualitative et exploratoire à l'aide de laquelle nous répertorions les compétences interculturelles des entrepreneurs à travers une analyse de contenus narratifs. Nous tentons également à l'aide d'une grille de catégories analytiques de tirer des conclusions sur la nature des compétences interculturelles identifiées afin de détecter si elles manifestent un caractère distinctif chez les entrepreneurs des PME/PMI interrogés.

Introduction

Globalisation et apprentissage interculturel pour les PME/PMI en Europe

Dans un contexte de globalisation, le besoin des entreprises en compétences interculturelles ne cesse de croître (Pleitner, 2002). Les entreprises sont de plus en plus engagées dans des processus de négociation internationale. Au-delà des activités commerciales, elles réalisent – suivant leur stade de développement – des activités transnationales impliquant différentes missions et divers départements de l'entreprise qu'il s'agisse par exemple de recherche et développement, de production ou de marketing. Ces activités peuvent donner forme à des coopérations, des joint-ventures, voire des rachats ou fusions-acquisitions.

Il semble que toutes les entreprises ne soient pas, en raison de leur secteur d'activité, de leur taille ou de leur situation géographique (Haahti, 2002), influencées de la même manière par la globalisation. Or, il est pressenti que la globalisation touchera, à court terme, toutes les PME/PMI quelle que soit leur localisation dans des régions plus ou moins excentrées d'Europe (Pleitner, 2002). D'après nos expériences, les grandes entreprises sont sensibilisées de diverses manières aux enjeux, aux bénéfices, mais aussi aux difficultés du management interculturel et elles comprennent la nécessité d'informer, de préparer, voire de former leurs employés. Toujours selon notre expérience du terrain, l'intérêt pour le management interculturel est par contre moins évident pour les PME/PMI. Ainsi, nous partons de l'hypothèse que les entrepreneurs des PME/PMI développent leurs activités internationales plus en fonction de compétences déjà acquises (Haahti, 2002 ; Pichler & Pleitner, 2002) et d'opportunités à saisir dans l'immédiat (Havnes, 2002) qu'en fonction d'une stratégie d'entreprise à plus long terme, ce qui les différencie des grandes entreprises.

Nous souhaitons donc d'une part, mettre en évidence les compétences interculturelles développées par les entrepreneurs des PME/PMI à travers leur expérience dans deux régions excentrées d'Europe à l'exemple de la Bretagne et de la Basse-Saxe et d'autre part, les analyser à l'aide de catégories analytiques.

Nous allons tout d'abord cerner la problématique concernant les compétences interculturelles développées sur la base d'expériences de dirigeants de PME/PMI, préciser l'objet de recherche, et fournir des définitions de travail. Puis, sur cette base, nous décrivons la méthodologie employée dans cette étude en précisant la méthode exploratoire et interprétative utilisée pour analyser les contenus narratifs des interviews des entrepreneurs interrogés (chapitre 3). Nous présentons ensuite les résultats en termes de compétences interculturelles (chapitre 4). Enfin, nous insistons sur les spécificités des compétences interculturelles identifiées et sur leur mode d'acquisition (chapitre 5) avant de conclure sur les principaux apports, limites et futures voies de recherche de notre étude (chapitre 6).

1. Quelles compétences interculturelles pour les entrepreneurs ?

1.1. Problématique

Nous allons dans un premier temps délimiter la problématique des compétences interculturelles des entrepreneurs de PME/PMI, puis préciser notre objet de recherche et ensuite fournir des définitions de la culture, du management interculturel et des compétences interculturelles.

Nous formulons notre problématique sous forme d'une question à laquelle nous allons nous employer à répondre dans les pages suivantes : *Quelles compétences de management interculturel développent les entrepreneurs sur la base de l'apprentissage par l'expérience ?*

1.2. Objet de recherche et définitions

Du fait qu'il n'existe aucune théorie unanime ni en entrepreneuriat (Rae 2004) ni en management interculturel, nous précisons, dans les paragraphes qui suivent, l'objet de notre recherche tout en donnant des définitions de travail aux termes principaux que nous allons employer (culture, management interculturel, compétences interculturelles).

La recherche en management interculturel distingue deux approches concernant l'influence de la culture sur le monde des affaires que l'on peut résumer à une approche culturaliste en opposition à une approche universaliste (Chevrier, 1996, 2000). L'approche universaliste suppose qu'une convergence due à la globalisation des marchés, des pratiques et des comportements finira par mettre fin aux différences culturelles. Les défenseurs de l'approche culturaliste estiment par contre que la convergence à l'œuvre n'est que ponctuelle et partielle si bien qu'elle ne peut empêcher les divergences culturelles qui traversent les stratégies et pratiques du management dans le monde.

Comme nous partons de l'hypothèse que la culture influence le management, il convient de présenter une définition de la culture qui recueille largement l'adhésion des chercheurs en management. Cette définition doit pouvoir illustrer la complexité de la culture et donc les influences possibles sur le management et les activités humaines en général. Notre choix s'est porté sur la définition de Clifford Geertz, également proposée par Trompenaars (2004) :

« 'culture' (...) denotes a historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conception expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate and develop their knowledge about attitudes towards life ». (Geertz 1973:89)

Selon Geertz, la culture est produite par l'interaction d'individus qui créent un sens en commun par la communication et des actions symboliques. La culture est donc un modèle dans le sens où elle permet à la fois de *modéliser* la réalité mais aussi de la *modeler* en influençant les acteurs. Cette conception de la culture est néanmoins dynamique au sens où ce sont les individus qui créent la culture (Auteur, 1997).

D'après Barmeyer (2000:118), le management interculturel concerne, dans les entreprises agissant au niveau international, les différences et les points communs de personnes issues de différentes cultures. Ces différences et points communs concernent non seulement l'entreprise en interne (organisation, management des hommes) mais aussi en externe (vente, marketing) et se manifestent à travers la perception, les émotions, les modes de pensée et de travail.

La recherche en management interculturel caractérise généralement les différences culturelles à l'aide de dimensions¹ bipolaires telles que, pour les plus connues, distance hiérarchique (faible/forte), individualisme/collectivisme, contrôle de l'incertitude (faible/fort), gestion du temps (court/long terme) (Hofstede, 1980, 1991). Nous pouvons également citer le contexte fort/faible, la communication implicite/explicite, la polychronie/la monochronie (Hall 1991).

¹ Dimension : An aspect of a phenomenon that can be measured (expressed by a number) Hofstede : Cultures and Organizations, London, 1991, p. 260.

L'énumération est loin d'être exhaustive, comme en témoigne la liste ouverte de Osland et Bird (2003) qui comporte vingt-deux dimensions culturelles. Analyser la maîtrise des dimensions culturelles permet au chercheur d'identifier les compétences interculturelles que les individus développent en situation internationale.

L'objectif majeur de l'apprentissage interculturel est de développer des compétences interculturelles. Nous pouvons ainsi définir, d'après Knapp & Knapp-Potthoff (1990 :83), les compétences interculturelles comme un ensemble de capacités analytiques et stratégiques que l'individu utilise afin de développer ses compétences d'interprétation et d'action à partir d'une interaction avec des individus d'une autre culture. Ces capacités d'interprétation et d'action incluent, d'après ces auteurs, une sensibilité culturelle.

Nous rappelons que cette définition souligne, au-delà des capacités analytiques et stratégiques, trois aspects fondamentaux des compétences interculturelles, à la fois « *émotionnelles* » (opinions, sentiments valeurs), « *cognitives* » (connaissances, savoir, compréhension) et « *comportementales* » (capacités, pratiques professionnelles, action) (Barmeyer, 2000). Notre démarche consiste donc à comparer cette définition des compétences interculturelles avec les compétences développées par les entrepreneurs.

2. Méthodologie

Le paradigme de recherche et la méthodologie employés doivent correspondre, selon nous, à la problématique ainsi qu'aux besoins des entrepreneurs et des chercheurs. Nous privilégions ainsi une démarche exploratoire fondée sur une approche narrative des pratiques professionnelles des entrepreneurs et sur une analyse qualitative de contenus.

Quel que soit le mode d'apprentissage de l'interculturel (cognitif, socio-cognitif ou par l'expérience) des entrepreneurs, il est important que le chercheur puisse s'appuyer sur une méthodologie lui permettant « *d'identifier et d'analyser* » les compétences culturelles développées, afin de pouvoir ensuite les « *modéliser* » (Rae & Carswell, 2000).

De nombreux chercheurs privilégient et recommandent d'analyser l'expérience des entrepreneurs à partir d'une perspective narrative et interprétative sur la base d'une analyse de contenus (Cope 2003, Erikson 2003, Rogoff et al. 2004).

2.1. Méthode exploratoire et interprétative

Concernant plus particulièrement notre approche méthodologique, nous avons décidé d'analyser les expériences des entrepreneurs interrogés à l'aide d'une méthode fondée sur la production de catégories produites par des catégories analytiques et d'indicateurs dans la tradition de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967 ; Corbin & Strauss 1998).

Plus précisément, nous utilisons la méthode interprétative d'analyse de contenu en contexte interculturel de Müller (1995). Müller préconise de reconstruire, à partir d'interviews en profondeur (qualitatives et semi-structurées), un extrait de la réalité sociale. L'analyse des transcriptions d'interviews est réalisée en appui sur la technique d'interprétation réflexive de contextes interculturels par les acteurs eux-mêmes (Müller, 1995). Une première étape, A, concerne la construction d'un « *extrait de la réalité sociale* ». Müller (1995) comprend par

réalité sociale la description des expériences, a posteriori *et* dans leurs termes, de personnes interrogées qui en ont tiré des enseignements de leurs actions pour le futur. Chaque expérience d'apprentissage constitue ainsi un « épisode ». Dans notre cas, la construction de la réalité sociale des entrepreneurs, interprétée de manière réflexive, constitue l'étape B appelée *constitution d'un épisode en situation*. La transcription de chaque épisode *rapporté sous forme narrative* constitue l'étape C. Dans une dernière étape D, il est possible d'identifier les compétences interculturelles afin de formuler des *recommandations pour l'action en contexte interculturel*.

2.2. Méthode pour l'analyse de contenus narratifs

Nous reprenons dans le détail la création d'épisodes et l'analyse de contenus narratifs.

2.2.1. Objet de recherche

Notre objet de recherche, correspond à l'étape A, c'est-à-dire *l'extrait de la réalité sociale* des entrepreneurs engagés dans une démarche internationale. Il s'agit de décrire le contexte des **entreprises** ainsi que les profils et la situation des **entrepreneurs** constituant notre échantillon, dont les propos sont à transcrire afin d'être analysés et interprétés.

Les **entreprises** ont été sélectionnées en Bretagne et en Basse-Saxe en fonction de critères établis d'après Wöhe (1986) et qui comprennent le secteur d'activité, le type de production, le type de produit, la taille de l'entreprise (capital, chiffre d'affaires, part de l'export, nombre d'employés), la raison sociale, la date de création, les réseaux et canaux de distribution et en précisant l'existence ou non d'un service export.

Nous avons établi un échantillon homogène pour les deux régions : 5 entreprises ont été retenues en France et 3 en Allemagne. Il s'agit d'entreprises industrielles, du secteur de l'agro-alimentaire. Elles assurent essentiellement une production locale pour des produits qui sont des biens de consommation. Ceux-ci sont distribués par l'intermédiaire de canaux directs et indirects. Ces entreprises pratiquent toutes l'export, qui représente en moyenne 20% du chiffre d'affaires, depuis au moins 5 ans.

Les **entrepreneurs** interrogés sont tous des hommes, entre 45 et 65 ans, et majoritairement les créateurs de l'entreprise. Ils sont tous directement en charge des activités internationales qu'il s'agisse de la stratégie ou des activités opérationnelles. Ils sont accompagnés dans leurs activités internationales en moyenne d'un(e) assistant(e).

2.2.2. Analyse des interviews

Les contenus d'interviews de 8 entreprises représentent l'étape B, la *Constitution d'un épisode en situation*, c'est-à-dire la description des activités internationales des entrepreneurs.

L'objectif des interviews consiste à :

- identifier les compétences interculturelles développées au sein des PME/PMI
- spécifier les plus importantes selon les entrepreneurs

Des questions sont posées lors d'interviews semi-structurées autour des thèmes suivants :

- Type de stratégie internationale poursuivie
- Succès, problèmes rencontrés et solutions mises en oeuvre
- Eventuellement : utilisation de compétences interculturelles et, si oui, lesquelles

L'étape C ou *l'analyse de la forme narrative* des interviews est effectuée sur la base des interviews retranscrites. Des catégories sont produites à l'aide d'indicateurs linguistiques (Müller-Jacquier 1991).

L'étape D permet d'identifier des *recommandations pour l'action en contexte interculturel*. Les catégories produites par les indicateurs linguistiques sont analysées à l'aide de trois catégories analytiques. Ainsi, les compétences interculturelles identifiées sont décrites en fonction :

- des dimensions culturelles présentées ci-dessus
- de leur type émotionnel, comportemental et cognitif (Barmeyer, 2000)
- du contexte, du niveau, de la situation (Demorgon 2002) et des variables de production de culture (Berthoin-Antal & Merkens 1992) (Merkens 1993) dans lesquelles se situe l'action.

Il nous semble important ici de présenter notre troisième catégorie analytique fondée sur le modèle conjoint de Demorgon et Merkens (Auteur 1997). Les compétences interculturelles peuvent être identifiées en fonction du *contexte*, du *niveau* ainsi que de la *situation* dans laquelle la communication se produit (Demorgon 2002) mais également en fonction des *variables* de production de cultures que sont la *stratégie*, la *structure* et les *activités* dans l'entreprise (Berthoin-Antal & Merkens 1992) (Merkens 1993).

Le modèle de Demorgon permet de décrire toute relation interindividuelle à partir d'une analyse qu'il situe à trois *niveaux* : l'individu, l'organisation et la société tout en se référant à un *contexte* de type religieux, politique, économique ou informationnel-mondial. Demorgon complète son modèle par une *approche synchronique* qu'il décrit comme la production de différences culturelles par l'individu qui puise dans des antagonismes pré-adaptatifs – c'est-à-dire, par exemple, dans les dimensions culturelles citées plus haut. Lorsqu'il ne connaît pas la culture étrangère, l'individu tente de s'adapter de manière adéquate à la situation. Par contre, s'il maîtrise le contexte culturel, il peut donc agir de manière culturellement informée, non seulement en s'adaptant à la situation mais en adaptant la situation elle-même à ses propres besoins de manière adéquate pour atteindre ses objectifs. Par *l'approche diachronique*, Demorgon décrit comment et pourquoi la somme de stratégies individuelles peut entraîner la création de dimensions culturelles dominantes et relativement stables dans le temps, et donc la genèse des cultures. C'est ainsi que Demorgon introduit *l'approche stratégique* selon laquelle l'individu, en situation interculturelle, analyse, oscille puis choisit sciemment, et parce qu'il les maîtrise, les dimensions culturelles qui répondront – souvent en les adaptant – le mieux possible à son objectif. Demorgon souligne enfin par *l'approche dynamique* que tout individu s'engageant dans une stratégie et des actions doit conserver à l'esprit la dimension d'auto-organisation s'il veut rester ouvert et pouvoir osciller et s'adapter à l'évolution du contexte et de la situation dans le temps (Demorgon, 2002, 2004).

Le modèle de Merkens, opérant au niveau de l'entreprise, entre en cohérence avec le modèle de Demorgon. Selon Merkens une culture, au niveau de l'entreprise par exemple, s'explique par la recherche permanente d'un équilibre entre sa stratégie, sa structure et les activités (actions et communications) des individus qui la constituent. (Merkens, 1993).

Concrètement dans notre étude, des entrepreneurs (*niveau individuel*) sont interrogés sur les négociations commerciales internationales de leurs PME/PMI (*contexte économique*) qu'ils réalisent avec des entreprises étrangères. Les entrepreneurs décrivent a posteriori comment ils se sont adaptés en situation ou comment ils ont adapté des situations interculturelles, en puisant dans des ressources culturelles anciennes (*approche synchronique*) ou nouvelles (*approche diachronique*) pour atteindre leurs objectifs. Nous pouvons ainsi tenter de décrypter les stratégies culturelles qu'ils ont poursuivies (*approche stratégique*) tout en observant comment ils restent sensibles à l'évolution de leur environnement international (*approche dynamique*).

3. Résultats : Compétences interculturelles des entrepreneurs

A partir de cette approche méthodologique, nous avons pu mettre en évidence un certain nombre de compétences interculturelles développées par l'apprentissage en situation. Nous présentons ici celles que les entrepreneurs estiment nécessaires à leur activité à l'international en utilisant la catégorie analytique des dimensions culturelles. Dans la discussion, nous précisons ensuite les caractéristiques de ces compétences à l'aide des catégories analytiques de Barmeyer, Demorgon et Merkens.

Verbatim 1 : Les personnes interrogées sont tout à fait conscientes de l'importance de maîtriser la communication à l'international. Dans certains cas précis elles font état de leur parfaite méconnaissance de l'interculturel lorsque la situation internationale de leur entreprise n'implique pas un engagement personnel de leur part.

« Pour certains pays, je ne peux absolument rien vous dire car je ne passe pas en direct. Je m'adresse à des gens dont c'est le métier. Pour les Emirats par exemple, c'est un distributeur qui s'en charge. Il fait cela très bien et je lui fais confiance. J'aurais une meilleure marge si je passais en direct mais j'aurais trop de difficultés. » (verbatim 1 : entreprise 2)

Verbatim 2 : La citation suivante, illustre les premières phases d'une négociation internationale. Certaines dimensions culturelles ainsi que les compétences interculturelles de l'entrepreneur interrogé apparaissent nettement.

Selon lui, l'objectif d'une première négociation est tout d'abord d'établir une relation pour évaluer ensuite les possibilités d'engager des relations commerciales. Notre interlocuteur vient donc au premier rendez-vous avec ses prospects dans l'idée d'entamer une relation personnelle, voire conviviale et détendue n'excluant pas l'humour. Les seuls documents apportés, et peu adaptés à la réunion, sont extrêmement synthétiques. Visiblement, il n'a pas anticipé les attentes de ses interlocuteurs et c'est donc pendant leur toute première phase d'interaction qu'il prend connaissance d'un mode de fonctionnement différent. Les prospects allemands ont, de leur côté, anticipé leur réunion comme le laissent supposer le café déjà préparé mais surtout les documents et brochures présentant l'entreprise, listes de prix et ébauches de contrat qui donnent l'impression de privilégier les aspects formels et factuels.

*L'apprentissage interculturel des PME/PMI
Expériences d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe*

« Je me suis rendu compte avec le temps que je me suis longtemps comporté comme un Français. Je venais certes préparé à mes rendez-vous en Norvège ou en Allemagne, mais pas comme eux se préparent. En Allemagne par exemple, les réunions semblent préparées dans le détail, on a l'impression d'être réellement attendu car rien ne manque. On vous propose systématiquement du café, ce qui est convivial même si l'ensemble donne l'impression d'être froid. On passe en effet assez rapidement aux affaires. Des chiffres sont présentés ou attendus, des précisions écrites doivent être fournies. Souvent des ébauches de contrat sont formulées. Au début, j'avais souvent l'impression d'être mis devant des faits accomplis ou de ne pas avoir su ou pu présenter mes informations comme ils le souhaitaient. Puis j'ai bien compris que mes prospectus n'étaient pas assez élaborés, qu'ils manquaient d'informations. Surtout les prix, il faut toujours avoir une liste de prix sur soi, sinon cela ne paraît pas sérieux. Les brochures également doivent être de qualité, sinon on n'inspire pas confiance. Quant à l'humour, il ne m'a servi à rien, surtout en anglais, ça passe encore moins » (verbatim 2 : entreprise 8)

A travers l'interview, cet « épisode » donne à l'entrepreneur l'occasion de revenir sur les événements vécus en faisant part de son analyse. Il exprime comment il a pris conscience de différences, liées à la préparation, à l'information et à la communication avec un risque réel de perte de confiance vis-à-vis de ses prospects. Il a accepté ces différences et a accepté de réagir en modifiant son comportement et ses documents de travail. Il a modifié sa perception des choses, chassé certains préjugés, et fait preuve de stabilité émotionnelle dans une situation inconfortable et nouvelle.

Il a en effet été directement exposé à des dimensions culturelles liées à la gestion du temps (Hofstede 1980, 1991), à la négociation en langue étrangère, à la communication explicite vs. implicite en contexte faible ou fort (Hall 1990, 2003) à l'information analytique vs. synthétique, à l'orientation tâche vs. personne (Trompenaars 2002)

Verbatim 3 : L'exemple suivant met en évidence comment un entrepreneur, alerté par son intuition, a observé la communication ainsi que son propre comportement et celui de ses prospects japonais lors de leur toute première rencontre pour en tirer immédiatement des enseignements pour l'avenir.

« Je me souviens de ma première négociation avec des Japonais. Ça a été une catastrophe, je pense que j'ai eu tout faux. J'ai commencé par serrer les mains dans le désordre, mis les cartes de visite dans ma poche. Je ne me suis pas adressé à la bonne personne. Je me doutais que cela ne se passait pas très bien et j'étais mal à l'aise. Je pense qu'ils l'ont ressenti aussi. Après la réunion, mon interprète m'a tout expliqué et m'a donné des conseils pour la prochaine fois. » (verbatim 3 : entreprise 8)

L'intervention de son interprète, qu'il sollicite après l'entrevue, confirme ses facultés d'observation, d'écoute et son intuition. Il fait, avec retard certes, preuve de réactivité en souhaitant intégrer les conseils de l'interprète pour la prochaine réunion. Dans cette situation bien précise, il a été notamment confronté à des problèmes liés aux dimensions culturelles de communication directe vs. indirecte (Hall 1990) et à des distances hiérarchiques faibles et fortes (Hofstede 1980, 1983, 1991).

Verbatim 4 : L'apprentissage progressif des compétences interculturelles se fait lentement et non sans heurts. Dans le passage suivant un entrepreneur relate ses expériences de négociation avec des Américains.

« *Qu'est-ce qu'ils ont pu m'importuner avec leur rituel de réunions, de présentations de produits. Leur besoin de détails techniques précis, les listes de prix détaillés. Au départ, et pendant longtemps, cela a été pour moi insupportable et je suis sûr que je n'ai pas toujours été à la hauteur. Puis, comme je n'avais pas le choix, je m'y suis mis et je ne le regrette pas. Et avec le temps, je dois dire que ces techniques ont du bon. Ce qu'on perd en tactique, on le gagne en clarté. Somme toute, cela permet de gagner du temps* ». (verbatim 4 : entreprise 3)

Ces propos nous permettent de distinguer des aptitudes telles que la capacité à accepter les différences, la contradiction, l'opposition et la frustration face à des adaptations plus souvent subies que voulues, mais estimées comme nécessaires a posteriori.

Les enseignements que l'entrepreneur a tirés de son expérience renvoient à la maîtrise de dimensions culturelles liées à la communication implicite vs. explicite (Hall 1990), au contrôle de l'incertitude (Hofstede 1991, 1993). Apparaissent également les aptitudes de centration vs. décentration (Demorgon 2002) qui permettent de dépasser les stades de parochialisme et d'ethnocentrisme (Adler 2002).

Les exemples cités jusqu'ici dans les verbatims illustrent au travers « d'épisodes » des compétences interculturelles que les entrepreneurs ont développées sur la base de leur interaction avec leurs partenaires. Ainsi, les compétences identifiées se résument souvent à des variables culturelles liées à la *communication* et au *comportement*.

Cependant ces entrepreneurs, ayant pourtant acquis une expérience internationale significative, évoquent peu de variables culturelles de type *structurel* ou *stratégique* ce qui peut s'expliquer par le fait que ces dernières dépassent leur contexte immédiat de négociation. Nous pouvons donc nous poser la question de savoir si l'apprentissage par l'expérience limite le développement compétences de management interculturel à une pratique de communication interculturelle.

4. Discussion : Communication interculturelle ou management interculturel ?

Afin de préciser les caractéristiques des compétences interculturelles individuelles des entrepreneurs, nous utilisons les catégories analytiques de Barmeyer et du modèle conjoint de Demorgon et Merkens.

Nous distinguons tout d'abord entre compétences *émotionnelles*, *cognitives* et *comportementales* (Barmeyer, 2000). Les *compétences émotionnelles* développées sont caractérisées par l'intuition et la confiance en soi. Les entrepreneurs manifestent une forte volonté d'apprendre et d'adapter constamment leur comportement. Ils font face à des situations souvent difficiles grâce à une forte tolérance à la frustration et à l'ambiguïté, une stabilité émotionnelle nécessaire à la bonne gestion du stress et du risque.

Tournés vers les autres, ils acceptent les différences et expriment leur volonté de dépasser préjugés et stéréotypes, non seulement par rapport à leurs valeurs nationales, régionales, liées

L'apprentissage interculturel des PME/PMI
Expériences d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe

à leur secteur d'activité ou à leur métier, mais aussi, et surtout parce que les préjugés et stéréotypes peuvent entraver la perception des besoins réels des clients et des partenaires. Leur faculté de décentration, facilitant l'ouverture à autrui, révèle un état d'esprit caractérisé par un ethno-relativisme également favorable à leurs aptitudes à la communication et à la négociation.

Leurs *compétences cognitives* vont au-delà des connaissances qui peuvent être qualifiées de professionnelles (connaissances du secteur d'activité, des produits, des services associés etc.). Ils prennent des décisions sur la base de situations réelles, vécues soit de manière personnelle soit par expérience interposée, donc modélisée sur celle de pairs (Bandura, 1986), c'est-à-dire sur l'expérience d'autres entrepreneurs. Ils intègrent dans leur action les spécificités culturelles dès qu'elles sont connues. Ils savent créer des opportunités ou transformer des opportunités en stratégie interculturelle par anticipation comme nous l'avons vu dans leurs relations commerciales. Leurs *compétences comportementales*, observables à travers leur mode d'apprentissage, renforcent leurs *compétences émotionnelles et cognitives*.

Concernant leur apprentissage du management interculturel, les entrepreneurs interrogés affirment, de façon congruente, qu'ils sont engagés dans une démarche d'apprentissage permanent pour réaliser avec succès leurs affaires à l'international. Leur démarche se caractérise par un apprentissage par l'expérience. Ils apprennent dans et par l'action à partir de situations internationales, la majeure partie du temps de manière autodidacte et donc autonome. Ils apprennent par leurs succès mais aussi par l'essai et l'erreur dans des contextes internationaux qu'ils connaissent et qu'ils maîtrisent moins que leur contexte régional ou national.

En reprenant les *niveaux* de compétences dans lesquels s'effectue leur apprentissage (Demorgon 2002, 2004), nous pouvons déduire que les entrepreneurs apprennent surtout sur un niveau *micro* de l'individu, moins sur un niveau *méso* de l'entreprise et peu sur un niveau *macro* ou sociétal de la culture étrangère. Ceci semble principalement lié à leur mode d'apprentissage par l'action et l'expérience en situation et au niveau individuel comme en témoignent les interviews. Ainsi, c'est à l'usage, à l'issue d'expériences répétées, et donc avec du temps, qu'ils peuvent déduire certaines informations concernant le niveau *méso* de l'organisation et de la culture d'entreprise de pays étrangers. C'est également par déduction progressive, et par la multiplication des expériences, qu'ils obtiennent éventuellement des informations sur la culture des pays, à un niveau *macro*, sociétal donc.

Si nous appliquons les trois variables de production de culture qui sont, *les activités, la structure et la stratégie* (Merkens 1993), nous observons également que l'apprentissage dans l'action et la situation favorise l'émergence de compétences interculturelles de communication dont nos interlocuteurs montrent de très bons exemples. Par contre, il leur paraît plus difficile d'identifier les particularités culturelles liées aux *structures* et aux *stratégies* des entreprises ou des pays avec lesquels ils entretiennent des relations. En effet, ces variables font partie d'un contexte moins accessible à leur expérience personnelle. Il leur est effectivement difficile d'accéder aux informations liées aux *structures*, c'est-à-dire aux modes de fonctionnement et à l'organisation des entreprises, et plus encore, à leurs valeurs et à leurs cultures. Il semble d'ailleurs encore plus complexe, à distance, de détecter les *stratégies* interculturelles que leurs clients, par souci stratégique évident, ne leur divulguent pas dans un rapport de force client-fournisseur.

Conclusion : résultats intermédiaires, limites et nouvelles voies de la recherche

L'analyse des interviews nous permet de déduire quelques résultats intermédiaires en termes managériaux, théoriques et méthodologiques, d'aborder les limites de notre étude avant de formuler deux questions sur les futures voies de recherche.

D'un point de vue managérial, il apparaît clairement que les entrepreneurs interrogés ont développé, par l'expérience, certaines compétences interculturelles nécessaires à leurs activités internationales. A l'occasion des interviews réalisées, ils ont d'une – manière réflexive – identifié des situations qui nous permettent de déduire qu'ils maîtrisent des dimensions culturelles, liées à leurs facultés, compétences et expériences entrepreneuriales.

D'un point de vue théorique, nous pouvons mettre en évidence leurs compétences interculturelles par l'apprentissage, voire la maîtrise des principales dimensions culturelles (Demorgon, 2002, 2004 ; Hall, 1991 ; Hofstede, 1980, 1991; Osland et Bird, 2003). Il est important de rappeler qu'il s'agit de réelles compétences interculturelles au sens de Knapp et Knapp-Potthoff (1990) dans la mesure où elles ont été développées en situation et à partir de leur interaction avec des interlocuteurs étrangers.

Par ailleurs, l'analyse des compétences interculturelles à l'aide de la classification de Barmeyer (2000) suggère que les personnes interrogées semblent privilégier les compétences *émotionnelles, comportementales* aux compétences *cognitives*.

L'application de notre seconde catégorie analytique, fondée sur le modèle conjoint de Demorgon et Merkens (Auteur 1997), semble dégager que les compétences interculturelles développées par les entrepreneurs relèvent plus de la communication que du management. A un niveau individuel de la négociation – de type commercial-export – les entrepreneurs développent en situation des compétences de communication qui ne leur permettent pas d'identifier les *stratégies* et *structures* au niveau des entreprises. De même, le contexte culturel au niveau sociétal des pays étrangers étant souvent hors d'atteinte d'un apprentissage expérientiel, ils ne peuvent que difficilement avoir accès, à l'étranger, aux informations ayant des implications et contraintes sur la conduite du management dans leur propre entreprise. Il semble que leur mode d'apprentissage se limite à leur propre expérience individuelle de la négociation commerciale avec leurs interlocuteurs étrangers. L'apprentissage expérientiel – privilégiant l'expérience personnelle ou modélisée sur les pairs (Bandura 1986) – ne semble donc pas leur permettre d'avoir accès aux informations nécessaires à des activités de coopération, voire de joint-venture, de fusion-acquisition ou de rachat d'entreprise. Ces informations impliquent une connaissance plus approfondie des stratégies et des structures des marchés et des entreprises des pays concernés.

Cependant les conclusions intermédiaires que nous tirons de l'étude réalisée ne s'appliquent qu'à l'échantillon présenté ici et ne peuvent être généralisées. Nous ne pouvons pas encore non plus distinguer si les résultats intermédiaires sont typiques des entrepreneurs de Basse-Saxe et de Bretagne ou applicables aux entrepreneurs de régions moins excentrées en Europe. Il faudra également poursuivre l'analyse des interviews jusqu'à en vérifier la saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967) afin d'identifier si le mode d'apprentissage par l'expérience ne permet tout de même pas aux entrepreneurs d'obtenir des informations sur les stratégies et structures des entreprises et marchés étrangers.

Lorsque ces points auront été précisés, nous pourrons alors poser la question de savoir s'il peut y avoir en effet une contradiction ou un paradoxe dû à un mode d'apprentissage efficace

L'apprentissage interculturel des PME/PMI
Expériences d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe

pour la communication interculturelle mais moins pertinent pour le management interculturel. Nous pourrions aussi nous demander s'il ne faut pas compléter l'apprentissage expérientiel de la communication interculturelle par des formations en management interculturel qui prennent en compte les spécificités du mode d'apprentissage des entrepreneurs. Les entrepreneurs consultés étant engagés dans un mode d'apprentissage réfléchi et réflexif dans le sens de « reflexive practioner » (Schön 1983) sont eux-mêmes souvent conscients des contradictions et des limites de leur mode d'apprentissage.

Bibliographie

- ADLER, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 4ème Ed., Cincinnati OH : South-Western Thomson Learning, 2002, 392 p.
- BANDURA Albert *Social Foundations of Thought and Action : A social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986.
- BANDURA, Albert, WOOD, Robert. *Social Cognitive Theory Of Organizational Management*. The Academy of Management Review, 1989. Vol. 14, N°3, p.361.
- BARMAYER Christoph I. *Interkulturelles Management und lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*. Campus : Francfort, New York, 2000. N° 25, 379 p.
- BERTHOIN-ANTAL, Ariane, MERKENS, Hans, *Cultures et fictions en transition : Les managers et les employés des entreprises Est-Allemandes face à de nouveaux défis*. Allemagne d'Aujourd'hui, 1992, Vol. 121. p. 197-207.
- CHEVRIER, Sylvie *Le management de projets interculturels. Entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel*. Séminaire vie des affaires : compte rendu. École de Paris du management, Paris, 1996, 14 p.
- CHEVRIER, Sylvie *Le management des équipes interculturelles*. Paris : PUF, 2000, 211 p.
- COPE, Jason *Entrepreneurial Learning and Critical Reflexion : Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-Level-Learning '* Management learning, 2003, Vol. 34, N° 429-450.
- CORBIN, Juliet, STRAUSS, Anselm *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage, 1998, 310 p.
- DEMORGON, Jacques *Complexité des cultures et de l'interculturel*. 3ème Ed., Paris : Anthropos Economica, 2004, 336 p.
- DEMORGON, Jacques et Al. *Dynamiques interculturelles pour l'Europe*. Paris : Anthropos Economica, 2003, 340 p.
- DEMORGON, Jacques *L'histoire interculturelle des sociétés*. 2ème Ed., Paris : Anthropos Economica, 2002, 340 p.
- DEMORGON, Jacques *L'interculturalisation du monde*. Paris : Anthropos Economica, 2000, 166 p.
- DEMORGON, Jacques, LIPIANSKY, Edmond-Marc, CARPENTIER Marie-Nelly *Guide de l'interculturel en formation*. Paris : Retz, 1999, 347 p.
- ERIKSON Truls *Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2003, Vol. 10, N°1, p. 106-112.
- GEERTZ, Clifford *Interpretation of cultures*. New York, 1973.
- GLASER, Barney, STRAUSS, Anselm *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. London : Wiedenfeld and Nicholson, 1967.
- HAAHTI, Antti *INTERSTRATOS : Eine Längsschnittstudie europäischer Klein und Mittelunternehmen*. **In:** Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen. Ed. Pleitner, Berlin : Duncker und Humblot, 2002, p. 9-19.
- HALL Edward T., REED HALL Mildred *Key Concepts. Underlying Structures of Culture*. **In:** David C. Thomas. Readings and Cases in International Management. A

L'apprentissage interculturel des PME/PMI
Expériences d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe

- Cross-Cultural Perspective. Thousand Oaks, London, New Delhi : SAGE publications, 2003, p. 151-162.
- HALL Edward T., REED HALL Mildred *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth : Intercultural Press, 1990.
 - HAVNES, Per-Anders *Die Dynamik der Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen*. **In:** Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen. Ed. Pleitner, Berlin : Duncker und Humblot, 2002, p. 20-37.
 - HOFSTEDE, Geert et Al. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Cultures*. Administrative Science Quarterly, 1990, vol. 35, n°2, p. 286.
 - HOFSTEDE, Geert et Al. *What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries*. Journal of International Business Studies. Fourth Quarter 2002, vol. 33, n°4, p. 785.
 - HOFSTEDE, Geert. *Cultural Constraints in Management Theories*. The Executive, 1993, vol. 7, n°4, p. 81.
 - HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* . 2ème Ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
 - HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: International differences in work-related value*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
 - HOFSTEDE, Geert. *Management scientists are human*. Management Science, 1994, Vol. 4, N°1, p. 4.
 - HOFSTEDE, Geert. *The cultural relativity of organizational practices and theories*. Journal of International Business Studies, 1983, vol. 14, n°2, p 75.
 - KNAPP, Karlfried, KNAPP-POTTHOFF, Annelie, *Interkulturelle Kommunikation*. Zeitschrift für Fremdsprachenforschung, 1990, N°1, p.62-93.
 - MÜLLER, Bernd-Dietrich *Sekundärerfahrung und Fremdverstehen*. In : Cross Culture – Interkulturelles Verstehen in der Wirtschaft. Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Tome 1, Jürgen Bolten (Ed.) Berlin, 1995, p.43-59
 - MÜLLER-JACQUIER Bernd-Dietrich *Kulturstandards in der Fremdsprache*. **In:** Thomas, Alexander, Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken, Fort Lauderdale : Verlag Breitenbach Publishers, 1991, Vol. 61, p. 41-54.
 - OSLAND, Joyce S., BIRD, Allan *Beyond Sophisticated Stereotyping. Cultural Sensemaking in Context*. **In:** Thomas, David C. Reading and Cases in International Management. A Cross-Cultural Perspective. Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage, 2003, p. 58-70.
 - PICHLER, J. Hanns, PLEITNER, Hans J. *Unternehmertum und Human Resource Management in Klein- und Mittelunternehmen*. **In:** Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen. Ed. Pleitner, Berlin : Duncker und Humblot, 2002, p. 56-71.
 - PLEITNER, Hans J. *Internationalisierung europäischer Klein- und Mittelunternehmen*. Berlin : Duncker und Humblot, 2002, 153 p. (Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen, N°5)
 - RAE, David *Practical theories from entrepreneurs' stories : discursive approaches to entrepreneurial learning*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2004, Vol. 11, N°2, p. 195-202
 - RAE, David, CARSWELL, Mary *Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implication in*

L'apprentissage interculturel des PME/PMI
Expériences d'entrepreneurs en Bretagne et en Basse-Saxe

the design of learning experiences Education & Training, 2000, Vol. 42, N°4/5, p. 220-227

- ROGOFF, Edward G., MYUNG-SOO Lee, DONG-CHURL, Sub “*Why done it?*” *Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success.* Journal of Small Business Management, 2004, Vol. 42, N°4, p. 364-376.
- SCHÖN, Donald *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action.* New York NY: Basic Books; 1983.
- TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles *Riding The Waves Of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.* 2ème Ed. London : Nicholas Brealey Publishing, 2002, 264 p.
- TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles *L'entreprise multiculturelle. Le livre fondateur sur les diversités culturelles.* Paris : Laurent du Mesnil, 2004. 417 p.
- WÖHE, Günter *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* 16ème Ed., Munich : Gabler, 1986.