

Les compétences interculturelles utiles pour entreprendre en Lituanie Vers une communauté de pratiques franco-allemande

Christophe Morace
Christophe.morace@esc-bretagne-brest.com

ESC Bretagne Brest
2, avenue de Provence
F - 29200 Brest

Résumé

Depuis plusieurs années nous explorons avec des PME/PMI les possibilités de développer ou de renforcer leurs compétences interculturelles en respectant un mode d'apprentissage ancré dans la pratique. Dans nos études précédentes, nous avons pu constater que des PME/PMI françaises et allemandes d'un même secteur d'activité ont développé des compétences interculturelles en travaillant avec les Pays Baltes. Dans cette communication, nous avons pour objectif, d'explorer précisément quelles compétences en *communication interculturelle* et en *management interculturel* semblent utiles pour coopérer avec des entreprises lituaniennes. Nous souhaitons à terme explorer les possibilités d'initier des communautés de pratiques de façon à ce que des PME/PMI puissent développer des compétences interculturelles complémentaires sous forme d'auto-apprentissage collaboratif entre pairs.

Thèmes, 1 – 11 - 23

1. Introduction

Les attentes des acteurs économiques de la Bretagne et de la Sarre, deux régions excentrées dans leurs pays respectifs, sont très fortes en termes de développement à l'international. Les agences de développement économique et les chambres de commerce ont incité les entreprises de ces deux régions, majoritairement des PME/PMI, à développer des relations commerciales avec les Pays Baltes et principalement la Lituanie.

Des recherches successives, et notamment les travaux de la conférence de Vienne sur les stratégies et le marketing des entreprises pour l'Europe de l'Est, ont mis en évidence depuis plusieurs années que les entreprises d'Europe Occidentale connaissent assez peu les marchés d'Europe de l'Est avec lesquels elles peuvent pourtant entretenir des relations commerciales pendant plusieurs années. Différentes études (Morace & Glowik 2006; Morace, Gourvès-Hayward & Glowik 2007) tendent à prouver que la méconnaissance de ces marchés serait liée, en partie, au fait que les différents acteurs de ces entreprises exploitent peu les compétences interculturelles utiles à des activités d'exportation ou de coopération industrielle. Les études consacrées aux compétences interculturelles sont majoritairement réalisées dans de grandes entreprises, cependant, les travaux de Rae & Carswell (2000) démontrent que les acteurs de PME/PMI à l'export, principalement les dirigeants, révèlent des compétences interculturelles et un mode d'apprentissage spécifiques à ce type d'entreprise.

Dans cette communication, nous souhaitons préciser les compétences en management interculturel utiles pour des PME/PMI bretonnes et sarroises en les définissant, les identifiant et les catégorisant. Partant de l'hypothèse que des PME/PMI d'un même secteur d'activité (machines-outils) atteignent différents niveaux de compétences interculturelles en fonction de leur expérience, de leur degré d'implication à l'international et de leur implantation géographique (Bretagne/Sarre), nous avons pour objectif d'explorer plus précisément quelles compétences en communication et en management interculturel semblent utiles pour coopérer avec des entreprises lituaniennes. Peut-être est-il utile de préciser ici que nous prenons la perspective des entreprises bretonnes et sarroises et pas celles des entreprises lituaniennes. Nous souhaitons à terme explorer les possibilités d'initier des communautés de pratiques sur l'apprentissage de compétences interculturelles de PME/PMI. En effet, cette forme d'auto-apprentissage collaboratif entre pairs semble le mieux correspondre au mode d'apprentissage pratiqué dans les PME/PMI (Rae & Carswell 2000).

Afin de préciser notre démarche, nous allons tout d'abord présenter notre cadre conceptuel c'est-à-dire la théorie interculturelle de Demorgon (2002, 2004, 2005), puis notre méthodologie de recherche. Nous présenterons ensuite, dans nos résultats, les compétences en communication interculturelle développées par les entrepreneurs interrogés ainsi qu'une catégorisation de leurs compétences en management interculturel dans notre discussion. En conclusion, nous synthétiserons les résultats majeurs et formulerons quelques recommandations afin d'explorer la possibilité de créer des communautés de pratiques permettant de favoriser l'apprentissage de compétences en management interculturel en PME/PMI.

2. Cadre conceptuel : La théorie de Demorgon

Ayant pour objectif majeur de préciser les compétences en management interculturel utiles pour entreprendre en Lituanie, nous avons décidé d'utiliser la théorie interculturelle de Demorgon. En effet, nous souhaitons adopter un cadre conceptuel nous permettant d'identifier, de catégoriser, d'analyser ces compétences de management interculturel mais également de les distinguer des *compétences en communication interculturelle* plus spécifiques et des *compétences interculturelles* plus générales. Nous définissons certes les compétences interculturelles comme la *capacité à interagir de manière appropriée dans des situations et contextes culturels différents*, en résumant ainsi des définitions établies par exemple par Landis & Bennett (2004), Meier (2006) et Barmeyer (2000) citant Knapp & Knapp-Pottoff (1990). Or, ces définitions ne nous permettent pas d'expliquer en *quoi* consistent les compétences en management interculturel et *comment* elles peuvent être identifiées, observées, analysées et expliquées dans la pratique quotidienne des entreprises.

La théorie de Demorgon basée sur une épistémologie interdisciplinaire (Demorgon, 2004b), intégrant notamment la biologie, la physique, l'histoire, la sociologie et la psychologie (Demorgon, 2002) permet d'appréhender la complexité des situations et des interactions de management interculturel en les resituant dans des contextes vastes de la culture.

Demorgon (2002, 2004) décrit l'émergence de culture lorsqu'un individu agissant dans le présent, de manière (1) *synchronique*, oscille, s'adapte et choisit, en situation, entre des antagonismes tels que fermeture/ouverture, unité/diversité, communauté/individu, polychronie/monochronie (Hall 1990, 2003) intégrant ainsi les dimensions culturelles abordées par la littérature du management interculturel. Il explique ensuite la stabilisation et la pérennité d'une culture dans le temps de manière (2) *diachronique* par l'influence d'activités humaines récurrentes (3) *sectorielles* telles que la religion, le politique, l'économique ou plus récemment l'informationnel-mondial qui orientent, de manière répétée l'oscillation, l'action et le choix entre des antagonismes intégrant les différentes (4) *dimensions* individuelle, collective ou sociétale. Il précise enfin que l'oscillation dépend, selon la situation et le contexte, certes des antagonismes pré-adaptatifs, culturellement prédéterminés avant l'action, mais aussi de la (5) *stratégie* d'acteurs libres d'agir de manière culturellement informée ou non, ainsi que de la (6) *dynamique* imprévisible car *auto(dés)organisationnelle* de l'activité humaine.

Le cadre théorique de Demorgon (2002, 2004, 2005) nous permet ainsi de trianguler l'analyse des compétences en management interculturel en intégrant à la fois les modèles de communication interculturelle (Byram) et les modèles des dimensions culturelles connus de la littérature en management interculturel (Hall, Hofstede, Trompenaars). Il peut également s'appuyer sur des méthodologies qualitatives de recherche. Ce cadre théorique peut enfin permettre aux praticiens de s'orienter et de faciliter les processus de prise de décision car ce cadre théorique est lui-même en partie issu d'analyses de pratiques, de rencontres expérientielles et d'observations participantes sur le terrain.

3. Méthodologie, Collecte et présentation des données

Nous avons engagé une approche exploratoire appropriée à notre cadre théorique ainsi qu'au profil de nos informants en PME/PMI. Cette démarche est fondée sur l'analyse de contenus d'interviews qualitatives décrivant des situations et pratiques professionnelles singulières. Elle est recommandée notamment par Rae & Carswell (2000) afin « d'identifier et d'analyser les compétences interculturelles spécifiques aux entrepreneurs et informants travaillant en

PME/PMI ». Cope (2003), Erikson (2003), Rogoff et al. (2004) recommandent également le cadre interprétatif de contenus narratifs afin d'analyser les pratiques professionnelles en PME/PMI. Le paradigme interprétatif et l'analyse des contenus permettent d'identifier la singularité interculturelle de situations pratiques et réelles dans lesquelles peuvent émerger des compétences interculturelles.

3.1. Méthodologie interprétative et exploratoire

Nous avons analysé l'expérience des informants (entrepreneurs/créateurs et cadres dirigeants des PME/PMI) en utilisant une méthode basée sur la production de catégories identifiées (compétences interculturelles) par des catégories analytiques (modèles de Byram et Demorgon) et des indicateurs (indicateurs linguistiques cités plus bas) selon la tradition de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967; Corbin & Strauss 1998). Nous avons approfondi cette méthode en employant l'analyse de contenus en contextes interculturels de Müller (1995). Müller décrit en quatre étapes A, B, C et D le processus qui sépare la description initiale d'un contexte interculturel de l'étape finale de l'apprentissage interculturel. Il part de la constitution d'un contexte interculturel qu'il nomme «extrait de la réalité sociale» (Etape A), décrit une situation interculturelle vécue (Etape B), qu'il fait interpréter par les acteurs eux-mêmes (Etape C) avant d'en tirer des conséquences et recommandations plus générales pour les acteurs en situation interculturelle (Etape D). Müller recommande la reconstruction d'un extrait de la réalité sociale par la réalisation d'interviews qualitatives et semi-structurées. L'analyse des transcriptions des interviews est basée sur une interprétation réflexive des informants. La première étape A, concerne la construction d'un «extrait de la réalité sociale». Müller entend par «réalité sociale» la manière dont les informants décrivent a posteriori et dans leurs propres termes les expériences qu'ils ont réalisées afin d'en tirer des enseignements pour des actions futures. La construction de la réalité sociale que les informants interprètent de manière réflexive constitue l'étape B, appelée «constitution de l'épisode» de la situation décrite. La «transcription du contenu narratif» de chaque épisode constitue l'étape C. Dans une dernière étape D, il est enfin possible d'identifier les compétences interculturelles à partir desquelles des «recommandations» peuvent être formulées pour améliorer l'action en contexte interculturel.

3.2. Collecte et analyse des données

3.2.1. Echantillon des entreprises sélectionnées

Afin de constituer un échantillon d'entreprises homogène aux deux régions, Bretagne et Sarre, il a été nécessaire d'identifier des critères communs aux deux pays. Concernant le critère de la taille d'entreprise, notre choix s'est ainsi porté sur les PME/PMI qui représentent la majeure partie des entreprises en Bretagne et en Sarre. Afin d'éviter les biais liés aux cultures d'entreprises, nous avons également choisi un seul et même secteur d'activité. Nous avons donc sélectionné des PME/PMI spécialisées dans la production, l'importation et l'exportation de machines-outils dans les deux pays. Nous avons pu identifier 53 PME/PMI en Sarre qui déclaraient entretenir des relations commerciales avec la Lituanie alors qu'elle n'étaient que 39 en Bretagne. Ce léger déséquilibre peut s'expliquer par la prépondérance et la tradition d'exportation du secteur des machines-outils, la taille des entreprises et la proximité géographique de l'Allemagne vis-à-vis de la Lituanie. Ce même secteur d'activité est moins bien représenté en France en général et en Bretagne en particulier très distante de la Lituanie. Le décalage s'explique aussi au niveau national puisque les statistiques situent l'Allemagne comme le deuxième partenaire commercial de la Lituanie, derrière la Russie, alors que la

France n'occupe que la septième position (Glowik & Auteur anonyme, 2006). Les entreprises ont été sélectionnées en Bretagne et en Sarre selon les critères de Wöhe (1996). Les critères retenus pour chaque entreprise sont, le type de production, le type de produit, la taille de l'entreprise (capital, nombre d'employés, chiffre d'affaires et ratio export), le nom de l'entreprise, la date de création, les réseaux et canaux de distribution. En Allemagne, les entreprises comptaient entre 15 et 250 employés avec un chiffre d'affaires allant de 6 à 50 millions d'Euros. En France, les entreprises comptaient entre 3 et 250 employés avec un chiffre d'affaires entre 3 et 32 millions d'Euros. La constitution de l'échantillon des PME/PMI dans les deux pays décrit le contexte, la structure et les activités des entreprises. Il constitue un extrait de la «réalité sociale» (Etape A de notre analyse) à faire retranscrire par les entrepreneurs eux-mêmes (Etape B) à partir de leur propre perspective.

3.2.2. *Conduite et analyse des interviews*

La littérature en management interculturel et la littérature du champ de l'entrepreneuriat insistent sur l'intérêt de collecter les informations de manière qualitative dans les petites entreprises. Réaliser les interviews qualitatives semi-structurées auprès des dirigeants de PME/PMI semblerait mieux correspondre à leur expérience, ainsi qu'à leur mode de communication et d'apprentissage.

Les interviews avaient pour objectif d'identifier les compétences interculturelles développées au sein des PME/PMI, de faire émerger celles qui seraient les plus pertinentes selon les entrepreneurs et éventuellement d'identifier leur apprentissage interculturel. Les questions préparées abordaient le type de stratégie internationale poursuivie; les succès et problèmes rencontrés et les solutions mises en œuvres; éventuellement l'utilisation de compétences interculturelles et, si oui, lesquelles. Nous pouvons citer les questions suivantes à titre d'exemple : *Quel est le but de la stratégie internationale de votre entreprise en Lituanie? Quels problèmes avez-vous rencontrés et comment les avez-vous résolus ? Quels sont les résultats et les succès des activités de votre entreprise avec la Lituanie?*

Les contacts auprès des dirigeants (créateurs, directeurs et/ou responsables export) ont été obtenus par les chambres de commerce et d'industrie des deux régions. Sur les 53 PME/PMI identifiées Allemagne, 43 entreprises ont été interrogées par questionnaire, puis 9 interviews qualitatives ont été réalisées. Parmi les entreprises bretonnes, 31 des 39 PME/PMI ont été interrogées et 8 interviews qualitatives ont été réalisées.

Dans les deux pays, des interviews d'une moyenne de 90 minutes ont été réalisées (par téléphone ou in situ). Les informants entrepreneurs étaient les directeurs, les directeurs export et accessoirement directeurs de la production. Il s'agissait pour la totalité des entreprises, d'hommes entre 35 et 65 ans, le plus souvent créateurs de l'entreprise. Tous étaient directement impliqués dans le développement de l'international ou de l'exportation de leur entreprise. Ainsi nous emploierons ici les termes « entrepreneurs », « cadres dirigeants » de manière indifférenciée pour caractériser nos informants.

Les contenus de 9 interviews en Allemagne et 6 interviews en France constituent l'étape B, c'est à dire la constitution d'un « épisode » décrivant les activités internationales décrites par les informants. Ils ont été enregistrés avec l'accord des informants puis transcrits. Ils ont été ensuite analysés à l'aide d'indicateurs linguistiques (Müller 1980, 1985) afin de faire émerger spécifiquement les aspects culturels des compétences.

3.3. **Présentation des données**

L'étape C s'appuie sur l'analyse narrative du verbatim des interviews transcrites. Les compétences interpersonnelles qui ont émergé de ces interviews sont présentées et analysées en fonction du modèle des compétences de communication interculturelle de Byram. Ces

données, une fois catégorisées selon le modèle des compétences de communication interculturelle, ont été analysées en fonction du modèle des dimensions culturelles connues de la littérature en management ainsi que du modèle multiperspectiviste de Demorgon. Les modèles de Byram et Demorgon font ainsi office de "catégories analytiques" permettant d'identifier les compétences interculturelles, c'est-à-dire les "catégories" que nous cherchons à faire émerger dans notre article. Le modèle ou référentiel des cinq savoirs (Byram & Zarate 1994; Byram 1997; Byram, Gribkova & Starkey 2002) a été élaboré afin d'identifier, de répertorier et de transmettre les capacités et compétences interculturelles en situation de formation. Elles ont été adoptées par le Common European Framework of Reference for Language and Culture teaching (Kelly, Elliott & Fant, 2001). Les cinq savoirs (*savoir être*, *savoirs*, *savoir apprendre/faire*, *savoir comprendre*, *savoir s'engager*) sont définis de la manière suivante. Le référentiel qualifie de *savoirs* les connaissances sur les productions, pratiques et processus d'interaction de groupes sociaux. Le *savoir être* décrit la capacité affective à abandonner des perceptions et attitudes ethnocentriques et la capacité cognitive à établir et maintenir une relation entre sa culture native et les cultures étrangères. Le *savoir comprendre* concerne la capacité à interpréter des concepts, documents et événements d'une culture donnée, en les mettant en relation avec ceux de sa propre culture. Le *savoir apprendre/faire* décrit une capacité de découverte et d'interaction tandis que le *savoir s'engager* vise plus précisément une capacité d'analyse critique approfondie du processus interculturel. Ces savoirs nous livrent les catégories analytiques recommandées par Müller (1995) et permettent d'identifier les compétences de communication interculturelles révélées par nos informants. Les compétences de communication interculturelle identifiées sont ensuite contextualisées par le modèle interculturel de Demorgon afin de préciser les compétences en management interculturel.

4. Résultats : compétences en communication interculturelle

L'étape D nous permet d'identifier les compétences de communication interculturelle pratiquées en situation commerciale. Cette section a pour objectif de mettre en évidence quelles compétences interculturelles ont émergé de l'analyse des interviews réalisées dans les entreprises allemandes et françaises qui estiment, selon leurs propos, avoir du succès sur une période couvrant au moins les trois dernières années.

Savoir être : Les informants allemands et français interrogés accordent beaucoup d'attention à leurs relations avec leurs partenaires lituaniens en termes de savoir être. Ils témoignent un réel intérêt pour le pays et ses habitants et sont impliqués sur le long terme dans des relations professionnelles et personnelles :

« La coopération est très bonne, dans le contexte professionnel mais aussi dans le privé. Il est important de mettre en place une relation personnelle sur le long terme afin de gagner la confiance des gens. Les gens ont toujours peur de ne pas être payés en Lituanie par exemple. Il faut donc leur donner l'impression qu'ils sont importants pour nous. » (entreprise allemande 2)¹

Les entrepreneurs allemands et français semblent vouloir éviter toute approche ethnocentrique (Adler 2002) et évitent de donner l'impression qu'il y aurait des « bonnes pratiques » pour réaliser des affaires dans ce pays. Ils ont beaucoup appris sur le changement réalisé dans ce pays d'une économie de transition et apprécient les efforts réalisés en termes de produits, de services, d'augmentation de la productivité ainsi que de la qualité du travail.

« A chaque fois que je me suis déplacé là-bas pour analyser le marché, j'ai remarqué à quel point le pays a changé rapidement, surtout concernant la technologie par exemple. » (entreprise française 9)

¹ Les traductions des verbatim allemands ont été réalisées par l'auteur.

Les informants tentent d'analyser le pays à partir de la perspective des Lituaniens et s'intéressent aux spécificités de leur marché. Ils se réjouissent de voir que leurs partenaires lituaniens apprécient leurs pays respectifs.

« La Lituanie est un petit pays. Ce pays apprécie la France. Ils veulent faire plus de business et c'est réellement possible quand on a un produit de niche. » (entreprise française 2) « Les produits allemands sont très bien acceptés. » (entreprise allemande 5)

Ils éprouvent un profond respect pour la mentalité des Lituaniens et de l'admiration pour leur volonté de combler le retard envers les économies occidentales. Les Français et les Allemands interrogés insistent sur le fait qu'ils sont capables d'établir des relations personnelles avec leur agent ou leurs clients directs. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles ils sont parfois insatisfaits lorsque leurs partenaires lituaniens ne leur témoignent pas une confiance ou un intérêt similaire :

« Les Lituaniens sont très accueillants, ouverts (...), le Directeur et ses commerciaux parlaient parfaitement l'allemand mais la confiance ne s'est pas instaurée, probablement à cause de différences de prix. » (entreprise allemande 1)

Il apparaît, en définitive, que les entreprises allemandes et françaises témoignent d'un grand intérêt pour la relation interindividuelle personnelle et professionnelle en termes de *savoir être* avec les Lituaniens ce qui pose les fondations nécessaires à l'acquisition de *savoirs* utiles pour développer des compétences en communication interculturelle.

Savoirs : Les entrepreneurs des entreprises allemandes et françaises ayant du succès en Lituanie ont acquis des connaissances très approfondies sur le pays en général, son marché et ses spécificités culturelles. Ils font une claire distinction entre la Lituanie et les Pays Baltes en général :

« En France, on a toujours la tendance à voir les Pays Baltes comme un bloc, ce qui n'est pas du tout le cas. En fait, on a affaire à 3 pays complètement différents. Ceci a un impact concret sur la façon dont on a organisé notre réseau de distribution. Notre agent en Lituanie est allemand car il y a de nombreux Lituaniens d'origine allemande. En Lituanie, on a organisé notre réseau de vente avec des Lituaniens qui parlent russe et lituanien. En Estonie, notre agent est finlandais. Si quelqu'un veut faire du business ici, il faut qu'il apprenne ces subtilités. » (entreprise française 3)

Ils se sont d'une manière générale, habitués à collecter de l'information approfondie sur le pays, ses développements récents mais également sur son histoire. Ils ont acquis des connaissances sur les changements récents accomplis depuis l'indépendance de l'Union Soviétique jusqu'à son intégration dans l'Union Européenne. En même temps, ils connaissent les difficultés rencontrées avec les infrastructures du pays, les problèmes de trésorerie des entreprises, la faible productivité et la qualité des produits n'équivalant pas encore ceux des pays occidentaux. Ainsi, ils savent qu'ils ont à adapter leur R&D, les modes de production ainsi que les méthodes de marketing et de la vente :

« Nous avons fait plusieurs études de marché afin d'évaluer si nos opportunités de business correspondaient à notre business plan. » (entreprise allemande 8)

Avant de lancer un nouveau projet, ils savent qu'ils vont devoir réactualiser leurs connaissances sur l'infrastructure et la logistique du pays car le réseau routier, les installations portuaires et aéroportuaires ne correspondent pas aux standards occidentaux. Concernant la production, ils ont des connaissances précises sur les technologies possibles en Lituanie, la qualité des procédés de fabrication ainsi que les coûts de production :

« Il est difficile pour nous de calculer les coûts hors production là-bas. Nous savons bien que ce sont des procédés de fabrication sophistiqués qui seront importants pour l'avenir. On sait bien que les coûts de production ont augmenté ces 15 dernières années en Allemagne. Mais en Allemagne, l'infrastructure est plus fiable et on a un meilleur accès aux technologies de pointe. Ce n'est pas le cas en Lituanie. Et c'est très important pour notre produit. » (entreprise allemande 9)

Ils savent aussi qu'ils doivent compenser les différentiels de productivité :

« Pour notre processus de fabrication, nous savons que nous devons employer 4 ouvriers qualifiés pour une seule opération en Lituanie alors qu'une seule personne peut réaliser la même opération en

Allemagne. Et comme nous avons besoins d'ouvriers qualifiés, nous savons bien que c'est une illusion de croire qu'un ouvrier qualifié ne coûte qu'un Euro de l'heure. » (entreprise allemande 3)

Les informants ont notamment appris certaines pratiques locales qui consistent par exemple à verser une partie du salaire sur le compte du salarié et l'autre en argent liquide. Ils connaissent ainsi non seulement leur secteur d'activité, les produits, le marché ainsi que l'organisation des entreprises mais les pratiques du quotidien.

Savoir comprendre : En plus des connaissances approfondies évoquées ci-dessus sur la culture des affaires en Lituanie, les entrepreneurs interrogés analysent et mettent en oeuvre leurs connaissances avec du recul et une réelle prise de conscience. Cette compétence leur permet d'analyser leur succès sur la durée en Lituanie. Ils sont ainsi en mesure d'interpréter leur expérience et de la situer dans une pratique plus générale des affaires ou de la relier à des exemples spécifiques, qu'il s'agisse des entretiens et des techniques de négociation par exemple. Concernant une pratique générale des affaires, ils sont capables de relier leurs expériences à certains aspects d'une économie de transition, à la résurgence d'une influence de la Russie et à certains aspects culturels des pays de l'est qui peuvent avoir un impact sur le marché, les produits et les réseaux de distribution. Pour citer un exemple, un importateur français n'est pas du tout surpris par le fait qu'un partenaire lituanien, qu'il connaît bien au demeurant, lui demande une transaction bancaire sécurisée. L'entrepreneur français ne perd pas confiance et ne rejette pas son partenaire lituanien. Il explique cette demande par un manque d'expérience lié, selon lui, au contexte historique, politique et économique d'une entreprise en situation d'économie de transition qui ne connaît pas toujours les modes de paiement pratiqués dans l'Union Européenne :

« Ils avaient encore récemment une approche très soviétique du business, très administrative et pas du tout orientée vers la vente. Cela a changé au fil des années et ils sont plus orientés client maintenant. Mais en ce qui concerne les finances, leur conception du business n'est encore pas à la page. Ils ont encore tendance à demander des paiements sécurisés comme des crédits documentaires, des lettres de crédits ou des choses qu'on n'utilise pratiquement plus dans l'Union Européenne. Aujourd'hui dans l'Union Européenne on demande une assurance crédit ou une garantie de la banque, c'est tout. Là, je pense qu'ils ont encore des efforts à faire. » (entreprise française 7)

Les entrepreneurs français et allemands constatent néanmoins que les relations sont moins orientées vers la distribution et sont de plus en plus orientées vers une réelle démarche commerciale :

« Ils avaient encore une expérience internationale limitée mais les choses ont changé. Ils ont amélioré leur marketing et la vente. Dans le temps, ils avaient une démarche très basique du business. Ils disaient des choses comme : 'J'ai des produits, est-ce que vous souhaitez les acheter ?' Maintenant, on les retrouve sur des foires expo où ils présentent leurs produits (...). Avant, c'était plutôt soviétique : 'On n'a plus de produits sur les étagères et les machines tournent à vide.' Maintenant, ils ont une démarche marketing intégrée, avec une approche client. » (entreprise française 8)

Lorsqu'ils abordent l'export, les informants soulignent l'importance de trouver le réseau de distribution approprié en fonction du marché et du produit. Ils sont conscients du fait que l'utilisation de différents réseaux aura un impact sur la façon de réaliser des affaires en Lituanie et qu'il est ainsi impossible de faire des déclarations générales sur la conduite des affaires dans ce pays.

« Quand vous vendez des machines-outils, vous perdez rapidement le contact avec votre client, la vente une fois faite car il en prend pour dix ans. Mais si vous vendez des fruits vous avez contact toutes les semaines avec votre client. Comme on vend des machines-outils (...), on a tout à fait intérêt à accéder le marché en direct. On a peut-être au plus dix clients là-bas. Dès que vous avez vendu trois machines-outils, vous avez appris comment faire et vous connaissez la mentalité là-bas. Mais si vous vendez du consommable, il vous faut un agent (...). En fait, c'est impossible de donner une recette pour faire des affaires en Lituanie. » (entreprise française 4)

En plus de compétences assez générales, les informants interprètent et font un lien entre leur expérience en Lituanie et les méthodes de travail, et plus précisément les compétences en négociation. Ils notent que la façon de réaliser des affaires est formelle et que le processus de

prise de décision – qui intègre plus de personnel qu'en France ou en Allemagne – prend plus de temps. Il semble que ceci est dû, à leurs yeux, à une approche plus linéaire, séquentielle voire assez théorique du business. Les Français ont plus particulièrement noté que la préparation et la conduite de réunions strictes avec des ordres du jour précis, des informations écrites détaillées et un planning rigoureux, étaient importantes pour paraître sérieux auprès des partenaires lituaniens.

« L'ambiance de travail est normale est plaisante tant que vous prenez le temps de préparer soigneusement vos réunions avec un ordre du jour clair et précis. » (entreprise française 6)

Certains d'entre eux ont spontanément comparé les Lituaniens aux Allemands :

« Travailler avec des Lituaniens, c'est un peu travailler comme avec les Allemands. Il y a du temps et de la rigueur pour la réflexion. Ils prennent le temps de poser le problème... Ce n'est pas comme en Pologne. Le personnel est hautement qualifié et plein de bon sens. Ils prennent le temps de la réflexion. » (entreprise française 3)

Savoir faire et savoir apprendre : En plus d'attitudes positives en termes de savoir être dans la relation avec les Lituaniens, de *savoirs* approfondis et d'un réel *savoir comprendre* la relation commerciale dans ce pays qu'ils replacent dans le cadre de référence de son contexte culturel, les informants interrogés ont développé une réelle capacité à travailler avec leurs partenaires lituaniens. Ils ont appris par leur propre expérience et sur le long terme à exploiter des relations personnelles privilégiées avec leurs homologues lituaniens afin de développer leur compétence de *savoir faire* et *savoir apprendre*. De nombreux savoirs évoqués plus haut sont le résultat d'un *savoir faire* et *savoir apprendre* également facilité par le souhait des Lituaniens de développer des relations personnelles avec leurs partenaires étrangers. Les agents lituaniens jouent à cet égard un rôle privilégié dans le processus d'apprentissage des entrepreneurs français et allemands.

« Dès que vous avez votre premier nouveau client, il faut aller lui rendre visite. Ils [les Lituaniens] sont friands de contacts personnels (...). Dans ce pays, à moins d'être une multinationale, vous avez besoin d'un agent sur place. Et si vous voulez qu'il fasse un bon boulot et bien il faut aller dîner et boire avec lui. C'est une réminiscence des temps anciens... C'est vrai, il faut bien connaître les gens là-bas et c'est une partie sympa de l'affaire. Si j'avais un tuyau à donner aux PME : 'Trouvez un agent sur place et créez une bonne relation avec lui.' » (entreprise française 2)

Les agents donnent à leurs partenaires, et plus précisément aux entrepreneurs français, la possibilité de comprendre le pays de l'intérieur car ils jouent le rôle de médiateurs interculturels :

« Cela fait 7 ou 8 ans que nous avons une relation commerciale avec la Lituanie. Nous avons un agent dans chaque pays. Dans l'ensemble nous avons de bonnes relations avec les Pays Baltes mais je voudrais faire une différence entre les Estoniens et les Lituaniens. Les Estoniens me rappellent fortement les Finlandais. Ils ne disent presque rien et nous parlent à peine. On est allé en Estonie pour la première fois après 3 ans de coopération. Ils nous ont bien reçus mais pendant 30 minutes pour 3 ans de coopération ! Vous pouvez imaginer après le voyage qu'on avait fait ? Au moins, ils nous ont raccompagnés jusqu'à la porte. C'est pour ça que ça marche beaucoup mieux avec les Lituaniens. Ce sont des Slaves et ça ne les dérange pas de passer plus de temps avec nous. On a déjeuné ensemble, on a pris le café ensemble, comme ça. De toute façon, on avait été prévenus par notre agent. » (entreprise française 1)

Malgré une forte relation et une coopération étroite sur des projets techniques à long terme sur place en Lituanie, plusieurs entreprises allemandes ont estimé qu'il était impossible de délocaliser dans ce pays et certaines ont été parfois amenées à relocaliser leur production :

« C'est l'ensemble du concept qui doit être cohérent : il faut considérer les coûts de production, la qualification des ouvriers, l'équipement technique et l'infrastructure qui doivent être adaptés. Nous avons fait une mauvaise expérience sur un critère majeur : la qualité. Si on doit employer trop de personnel sur la partie contrôle qualité, délocaliser n'a aucun sens. En plus, on prend le risque d'un transfert de technologie pas maîtrisé. » (entreprise allemande 8)

savoir s'engager : Des relations suivies avec les agents en Lituanie ou une coopération technique étroite et quotidienne sur des projets à long terme dans le pays lui-même ont donné aux informants français et allemand l'opportunité d'étudier jusqu'où aller en termes de

coopération. Leur expérience leur permet d'aborder différents sujets de manière critique puisqu'ils peuvent par exemple comparer les sources officielles avec la réalité du terrain.

« Les statistiques concernant les coûts salariaux ne veulent rien dire. On parle par exemple de salaires de 2€ en Lituanie. C'est peut-être possible pour des coins reculés où vous devez prendre une jeep pour faire les derniers kilomètres jusqu'à l'usine. Mais en fait, si vous voulez vous installer dans un site industriel avec une bonne infrastructure avec une liaison rapide à l'aéroport, et bien les salaires seront de 600 à 800 fois plus élevés que dans les statistiques officielles. » (entreprise allemande 6)

Même s'ils notent des incongruités entre certaines affirmations officielles et des pratiques parfois douteuses au quotidien, les personnes interrogées se sont fortement impliquées dans des relations industrielles et commerciales avec la Lituanie depuis de nombreuses années. C'est ainsi que se sont instituées des relations à long terme fondées sur la confiance.

« Je pense que les raisons pour notre bonne relation sont à chercher dans le passé. A l'époque, on leur a apporté un marché. Ils étaient capables de produire mais ils ne savaient pas vendre (...). Avec nous, ils ont trouvé quelqu'un de confiance : on a acheté leurs produits et on les a revendus en Europe de l'ouest. On leur garantissait tout jusqu'à la livraison et au paiement. En fait, on allait bien au-delà de la vente. C'était un service complet. » (entreprise française 2)

La majorité des entrepreneurs interrogés ont une expérience depuis de longues années en Lituanie. Leurs attitudes très positives en termes de *savoir être*, évoqué plus haut, vis-à-vis des Litvaniens se sont traduites par un soutien et une coopération étroite sur le long terme. Après de nombreuses années de coopérations, plusieurs envisagent de poursuivre des relations à très long terme et à engager un transfert de compétences afin de développer des synergies futures.

« J'explose quand j'entends certains collègues parler de leurs échecs en Lituanie. Il ne faut pas vous attendre à ce que ça marche, si vous envoyez simplement un plan et que vous leur dites : 'S'il vous plaît, produisez-moi ça et il faut que ça coûte moins cher que chez nous.' Il est nécessaire d'établir des relations étroites entre les partenaires, entre le client et le fournisseur afin de connaître les process des deux côtés. Nous avons établi une relation de confiance et je crois que c'est un grand avantage comparatif sur le long terme. Transférer du know-how est inévitable et un jour ils auront aussi notre expertise et c'est bien ainsi. » (entreprise allemande 4)

Comme nous pouvons le constater, les entrepreneurs français et allemands qui pensent avoir, selon leurs critères, bien réussi sur le marché lituanien, doivent leur succès à une capacité consciente à prendre du recul, à analyser et à s'engager dans un apprentissage des techniques et des pratiques quotidiennes, de l'organisation et des stratégies des entreprises et du marché de ce pays. Ils ont appris à *savoir s'engager* dans une analyse des pratiques et de la culture de la Lituanie.

5. Discussion : compétences en management interculturel

5.1. Compétences en management interculturel utiles pour entreprendre en Lituanie

Dans le paragraphe suivant, nous tentons de répondre à la question : Quelles compétences en management interculturel émergent lors de relations d'affaires avec la Lituanie à partir de la perspective des entrepreneurs français et allemands ? Les compétences en communication interculturelle ont été catégorisées à l'aide du référentiel des cinq savoirs de Byram dans la section précédente. Ces résultats sont maintenant analysés à l'aide du modèle des dimensions culturelles et de l'approche multiperspectiviste de Demorgon afin d'explorer si les compétences de communication interculturelle identifiées révèlent également des compétences de management interculturel.

La catégorisation et l'analyse des interviews ont révélé plusieurs dimensions culturelles significatives de situations de management interculturel. Les entrepreneurs allemands et français interrogés ont décrit leur quotidien qui révèlent des dimensions telles que la

monochronie et la polychronie, les contextes « fort » ou « faible » (Hall 1990, 2003), les « orientation tâche » ou « orientation personne » (Trompenaars 1998) ainsi que les orientations à court ou long terme (Hofstede 1993, 2001, 2005). Le modèle des dimensions culturelles permet d'identifier si des situations de management peuvent avoir un lien avec la culture mais il ne permet pas de décrire, de comprendre, d'analyser ni surtout d'expliquer le contexte plus vaste dans lequel émergent des compétences de management interculturel.

Nous proposons dans les paragraphes suivants, d'analyser les compétences de communication interculturelle identifiées par Byram en utilisant l'approche de Demorgon, expliquée plus haut, qui permet de catégoriser les compétences en management interculturel. Partant tout d'abord de la perspective (1) synchronique, il apparaît clairement que les entrepreneurs interrogés ont oscillé entre des antagonismes pré-adaptatifs du type des dimensions du management interculturel citées ci-dessus. Ils se sont adaptés en fonction des dimensions telles que court terme/long terme, orientation tâche/personne, polychronie/ monochronie, contexte fort/faible. Concernant le référentiel de Byram, il est possible de constater, que ces entrepreneurs font preuve de *savoir être*, *savoir faire* et *savoir apprendre* en situation de manière *synchronique* puisqu'ils sont capables d'accepter des standards qualités, techniques ou commerciaux éloignés de leurs repères. Ils apprennent ainsi à osciller, se décentrer et à adopter parfois des dimensions culturelles diamétralement opposées à leurs habitudes. Parallèlement ils sont en mesure d'acquérir de nouveaux *savoirs*, *savoir comprendre* et *savoir s'engager* car ils ont été capables de développer des *savoir faire* et *savoir apprendre* sur une longue, voire très longue période.

Ainsi, l'approche (2) *diachronique* permet également d'expliquer comment ils ont pu, pendant plusieurs années de coopération, osciller et s'adapter, permettant ainsi l'émergence de nouveaux *savoirs*, *savoir comprendre* *savoir faire* et *savoir apprendre*. La perspective diachronique permet de comprendre qu'ils ont pu observer l'évolution des technologies et pratiques commerciales pilotées dans le passé par la production puis progressivement par le marketing. Ces entrepreneurs sont capables d'expliquer les processus de prise de décision par la résurgence d'un formalisme dû au passé du pays.

L'approche diachronique ne s'applique ainsi pas uniquement au (4) *secteur* de l'économie, les entrepreneurs font souvent référence à l'histoire et à la politique, données très importants pour comprendre un pays en pleine transition économique. Les entrepreneurs interrogés ont développé des compétences aux trois (3) *niveaux* des individus, des entreprises, et de la société lituanienne. Ils se sont renseignés précisément sur l'histoire du pays et ses développements récents, et dressent une cartographie complète du pays en termes d'infrastructures qu'il s'agisse des réseaux routiers, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires dont ils savent qu'ils ne correspondent pas encore aux standards occidentaux. Au niveau des entreprises, ils ont adapté leur R&D, leur production ainsi que leurs pratiques marketing, commerciales et financières. Comme nous l'avons précisé plus haut, ils ont enfin mis à profit leurs *savoir être*, *savoir faire* et *savoir apprendre* afin d'engager des relations personnelles au niveau individuel de leurs partenaires lituaniens.

Ainsi, leur capacité à relever les défis du quotidien en situation, à différents niveaux et dans divers (4) *secteurs* du contexte lituanien témoigne de cette (6) *dynamique* que Demorgon appelle *auto(dés)organisationnelle* qui permet par la résilience et la détermination d'agir et de réagir au quotidien. Ce résultat est aussi dû à une (5) *stratégie* que nos interlocuteurs français et allemands ont élaboré sur le long terme en Lituanie. Ils estiment en fait que leur succès serait dû à leur implication sur ce marché depuis l'ère soviétique jusqu'à l'intégration du pays dans l'Union Européenne.

5.2. Trois niveaux de compétences et trois types d'entreprises

Triangler l'approche de Demorgon, le référentiel de Byram et le modèle des dimensions culturelles de la littérature du management interculturel permet de faire émerger trois niveaux de compétences *expert*, *confirmé* et *débutant* (Le Boterf 2006) en management interculturel auxquels semblent correspondre trois types d'entreprises.

Les entrepreneurs « experts » exploitent leurs *savoir faire* et *savoir apprendre* en situation professionnelle technique ou commerciale. Ils prouvent leurs compétences de négociateurs et de communicants. Ils sont réactifs, ils oscillent et parviennent à s'adapter rapidement s'appuyant sur leur *savoir comprendre*. Ils sont constamment en mesure d'interpréter les situations qu'ils rencontrent en reliant théorie et pratique. Ils peuvent relier des connaissances approfondies de tous les niveaux et secteurs de la société et de la culture lituanienne à leur propre expérience. Ils ont développé un *savoir être* très positif vis-à-vis de ce pays, ses entreprises et ses ressortissants. Ils ont la capacité réflexive de prendre du recul pour analyser leurs pratiques. Leur implication sur le long terme en Lituanie leur a permis de *savoir s'engager* d'une manière à la fois professionnelle et humaine. L'interview de chaque « expert » permet d'identifier au moins trois dimensions culturelles. De plus, chacun d'eux explique les dimensions identifiées dans ses propres termes, il trouve un lien entre ces dimensions culturelles et leur contexte, et les utilisent à des fins professionnelles.

Les entrepreneurs « confirmés » exploitent leurs *savoir faire* et *savoir apprendre* en situation professionnelle technique ou commerciale avec plus de difficulté car ils manquent d'expérience. Leur faible expérience de négociateurs et de communicants ne leur facilite pas l'oscillation et l'adaptation en situation. Il leur semble difficile d'interpréter les situations du quotidien. Ils privilégient le secteur économique et négligent l'histoire et la politique. Ils concentrent tous leurs efforts au niveau des individus et des entreprises et négligent le niveau sociétal. Bien qu'ils aient acquis quelques *savoirs* au niveau individuel et organisationnel, leur *savoir comprendre* ne leur permet pas de relier leurs pratiques quotidiennes à un contexte plus large. Même s'ils témoignent un *savoir être* de neutre à positif vis-à-vis des Lituaniens, ils ne donnent pas l'impression de *savoir s'engager*, leur implication en Lituanie étant récente et leur stratégie n'étant prévue que sur du moyen terme. Les interviews révèlent entre une et trois dimensions culturelles difficilement appréhendées par les informants, dimensions culturelles qu'ils ne peuvent pas exploiter en situation professionnelle.

Les entrepreneurs « débutants » en interculturel n'ont que peu d'accès directs aux Lituaniens qu'il s'agisse de leurs agents ou de clients directs. Leurs *savoir faire* et *savoir apprendre* et *savoir comprendre* sont quasi inexistants car ils n'ont que très peu de connaissance ou d'expérience du pays, de ses entreprises et des individus. Leur *savoir être* peut aller du neutre au négatif. Leur stratégie consiste à réaliser des affaires ponctuelles sur le court terme sans *savoir s'engager*. Leurs propos n'ont permis d'identifier aucune dimension culturelle connue de la littérature.

Sur la base de notre analyse, l'identification des trois niveaux de compétences interculturelles semble correspondre à l'émergence d'une typologie parmi les PME/PMI étudiées.

Type 1 : Les entrepreneurs « experts » en interculturel travaillent dans des entreprises qui ont un accès direct au marché, une relation commerciale allant de 5 à plus de 25 ans, un taux à l'exportation de plus de 15%. Les entrepreneurs de ces entreprises estiment que celles-ci doivent leur succès à une coopération et à leur soutien aux partenaires lituaniens sur le long terme. Nos analyses et observations confirment qu'ils témoignent de compétences d'« experts » avec un réel *savoir s'engager*.

Type 2 : Les entrepreneurs « confirmés » ont plus tendance à travailler avec des agents. Leur relation commerciale avec la Lituanie a duré entre 3 et 5 ans environ, leur taux à l'exportation se situe entre 5% et 15%. Leurs entreprises tendent à vouloir s'impliquer à moyen terme en

Lituanie. Leur entretien révèle au maximum une à deux dimensions culturelles dont les interlocuteurs n'étaient pas du tout conscients.

Type 3 : Les entrepreneurs « débutants » travaillent dans des entreprises qui n'ont pratiquement pas accès au marché, avec ou sans agent. Ils ont pu avoir une première expérience neutre ou négative mais le taux à l'exportation atteint 5% au plus. La plupart d'entre eux a estimé n'être intéressé que par des « coups » ponctuels mais ne comptait pas s'impliquer dans une stratégie au long terme. Ces interlocuteurs n'ont révélé aucune compétence interculturelle visible. Ces entreprises ont répondu partiellement aux questionnaires mais n'ont pas participé à nos entretiens.

6. Conclusion

Nous avons pour objectif principal d'explorer les compétences interculturelles utiles aux entrepreneurs et au personnel dirigeant de PME/PMI en Bretagne et en Sarre afin de gérer leurs relations commerciales avec des entreprises lituaniennes. Nous avons identifié ces compétences en utilisant une méthodologie exploratoire, en nous appuyant sur la conduite d'entretiens semi-structurés et d'une analyse de contenus. Les compétences de communication interculturelle ont été catégorisées à l'aide du référentiel de Byram et des dimensions culturelles des modèles du management interculturel. Les catégorisations *synchroniques* par le référentiel de Byram et par les dimensions du management interculturel ont été complétées par l'approche multiperspectiviste de Demorgon. Son approche permet d'identifier les compétences de management interculturel en fonction du contexte qui implique les approches *diachroniques*, *dimensionnelles*, *sectorielles*, *dynamiques* et *stratégiques*. La triangulation des trois modèles nous a permis a) d'identifier trois niveaux « expert », « confirmé » et « débutant » de compétences interculturelles et b) de les associer à trois types d'entreprises qui émergent de nos données qu'il faudra peut-être, à l'avenir comparer aux modèles d'internationalisation des PME/PMI.

Nos résultats illustrent et confirment que les entrepreneurs, qui qualifient eux-mêmes de succès sur le long terme les relations d'affaires entretenues avec des entreprises lituaniennes, ont parallèlement développé des compétences interculturelles.

Les résultats obtenus par les entrepreneurs « experts » nous conduisent de nouveau à l'étape D qui consiste à formuler quelques recommandations pour renforcer les compétences interculturelles. Les éléments de réponses formulés dans les sections de résultats et de la discussion peuvent livrer des premiers éléments d'informations pour les praticiens. Or, il s'avère que le mode d'apprentissage pragmatique des entrepreneurs nous incite à explorer la possibilité d'initier une communauté de pratiques de manière à ce qu'ils puissent échanger sur leurs pratiques et renforcer ou développer de nouvelles compétences dans le cadre d'un auto-apprentissage collaboratif. Dans nos prochaines recherches, nous devons à cette fin, préciser les différents niveaux de compétences interculturelles dans un référentiel et comparer la complémentarité entre les compétences développées en Bretagne et en Sarre auquel il faudrait peut-être également associé la perspective lituanienne, jusqu'ici absente de notre étude. Nous pensons en effet qu'une communauté de pratiques associant entrepreneurs allemands et français permettrait, de par la composition interculturelle des participants, de catalyser et ainsi de révéler, en situation d'auto-apprentissage introduisant une réflexion sur les pratiques, une réelle prise de conscience interculturelle sans laquelle aucun apprentissage n'est possible en formation ou sur le terrain.

Références bibliographiques

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4ème ed.). Cincinnati: South-Western.
- Barmeyer, C.I. (2000). *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*. Deutsch-Französische Studien zur Industriegesellschaft. Vol. 25, Paris: CIRAC.
- Byram, M. & Zarate, G. (1994). *Definitions, objectives and assessment of socio-cultural competence*. Strasbourg: Council of Europe.
- Byram, M. (1995). *Intercultural competence and mobility in multinational contexts: A European view*. Clevedon, Avon: Multilingual Matters.
- Byram, M. (1997). *Teaching and assessing intercultural communicative competence*. Clevedon, Avon: Multilingual Matters.
- Cope, J. (2003). *Entrepreneurial learning and critical reflexion: Discontinuous events as triggers for 'higher-level-learning'*. Management Learning, Vol. 34, p. 429-450.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Demorgon, J. (2002). *L'histoire interculturelle des sociétés* (2ème ed.). Paris: Anthropos Economica.
- Demorgon, J. (2004a). *Complexité des cultures et de l'interculturel. Contre les pensées uniques*. (3ème ed.). Paris: Anthropos Economica.
- Demorgon, J. (2004b). *Une épistémologie sans frontière – Complexité des antagonismes de la nature à l'histoire*. Paris : Synergies, p. 77–109.
- Demorgon, J. (2005). *Critique de l'interculturel. L'horizon de la sociologie*. Paris: Anthropos Economica.
- Erikson, T. (2003). *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.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Glowik, M. & Auteur anonyme. C. (2006). *Doing business with new EU member states: A comparative empirical analysis of German and French medium-sized enterprises and their business experiences in the Baltic States*. Proceedings of the 14th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe. Vienna University of Economics and Business Administration.

- Hall, E. T. & Hall M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Hall, E. T. & Hall, M. (2003). Key concepts. Underlying structures of culture. In: D. C. Thomas (Ed.), *Readings and cases in international management. A cross-cultural perspective* (p. 151–162). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Hall, E. T. (2003). The vocabulary of culture. In: G. Redding, & B.W. Stening (eds.), *Cross-cultural management. Volume 1: The theory of culture* (p.113 –139). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hofstede, G. (1993). Intercultural conflict and synergy in Europe. In D. J. Hickson (ed.), *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2^{ème} ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind* (2^{ème} ed.). New York: McGraw-Hill.
- Knapp, K. & Knapp-Potthoff, A. (1990). Interkulturelle Kommunikation. *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, p. 62-93.
- Landis, D., Bennett, J.M. & Bennett, M.J. (ed.) (2004). *Handbook of intercultural training*. Sage Publications : Thousand Oaks, London, New Delhi (3^{ème} ed).
- Le Boterf, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris : Editions d'Organisation (5^{ème} ed).
- Meier, O. (2006). *Management interculturel. Stratégie. Organisation. Performance*. Dunod: Paris (2^{ème} ed).
- Morace, C. Gourvès-Hayward, A. & Glowik, M. (2007). *Intercultural competences for enhanced business relations with Lithuanian companies. A Franco-German study*. Actes du 14^{ème} Conference Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe. Vienna University of Economics and Business Administration, 28 novembre – 1 décembre 2007.
- Müller B.D (1995). Sekundärerfahrung und Fremdverstehen. In: J. Bolten (ed.): *Cross-Culture – Interkulturelles Verstehen in der Wirtschaft*. Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation. (Vol.1), Berlin, p.43-59.
- Rogoff, E.G.; Myung-Soo, L. & Dong-Churl, S. (2004). «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.
- Trompenaars, F. (1998). *Riding the waves of culture*. New York. McGraw-Hill.
- Wöhe, G. (1996) *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Munich: Gabler. (16^{ème} .ed.)