



HAL
open science

Dans quelle mesure la culture nationale et les vécus culturels influencent-ils les motivations entrepreneuriales et les logiques managériales des entrepreneurs de différentes générations, issus de l'espace post-soviétique ?

Natalia Guilluy-Sulikashvili

► To cite this version:

Natalia Guilluy-Sulikashvili. Dans quelle mesure la culture nationale et les vécus culturels influencent-ils les motivations entrepreneuriales et les logiques managériales des entrepreneurs de différentes générations, issus de l'espace post-soviétique ?. Gestion et management. Université Polytechnique Hauts-de-France, 2025. <tel-05235555>

HAL Id: tel-05235555

<https://uphf.hal.science/tel-05235555v1>

Submitted on 2 Sep 2025

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

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



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License

UNIVERSITE POLYTECHNIQUE DES HAUTS-DE-FRANCE

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LILLE

Année universitaire 2024-2025

HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES

Discipline : Sciences Gestion

Présentée et soutenue publiquement par :

Natalia SULIKASHVILI

Le 4 juillet 2025

Dans quelle mesure la culture nationale et les vécus culturels influencent-ils les motivations entrepreneuriales et les logiques managériales des entrepreneurs de différentes générations, issus de l'espace post-soviétique

JURY (par ordre alphabétique) :

Karim HEBBAR, Professeur des Universités, Université Polytechnique des Hauts-de-France (rapporteur)

David HURON, Professeur des Universités, Université de Nice, Côte d'Azur (rapporteur)

Erick LE ROUX, Professeur des Universités, Université Sorbonne Paris-Nord (président)

Antoine MASINGUE, Professeur des Universités, Université Polytechnique des Hauts-de-France (co-garant)

Marie-Pierre MAIRESSE, Professeur émérite, Université Polytechnique des Hauts-de-France

Pierre-Charles PUPION, Professeur des Universités, Université de Poitiers (rapporteur)

Nicolas VAILLANT, Professeur des Universités, Université Catholique de Lille (co-garant)

INTRODUCTION.....	4
I. BILAN CRITIQUE.....	6
Chapitre 1. - Recherches menées depuis le début du parcours (les axes de recherche, les travaux réalisés).....	6
<i>1.1 Parcours personnel et académique</i>	<i>6</i>
<i>1.2. Axe 1 Comportements des consommateurs</i>	<i>9</i>
<i>1.3 Axe 2 Entrepreneuriat.....</i>	<i>21</i>
Chapitre 2 - Formation et expérience professionnelle	38
<i>2.1. Activité d'enseignante</i>	<i>38</i>
<i>2.2. Activité d'encadrement et de développement en tant que Vice Doyen International.....</i>	<i>44</i>
<i>2.3. Activités de chercheur (appartenance aux labos, projets de recherche, responsabilités éditoriales, direction de travaux).....</i>	<i>45</i>
<i>2.4. Activités au sein des entreprises internationales en France et à l'étranger....</i>	<i>50</i>
II- PROLONGEMENT FUTUR DES RECHERCHES	52
Chapitre 1 - Problématique commune qui englobe les travaux.....	52
<i>1.1 Au carrefour de plusieurs disciplines</i>	<i>52</i>
<i>1.2 . Au carrefour de plusieurs sujets d'étude</i>	<i>60</i>
Chapitre 2 - Entrepreneuriat générationnel, culture nationale et entrepreneuriale .	70
<i>2.1 Génération X</i>	<i>70</i>
<i>2.2 Génération Y.....</i>	<i>73</i>
<i>2.3 Motivations entrepreneuriales et logiques managériales – le cadre d'analyse.....</i>	<i>76</i>
<i>2.4 Logiques managériales – interactions X et Y.....</i>	<i>80</i>
<i>2.5. La génération Z</i>	<i>87</i>
<i>2.6. Logiques managériales et la communication avec les Z.....</i>	<i>93</i>
Conclusion et mise en perspective : Le thème fédérateur et les perspectives des recherches	96
III – ACTIVITES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE EN COURS	100
1. Ouvrage en cours	100
2. Articles en cours de rédaction.....	101
3. Projets liés à la chaire de recherche en mondes émergents.....	104

4. <i>Projet de recherche Jean Monnet</i>	107
5. <i>Encadrement des thèses</i>	108
6. <i>Ma conception du métier de professeur</i>	108
7. <i>Curriculum Vitae détaillé</i>	111
BIBLIOGRAPHIE	125

« Il était une fois en Russie une jeune et joyeuse génération qui a souri à l'été, à la mer, au soleil et ... a choisi Pepsi... » La vraie raison de ce choix est certainement dans le fait que « les idéologues soviétiques considéraient qu'il n'y a qu'une vérité. C'est pour cela que cette génération ne pouvait faire qu'un seul choix. Et les enfants soviétiques des années 70 ont choisi Pepsi aussi facilement que leurs parents ont choisi Brejnev »

Viktor Pelevine, *Génération P*, 1999

De la génération « P » de Pelevine jusqu'à la génération « P » de Poutine et après ?

INTRODUCTION

J'ai l'honneur de vous présenter mon mémoire d'habilitation à diriger des recherches, dont le thème est « **Dans quelle mesure la culture nationale et les vécus culturels influencent-ils les logiques managériales des entrepreneurs de différentes générations, issus de l'espace post-soviétique** ».

Mon implication dans ce projet se fonde sur une réflexion mûrie à travers des années de travail et d'expérience. Elle est nourrie par une ouverture à de nouveaux défis, de nouvelles perspectives en matière de recherche, par l'acquisition de nouvelles compétences notamment en matière d'encadrement, de nouvelles réalisations, et de nouvelles responsabilités.

En effet, la réalisation de ce mémoire n'est pas seulement un aboutissement de mes travaux scientifiques mais aussi un moyen de les poursuivre et de pouvoir diriger des recherches futures afin de contribuer à des travaux académiques sur les thématiques de l'entrepreneuriat international. Entrepreneuriat et international sont les

mots clés qui constituent le fil rouge de mon parcours que je présenterai dans ce document.

Maître de Conférences à l'Université Catholique de Lille depuis 2007 et Vice doyen en charge de la stratégie et du développement international de la faculté des Lettres et Sciences Humaines depuis 2010, j'enseigne des matières liées au management de projets, négociations internationales, marketing stratégique et international, approche géopolitique de la Russie et de l'espace post-soviétique. Depuis l'obtention de mon poste je dirige le Master Affaires Internationales Trilingue qui comprend quatre parcours : Marketing et Négociations Internationales, Communication et Négociations Internationales, Tourisme International d'Affaires et de Luxe, Marketing et Management International de la mode et du textile.

Forte d'une expérience d'enseignement, de recherche et d'encadrement pédagogique de près de 19 ans j'ai pu m'enrichir également par une solide expérience de travail dans une belle PME lilloise innovante où j'ai eu l'occasion de pratiquer des compétences managériales, le commerce international, comprendre le quotidien des entrepreneurs dans différents pays. Cette expérience m'a permis d'asseoir mes travaux de recherche sur une connaissance de terrain.

La réalisation d'une HDR est pour moi une continuité de mon parcours et une opportunité de poursuivre des travaux de recherche et de pouvoir encadrer des thèses. En me présentant à cette étape je ne cherche pas à satisfaire une ambition personnelle, il s'agit plutôt d'une démarche qui me permettra d'approfondir des recherches en cours, de m'ouvrir sur des champs nouveaux, d'apprendre des autres et de mes pairs, d'être actrice des évolutions et des innovations en cours et à venir. C'est également une démarche mûrement réfléchie, une étape dans ma carrière et une finalité des années d'études et de ma vie en France, mon pays d'adoption. Mon parcours personnel et professionnel en témoigne.

I. BILAN CRITIQUE

Cette section détaille mon parcours universitaire et professionnel, ainsi que les thèmes sur lesquels j'ai orienté l'essentiel de mes recherches depuis 2004, et publié un certain nombre de travaux, dont la liste complète figure dans mon Curriculum vitae joint dans les annexes de ce mémoire, et une sélection de dix articles que vous pouvez trouver dans le portfolio.

L'objectif de cette « ego-histoire » est d'introduire le cheminement intellectuel conduisant à la présentation de cette HDR et du cadre théorique autour duquel elle s'articule. On en trouve le détail dans la partie II de ce mémoire.

Chapitre 1. - Recherches menées depuis le début du parcours (les axes de recherche, les travaux réalisés)

1.1 Parcours personnel et académique

Mon parcours personnel et professionnel s'est construit successivement dans quatre pays : la Géorgie, l'Ukraine, la Russie et la France. Mon goût pour l'international est apparu au cours de mon enfance grâce au milieu multiculturel dans lequel j'ai eu la chance d'évoluer.

Née en Géorgie, sur le territoire de la république autonome d'Abkhazie en 1975 d'un père géorgien et d'une mère russo-ukrainienne j'ai grandi en écoutant trois langues qui se pratiquaient dans ma famille (russe, géorgien et ukrainien). Issue d'un milieu intellectuel où la passion pour de longues études, les exigences académiques ainsi que la maîtrise de plusieurs langues sont transmises de génération en génération, je me suis orientée tout d'abord vers les études d'interprète.

Après l'obtention de mon baccalauréat en 1992, je passe un concours pour intégrer une école d'interprètes en Géorgie, en ayant l'anglais pour première langue et je commence le français en tant que deuxième langue étrangère. L'année 1992 est une année tragique marquée par les conséquences de la dissolution de l'ex-URSS. En août

1992 à deux semaines du début de ma première année universitaire une guerre abkhazo-géorgienne éclate en plein cœur de ma ville natale Soukhoumi, et pousse ma famille à quitter le pays pour des raisons de sécurité.

Réfugiée de guerre à 17 ans à peine, je commence mes études supérieures à l'Université d'État de Kharkov, en Ukraine, dans le département d'interprétariat où je passe 5 années à parfaire l'anglais, le français et l'ukrainien. Je passe ces cinq années entre deux pays l'Ukraine et la Russie, notamment Moscou où habite ma famille et où je participe à la création d'une entreprise familiale. L'école d'interprètes déclenche chez moi une véritable passion pour le français et la culture française qui se sont avérés déterminants pour la suite de mon parcours.

En effet, en cinquième année de l'école, dans le cadre du partenariat entre l'université ukrainienne et l'université de Lille 3 un concours est proposé aux étudiants pour continuer leurs études en Maîtrise à l'Université Lille 3. Admise dans ce programme, je poursuis ma scolarité dans cette université en Maîtrise Langues étrangères appliquées que j'obtiens à la fin d'année universitaire et me présente aux sélections pour un DESS Affaires Internationales et Négociations où je suis admise en tête de la liste de classement.

Ma formation universitaire en France s'est articulée autour de la rencontre de deux disciplines, la civilisation slave et la gestion, qui ont eu un impact déterminant sur mes orientations professionnelles et mon parcours scientifique. Les deux premières années d'études en France sont très enrichissantes et me permettent de me former en management, marketing, commerce international et dans les matières de gestion.

Dans le cadre du DESS je réalise un stage dans une belle PME industrielle innovante de Lille, travaillant dans 70 pays. Ayant une bonne connaissance de différentes cultures et des langues, je réalise un stage passionnant où ma mission principale est d'implanter les produits de l'entreprise française sur le marché russe et même au-delà, sur les marchés de certains pays de l'ex-URSS. Ma prestation s'avère plus que satisfaisante et je suis embauchée suite à mon stage.

C'est en pratiquant l'export et le commerce international que je prends goût à l'entrepreneuriat et que je réalise son importance. En travaillant pour une belle PME régionale internationale je me rends compte des difficultés, des enjeux et des obstacles

qu'une entreprise industrielle en innovation constante doit affronter au quotidien pour se développer et gagner des marchés internationaux. Ce travail dynamique me fait vivre mes deux passions principales – les langues et la stratégie du développement d'une entreprise à l'international.

Mon parcours académique ne s'arrête pas pour autant, je suis acceptée en DEA, spécialisation implantation des entreprises françaises en Russie que je réalise en trois ans tout en continuant à travailler dans la même entreprise, et en faisant un passage par une entreprise de courtage en assurance, financement des risques internationaux.

J'ai une véritable chance de « toucher le terrain », de voir les marchés des pays de l'ex-URSS se structurer, d'apprendre les mécanismes du commerce international, le marketing, les réglementations en matière de droit d'auteur et des brevets. J'obtiens la note de 17 à la soutenance de mon mémoire de DEA et m'engage dans une thèse de doctorat avec deux directeurs : l'un issu de la section 13 (civilisations slaves) et l'autre de la gestion (spécialisation marketing).

Je réalise en trois ans et demi une thèse de doctorat qui porte sur le comportement des consommateurs russes tout en continuant à être sur le terrain via l'activité export. Ensuite le poste d'ATER à l'université de Valenciennes me donne une opportunité d'enseigner et de finir mon doctorat suivi par la qualification aux fonctions de Maître de Conférences dans la section 13.

Neuf mois plus tard, en 2007 je passe des auditions à l'Université Catholique de Lille où je suis recrutée, dirige un Master en Affaires internationales Trilingues et deviens Vice doyenne international trois ans plus tard. Nommée en 2010 Conseillère du Commerce international de France (candidature proposée par mon entreprise) je reste en contact avec les entreprises régionales, j'enseigne et poursuis ma recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat et des comportements des consommateurs. Mon goût pour ces thématiques est basé également sur une expérience du terrain, les observations et les négociations menées dans différents pays.

Au cours de mes vingt années consacrées à la recherche en civilisation slave et en gestion, j'ai abordé plusieurs problématiques et thèmes de recherche. Ils se sont croisés, ont échangé à la manière de disciplines complémentaires et parfois même

interdépendantes. Ils ont surtout progressivement nourri ma réflexion et ont contribué au développement des projets futurs.

Enfin, ces différents thèmes et problématiques de recherche, s'ils ont parfois été momentanément mis de côté, n'ont jamais disparu de mon horizon de recherche, et ont resurgi à plusieurs moments de mes activités, comme pour me rappeler leur complémentarité.

Mes travaux de recherche s'articulent autour de deux axes. Le premier concerne les comportements des consommateurs et a abouti à une thèse réalisée entre 2002 et 2006 sous la direction des Pr. Annie Allain et Pr. Michel Felix à l'Université de Lille 3 intitulée « Consommation et consommateurs en Russie soviétique et post-soviétique : une contribution à l'approche des marchés russes ».

Le second, que j'ai développé depuis 2010, porte sur l'entrepreneuriat. J'en parlerai davantage dans la deuxième partie de ce chapitre.

1.2. Axe 1 Comportements des consommateurs

Synthèse des travaux réalisés

Tableau 1. Publications

Auteurs /année de publication	Titre	Revue/Ouvrages/Chapitres d'ouvrage
Alaoui A, Guilluy-Sulikashvili N, 2022	Does Word-Of-Mouth's Effect on Products/Brands Differ between Countries? A Comparative Study of England and Russia	<i>Studia Europea, Universitas Babeş-Bolyai</i> , issue 1, July, pp. 283-315, doi: 10.24193:subbeuropea.2022.1.
Guilluy-Sulikashvili, N. (dir.) 2012,	« Les nouveaux comportements de consommation en Russie »	<i>Enigme russe</i> , Presses Universitaires de Septentrion
Guilluy-Sulikashvili, N. 2011	« L'émergence d'une nouvelle classe moyenne en Russie ou les	dans Maryline Dupont-Dobrzynski et Garik Galstyan (dir.), <i>Influence du modèle de</i>

	caractéristiques d'une nouvelle consommation »	<i>gouvernance de l'Union Européenne sur PECO et la CEI</i> ouvrage collectif en ligne, l'Institut Européen Est-Ouest, http://institut-est-ouest.ens-lyon.fr/spip.php?auteur82
Guilluy-Sulikashvili, N. (dir.), avril 2012	<i>L'Enigme russe</i> , Collection Histoire et Civilisations	Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires de Septentrion
Guilluy-Sulikashvili, N., Bloch, J.M., avril 2011	Direct selling: A distribution channel generating jobs in Russia	<i>Revue scientifique Vestnik RUDN</i> , collection Economie, N° 2, Moscou, Russie, (EBSCOhost)
Sulikashvili, N., 2007	Consommation et consommateur en Russie soviétique et post-soviétique: une contribution à l'approche des marchés russes, résumé de thèse	<i>Revue des études slaves</i> , LXXVIII/2-3. ISSN 0080-2557. (CNRS, HCERES B)
Sulikashvili, N., 9 décembre, 2006	Consommation et consommateur en Russie soviétique et post-soviétique: une contribution à l'approche des marchés russes	Thèse de doctorat sous la direction des Pr. A. Allain et M. Felix soutenue à l'Université de Lille 3

Tableau 2. Communications

Alaoui, A., Sulikashvili N., 11-14 June, 2024	Does Consumer's Background Affect What, How and to Whom WOM is aimed? A Comparative	The 31th Annual Conference and Professional Development Workshop by the Consortium for International Marketing
--	---	--

	study of British and Russian Consumers,	Research (CIMaR 2024), Gävle University, Sweden
Alaoui, A., Guilluy-Sulikashvili, N., 5-6 février 2024	Word-of-Mouth's (WOM) Credibility, Effectiveness, and Likelihood to Engage in it: A Comparative Study of China, England, and Russia	International workshop Retail and Digital Marketing, John Moores University, Liverpool
Alaoui, A., Guilluy-Sulikashvili, N., 26-29 juin, 2023	Word-of-Mouth (WOM) Credibility, Effectiveness and Likelihood to Engage in it: A Comparative Study of China, England and Russia	<i>21ème Conférence Internationale en Marketing, ATINER (Athens Institute for Education and Research, Athènes, Grèce.</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., Alaoui, A., 13-15th April, 2018	Cross-Cultural Consumer Behavior: A comparative study of British and Russian consumer's Word-of-Mouth (WOM) practices	BASSES international conference, Fitzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK
Sulikashvili, N., 30-31 janvier 2009	L'émergence de la grande distribution et la nouvelle consommation en Russie après la libération des prix	Colloque international sur <i>les PECO et la CEI</i> , Ecole Normale de Lyon.
Sulikashvili, N., mai 2008	La classe moyenne russe : les comportements d'achat	Colloque international sur <i>les És de l'espace post-soviétique</i> à l'Université de Lille 3.
Sulikashvili, N., 3 avril 2005	Same as it ever was? Reading the Tinkoff TV ads	<i>BASEES Annual Conference (British Association for Slavonic and East European Studies</i> , Fitzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK
Sulikashvili, N., mai 2004	Comportement des ménages pendant la période de transition	Table ronde à l'École supérieure de finance Plekhanov, Moscou, Russie

J'ai commencé en 2000 à travailler sur les investissements et les implantations de grands groupes français en Russie. Dans cette optique la consommation ainsi que l'émergence de la classe moyenne en Russie ont particulièrement attiré mon attention.

Au bout d'un an il s'est avéré très difficile d'obtenir des informations sur les implantations, et les données chiffrées divergeaient parfois d'une source à l'autre.

Le problème de la classe moyenne m'a paru également difficile à étudier car les contours de cette couche sociale sont mal dessinés. Je me suis alors orientée vers la consommation en Russie à cette période et sa mise en perspective historique. L'évolution du secteur des biens de consommation pendant différentes époques et les particularités de certains de ses aspects méritaient à mes yeux d'être soulignées. C'est ainsi que la problématique de la thèse s'est constituée.

A l'aide des sciences de gestion, notamment du marketing j'ai étudié l'évolution du comportement des consommateurs russes dans ses contextes successifs, de l'Union Soviétique à 2008 (deux ans après la thèse encore). Le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché a radicalement changé l'environnement des acteurs économiques et donc a mis en évidence le besoin d'étudier ce phénomène pour une meilleure approche des marchés russes.

Ces bouleversements économiques ont donné naissance à une classe « moyenne », particulièrement représentative du nouveau mode de consommation. Mal définie, aux contours flous, elle se différencie considérablement de la classe moyenne occidentale. L'approche par le biais du marketing se justifie donc pleinement. En parlant de la consommation en Russie on ne peut pas ignorer la classe moyenne même si elle est difficile à appréhender. Elle vient illustrer les facteurs explicatifs et l'environnement des consommateurs russes. La notion reste incontournable même si elle est mal adaptée au contexte russe.

L'objet de la recherche est la transformation du secteur des biens de consommation et des comportements qui se forment à la base du processus de la consommation, considérée comme la phase finale de la motivation du travail. Dans le processus de consommation, les individus constituent une base matérielle pour le développement des relations sociales.

L'objet de la recherche est également le consommateur que j'ai défini par facilité comme appartenant à la classe moyenne, c'est-à-dire à une classe qui ne peut ni accéder régulièrement aux consommations mondialisées et ostentatoires du luxe, ni consommer par simple nécessité.

En ce sens vu leurs moyens économiques et d'épargne, cette classe est définie comme celle dont les comportements de consommation sont issus d'un processus de choix, dont les déterminants sont justement objet de recherche. C'est exactement le représentant de la classe moyenne qui devient l'objet de marketing du fait de son pouvoir de négociation.

Celui-ci est étudié sur la base du processus de prise de décision, de la recherche d'information, de l'évaluation des solutions possibles, de la réalisation des besoins, de la réaction et du choix. Il est également important de tenir compte des facteurs qui influencent le comportement des consommateurs : les facteurs psychologiques propres à la personnalité, les facteurs socio-économiques comme le revenu de la population, les formes d'activité salariale et d'information (diminution de l'incertitude et prévention des dommages).

La recherche a été effectuée en utilisant des sciences contiguës : histoire, économie, sciences de gestion, sociologie. Cela a permis de démontrer les liens de cause à effet, qui conditionnaient le secteur de consommation et les changements de comportement des consommateurs russes pendant la période étudiée. Une telle approche multidimensionnelle a permis de révéler les spécificités de ce marché entre 1991 et 2006.

L'approche chronologique, l'objectivité, l'approche systématique, l'analyse des facteurs d'influence sur les comportements des consommateurs sous tous leurs aspects, les études de terrain, les interviews menées à Moscou, les résultats des divers sondages m'ont guidée lors de la préparation de ma thèse.

Par l'approche historique, j'ai mené une analyse des événements marquants dans leur développement successif et progressif qui aboutit à quelques conclusions concernant la période étudiée. Cela m'a permis de révéler les origines des faits historiques, leurs causes qui, en fin de compte, ont largement déterminé le contenu et le caractère de leur évolution. Je n'ai jamais prétendu à une exhaustivité d'analyse

purement historique.

L'approche multidimensionnelle et l'utilisation de différentes sources, provenant de Russie, de France, de Belgique et d'Angleterre, ont permis de réaliser une étude complète et d'atteindre une certaine objectivité. Le principe de l'analyse sous tous leurs aspects a permis de traiter les questions en tenant compte de tous les facteurs qui influencent le comportement des consommateurs.

Les interviews, les études de terrain et les résultats des sondages effectués par les groupes russes de recherche en marketing m'ont permis d'aboutir à une vision complète de la typologie des consommateurs russes. La méthode de la périodisation et de l'analyse logique a également été utilisée. Mon éclairage a pris la forme d'une typologie permettant aux acteurs économiques de donner à ces variables de segmentation toute leur efficacité dans leur politique commerciale.

L'objectif principal de la thèse était de montrer la nécessité de la transformation du comportement des consommateurs dans l'économie soviétique, découvrir l'essence, la structure et les formes du comportement des consommateurs russes, présenter leurs types de comportement, mettre en évidence la transformation de l'environnement des consommateurs dans la société russe.

Dans ce travail de recherche j'ai articulé le processus social qui vise les choix de consommation et les éléments culturels qui supportent ces choix. Pour ce faire je me suis appuyée sur la notion de valeur. La dialectique de la rupture et la question de la préservation de l'ancien dans le moderne, me paraissaient pertinentes pour trouver dans le jeu de ces valeurs les conditions d'analyse favorables et pour établir les hypothèses d'une spécificité des comportements actuels.

Ces hypothèses soulignent l'importance d'une analyse qui permet d'explorer la spécificité du consommateur russe à partir de la particularité de la relation entre ses valeurs collectivistes et ses valeurs personnelles. Cette relation influence fortement les choix en termes de consommation. Le développement des relations de propriété et de valeur dans le processus de création de la motivation et du développement de la culture économique de marché russe comprenait plusieurs étapes :

1) La dérégulation des relations économiques existantes et le renouvellement de leur régulation sur le plan du marché. Dans ce processus les représentations mentales changent également et influencent le mode de la prise de décision et du choix.

2) En général, les transformations institutionnelles, liées à la réforme des relations de propriété et celles de valeur ont entraîné brusquement la ségrégation sociale et de classes de la société.

3) Dans la Fédération de Russie on a créé toutes les conditions pour le passage à un nouveau type de comportement économique dont les particularités sont déterminées par l'offre des marchandises, la demande de main d'œuvre et la différenciation de la population.

Le comportement des consommateurs dans les conditions de l'économie russe est conditionné par les facteurs suivants : historiques, psychologiques, socio-économiques, temporels et d'information.

L'exploitation partielle des résultats de l'étude a eu lieu durant toute la période de préparation et de rédaction de la thèse lors des doctorales annuelles de l'équipe de recherche TRACES au sein de l'Université de Lille 3¹, des colloques², des séminaires des projets portant sur le marché russe réalisés avec les étudiants du Master 2 Négociateur Trilingue du Commerce International à l'Université de Valenciennes et à l'Institut d'Administration des Entreprises de Valenciennes³.

Par ailleurs, on pouvait utiliser la typologie des styles de comportement des consommateurs élaborée lors de la prise de décisions administratives en marketing. Ces décisions portaient sur la stratégie de mise sur le marché des marchandises les plus attractives, sur leur promotion, sur l'évaluation des créneaux du marché et la formation des concepts de communication avec des consommateurs potentiels.

¹ « Dynamique du comportement de la classe moyenne russe » (2006) ; « Secteur du bien de consommation à l'époque de Brejnev » (2003) ; « Les investissements français en Russie depuis la chute de l'URSS » (2002).

² « Same as it ever was ? Reading the Tinkoff TV ads », conférence annuelle à Cambridge, le 3 Avril 2005 ; « Comportement des ménages pendant la période de transition », Table ronde, École supérieure de finance Plekhanov, Moscou, 2004.

³ « Cadre juridique pour une implantation française en Fédération de Russie » ; « Les relations de l'Union européenne et de la Fédération de Russie en matière de concurrence » ; « Exportation de machines à vendanger vers la Russie » ; « Guide export sur la Russie. Secteur aluminium ».

Après la soutenance de mon doctorat mes travaux sur la consommation et la classe moyenne en Russie se sont poursuivis. Ils étaient d'autant plus nourris par une réalité économique. Avec l'arrivée d'une nouvelle crise en 2008 la situation sur le marché a changé à nouveau. Les Russes prenaient tout juste confiance en l'économie de marché. Après la tumultueuse première décennie post-communiste, le pays voyait se former une classe moyenne avec un pouvoir d'achat stable et non négligeable. Avec l'arrivée de la crise elle a connu une autre réalité.

Les autorités russes ont reconnu pour la première fois, en février 2009 que leur pays était entré en récession. Le recul de 2,2% du PIB a été évoqué contre 0,2% prévus auparavant⁴. Cette récession met fin à huit années de croissance ininterrompues, tirée par les revenus du pétrole et par la consommation. Centaines usines tournaient au ralenti, faute de commandes. Le taux de chômage s'est élevé à 7,7%. Le secteur le plus touché était celui de la construction. Les grands projets sont abandonnés.

Comment cette nouvelle situation s'est reflétée sur le comportement des consommateurs ? Une agence d'analyse et de consulting « Market » affirmait que les comportements des consommateurs russes ont beaucoup changé à la suite de cette crise. Les volumes de ventes se sont réduits de 10 à 50 % en comparaison avec la même période en 2008 (Matushina, 2008).

Il est important de souligner qu'en décembre-janvier 2009 les dépenses des consommateurs ont dépassé leurs gains pour la première fois depuis 1991. Cela veut dire que la population commence à dépenser son épargne. Les économies se font sentir en premier lieu sur les volumes d'achat des produits alimentaires. Le marché des produits alimentaires a diminué de 3-5% en 2009 (Matushina, 2008).

Mes articles et communications portaient alors sur les modèles de consommation en pleine évolution. Les conclusions principales de ces travaux soulignent que dans la Russie à cette période le modèle de consommation est influencé par différents facteurs : une forte différenciation des revenus des diverses couches de la société, une différence de revenus entre urbains et ruraux, et une structure de la consommation différente entre la capitale et la province, mais aussi par des variables

⁴ L'Etude économique de l'OCDE de la Russie, 2009. p. 23.

géographiques et climatiques. Les changements économiques et politiques de ce pays ont influencé également les changements de valeurs et le style des comportements.

La consommation devient une représentation sociale à part entière en Russie. Elle est perçue comme un élément de la vie quotidienne qui peut structurer la société : intégrer, désintégrer ou même isoler des individus. La société russe est différenciée par la consommation. Le modèle d'une consommation moyenne est apparu. Il se rapproche de la consommation de masse occidentale mais dans des conditions spécifiques à la Russie, il est encore fragile et exposé aux aléas financiers et économiques. Par ailleurs, les Russes se démarquent de leurs voisins européens sur d'autres points : tout d'abord par leur propension à emprunter et à « désépargner ». Ensuite parce qu'ils sont 86% en Russie à être prêts à augmenter leur temps de travail pour augmenter leurs revenus contre 65% en Europe occidentale⁵.

Il existe donc dans ce pays un réel appétit de consommation que les Russes sont prêts à assouvir en recherchant de nouveaux apports financiers quand leurs voisins préfèrent encore limiter leurs dépenses sur des postes jugés secondaires. Tout de même, les conséquences de cette course à la consommation devraient rapprocher les Russes des réalités et rendre la société de consommation plus rationnelle.

En 2012 est paru l'ouvrage collectif sous ma direction « l'Enigme russe » qui est un fruit de trois conférences que j'ai organisées à l'Université Catholique de Lille sous le patronage de l'Ambassadeur de la Russie en France Alexandre Orlov courant de 2010, à l'occasion de l'année croisée France-Russie. Les textes réunis dans cet ouvrage collectif proposent un bilan d'étape de 20 ans depuis la dissolution de l'ex-URSS et mettent en valeur les contributions des universitaires et des acteurs économiques, tout en replaçant la Fédération dans son contexte géopolitique.

Ce fut en effet une expérience passionnante et très enrichissante de diriger ce livre car c'est à travers plusieurs éclairages approfondis de l'histoire, de l'économie, de la société et de l'église orthodoxe russe qu'il convenait de conduire cette enquête. Comment ce monde, placé à la charnière de l'Europe et de l'Asie, doté de la superficie d'un continent, héritier d'un passé millénaire, tiraillé continuellement entre la tentation européiste et les perspectives eurasiennes, pouvait-il prendre toute sa place dans le

⁵ <http://observatoirecetelem.com> « L'observatoire Cetelem 2011/Consommation en Europe », p. 69

siècle qui s'ouvrait ? Cette approche me paraissait d'autant plus nécessaire que depuis vingt ans, les événements ont montré le rôle grandissant de la Russie et de la Chine (Carrère d'Encausse, 2010). Le seul regard bienveillant ou compatissant envers la Russie n'était plus de mise et se devait de dépasser les stéréotypes du XIXe siècle ou ceux de la guerre froide tout autant qu'une vision occidentale trop ethnocentrée du monde.

Des analyses originales et pertinentes de spécialistes de la Russie, qu'ils soient universitaires ou acteurs de terrain, privilégient certains aspects de la réalité russe : ses rapports avec l'étranger proche et à l'international, son développement socio-économique et les conséquences au quotidien de la crise financière du 2008. La soif de consommation d'une classe moyenne n'y est pas seulement un effet de rattrapage des pénuries du passé mais une assurance d'être, face à un avoir épargné, toujours menacé par une crise financière.

J'ai poursuivi les recherches sur la thématique des comportements des consommateurs avec des travaux sur l'impact du « bouche à oreille », la perception de l'image de marque, le lieu d'achat, les comportements responsables des consommateurs appartenant à différentes cultures, notamment chinoise et britannique.

Autrement dit, ma recherche s'est étendue à d'autres marchés de pays où la dialectique de la rupture et la question de la préservation de l'ancien dans le moderne trouvent des conditions d'analyse intéressantes pour retracer et établir les hypothèses d'une spécificité des comportements dans les conditions de l'économie de marché.

Ces travaux comprennent une composante interculturelle qui a toujours été très importante à mon sens et m'a beaucoup inspirée lors de mes activités dans des entreprises internationales.

La compréhension des différences interculturelles est cruciale, surtout lorsqu'une entreprise souhaite opérer à l'échelle mondiale. Le bouche-à-oreille (WOM) est justement l'un des moyens de communication dont l'efficacité à assurer le succès des catégories de produits et des marques peut être affectée par la culture du pays hôte.

D'une manière générale, l'effet de la culture nationale sur les pratiques du bouche à oreille et son impact sur la demande des produits/marques a suscité un intérêt croissant dans la recherche, dû au fait que de plus en plus d'entreprises opèrent à l'échelle mondiale.

L'objectif principal de mes travaux dans ce domaine est de contribuer à ce volet de recherche, en étudiant l'influence de la culture sur les pratiques du WOM et leur efficacité pour définir la manière dont il faut adapter la stratégie du WOM à la culture de chaque pays.

Pour la première série d'études la Russie et l'Angleterre ont été choisies pour illustrer le lien entre la culture et le bouche à oreille, car elles se situent aux extrémités opposées du spectre des dimensions culturelles.

En effet, la Russie appartient au Pyramid-Cluster tandis que l'Angleterre appartient au Contest-Cluster (Wursten and Fadrhonc, 2012). Le cluster pyramidal se caractérise par des scores d'indice culturel élevés sur « PD » distance hiérarchique, « UA » tolérance à l'incertitude et « LTO » orientation au long terme.

Par ailleurs, elle a un faible niveau sur l'individualisme, et la masculinité. A son tour, la culture anglaise appartient au Contest-Cluster qui se caractérise par des scores d'indice élevés pour l'individualisme et la masculinité, alors qu'elle a des scores faibles aux niveaux de la distance hiérarchique, de la tolérance à l'incertitude et de l'orientation long terme.

Compte tenu de fait que ce sont deux cultures opposées, on s'attend à ce que l'effet du WOM sur le choix du produit/marque, l'image, etc. dans ces deux pays soit potentiellement différent. En termes d'implications managériales, les résultats rapportés dans cette étude livrent des conseils significatifs pour les spécialistes du marketing souhaitant opérer sur le marché international.

Par exemple, puisque le WOM est plus crédible que la publicité en Russie et en Angleterre, les spécialistes du marketing devraient s'y fier davantage dans les deux pays pour élaborer leurs stratégies marketing. Plus spécifiquement, comme le WOM a plus d'effet sur le choix de la marque en Russie qu'en Angleterre, les professionnels devraient mettre l'accent sur l'importance du statut social lorsqu'ils lancent une

campagne WOM en Russie et sur la manière dont les personnes pourraient devenir membres de leur groupe d'aspiration en choisissant tel ou tel brand.

En outre, le WOM est plus efficace en Russie car il s'agit d'une culture collectiviste caractérisée par le symbolisme et l'expression verbale indirecte, alors qu'en Angleterre l'argumentation, la rhétorique et les messages verbaux plus formels devraient être utilisés à travers une campagne de relations publiques car ce sont les tendances d'une culture individualiste. De plus, comme le WOM a un effet légèrement supérieur à la moyenne sur les Russes et légèrement inférieur à la moyenne sur les consommateurs anglais, en ce qui concerne le « choix du magasin » et « l'image de marque », les spécialistes du marketing devraient s'appuyer sur le WOM pour affecter un peu plus ces deux dimensions aux consommateurs britanniques.

Cette étude a été élargie par la suite et les consommateurs chinois ont été intégrés. Un certain nombre de communications et d'articles ont été réalisés en comparant l'impact du WOM sur les consommateurs de ces trois cultures.

Quelques résultats obtenus démontrent qu'étant donné que le WOM est plus efficace en Russie et en Chine, une tactique qui pourrait être standardisée dans ces deux pays consiste à utiliser des témoignages de célébrités avec un contenu à haute valeur conversationnelle pour stimuler le WOM des consommateurs. Dans ces deux pays les professionnels pourraient également s'appuyer sur l'interactivité des sites web pour provoquer du WOM, en ajoutant un bouton « cliquer pour en parler à un ami » pour faciliter le partage d'informations relatives à leur marque avec d'autres consommateurs.

Concernant le marché chinois, l'effet du WOM sur le choix des consommateurs en matière de catégorie de produit, de marque et d'image de marque est plus prononcé que dans les deux autres pays. Par conséquent, le WOM devrait prendre plus d'importance dans les stratégies de communication et de promotion des entreprises en Chine. Elles pourraient par exemple surveiller les conversations qui ont lieu sur les forums électroniques, d'autant plus que les Chinois considèrent l'e-WOM comme très crédible.

Mes futures recherches dans ce domaine porteront notamment sur le bouche à oreille numérique, la communication des marques responsables et son impact sur les comportements d'achat. Le facteur générationnel sera étudié également.

En marge de ces activités, et en parallèle à l'avancée de mon travail à l'Université Catholique de Lille après ma thèse de doctorat, j'engageai volontairement dès 2010 un glissement progressif de mes recherches vers l'entrepreneuriat, en axant mes réflexions sur les motivations et les obstacles des entrepreneurs ainsi que sur la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat générationnel.

Cette évolution dans mon sujet d'étude, caractérisée par plusieurs travaux et communications, n'était pas tant un virage dans mes centres d'intérêt qu'un retour à mes principales motivations, et le fruit de mes observations pendant le travail dans une entreprise internationale en France. Quelques entreprises et notamment mes anciens clients sont devenus les sujets de certains de mes articles.

1.3 Axe 2 - Entrepreneuriat

Synthèse des travaux

Tableau 3. Publications

Auteurs /année de publication	Titre	Revue/Ouvrages/Chapitres d'ouvrage
Courmont B, Guilluy-Sulikashvili N, Roudier J., mai 2024	<i>De la chute du mur de Berlin au conflit ukrainien</i>	Ouvrage collectif, Harmatan
Guilluy-Sulikashvili N, Kizaba, G., Assaidi, A, 2021	Motivations and barriers of entrepreneurs in Moscow and the Moscow Region, <i>Business</i>	<i>Theory and Practice</i> , Volume 22, pp 256-266; https://doi.org/10.3846/btp.2021.13112 , (Scopus, Web of Science)

Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., Assaidi, A, 2020	Making Roubaix More Attractive	<i>Territoire en Mouvement</i> , n°46, https://doi.org/10.4000/tem.6906 , (CNRS, HCERES, C)
Kizaba, G., Guilluy-Sulikashvili, N., Assaidi, A, 2018/3	Examen de la motivation et performance entrepreneuriales: Etude sur les entrepreneurs des départements Nord et Pas-de-Calais	<i>GES Revue de Géographie, Economie et Société</i> , vol.20. ISBN: 9782743023119. (CNRS, HCERES, C).
Guilluy-Sulikashvili, N., 2018	A Generation Y Russian Entrepreneur: Cultural factors in the Managerial System of an Innovative Firm – A Case Study of Aqualines	<i>Institutions and Economies</i> , 1(10), ISSN 2232-1349. (Scopus, Web of Science).
Guilluy-Sulikashvil, N. et al., avril 2017	Une lecture des comportements managériaux de l'entrepreneur de la génération X à travers les dimensions culturelles : étude de cas de l'entreprise Gelsan en Russie	<i>Revue Gestion 2000</i> , vol.33. DOI : 10.3917/g2000.334.0201. (HCERES, C)
Assaidi, A. Kizaba, G. Guilluy-Sulikashvili, N. décembre 2015/4	Génération Baby-Boomers, X et Y: Identification des barrières entrepreneuriales	<i>Revue Gestion 2000</i> , vol.32. DOI : 10.3917/g2000.334.0201. (HCERES, C)
Guilluy-Sulikashvili, N., Assaidi, A., Courmont, B, 2022,	Risk Management in French Companies Following the Health Crisis. What Impact on	<i>On Research, Journal of EU Business School</i> , Vol. 9, November 2022, pp. 42-53, ISSN: 2624-7844 (Online)

	Development Strategies and Jobs?	
Kizaba, G., Bongba, P, Assaidi, A, Guilluy-Sulikashvili, N, 2021	Femmes entrepreneures de la ville de Bunia (province d'Ituri – RD Congo): un examen des motivations et des facteurs de réussite	<i>Provincial Scientific Proceedings,1(13), ISSN 2411-0736, Presses Universitaires de ROSI, Kursk, Russie</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., Assaidi, A, 2020	Culture and Urban Tourism, Innovative Positionning of a territory in the North of France	<i>Provincial Scientific Proceedings, 2(12), ISSN 2411-0736, Presses Universitaires de ROSI, Kursk, Russie</i>
Courmont, B, Guilluy-Sulikashvili, N, 2020	La Chine et la Russie face au Covid-19: Approche comparative	<i>Provincial Scientific Proceedings, 2(12), ISSN 2411-0736, Presses Universitaires de ROSI, Kursk, Russie</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., octobre 2014	Une lecture des comportements managériaux en Russie à travers les dimensions culturelles	<i>Aktual'nye problemy gumanitarnyh nauk, [« Les questions actuelles des sciences humaines»], 2014, 3(10), ISBN 978-5-209-04726-1, RUDN, Presses Universitaires, Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie</i>
Guilluy-Sulikashvili, N. Assaidi, A, Kizaba, G. octobre 2014	Motivation et performance : dynamique entrepreneuriale de la région Nord de la France	<i>Aktual'nye problemy gumanitarnyh nauk, [« Les questions actuelles des sciences humaines»], 2014, 3(10), ISBN 978-5-209-04726-1, Presses Universitaires, RUDN, Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie</i>
Guilluy-Sulikashvili, Debourse, J.P. mars 2012	Territorial'nye lidery i predprinimatel'stvo, na primere regiona Nord de la France, [« Leadeurs territoriaux de l'entrepreneuriat,	<i>Aktual'nye problemy gumanitarnyh nauk, [« Les questions actuelles des sciences humaines»], 2(8), ISBN 978-5-209-04726-1, Presses Universitaires, RUDN Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie</i>

	exemple Nord Pas de Calais»]	
Guilluy-Sulikashvili, N. 2021	Les entrepreneurs russes de la génération Y : attentes et modes de management	Dans Arnaud Dubien (dir.), <i>Russie 2021, Regards de l'Observatoire franco-russe</i> , Editions l'Inventaire, Paris
Guilluy-Sulikashvili, N. 2013	Contexte social au service de l'entrepreneuriat russe	Dans Gérard Koukou Dokou (dir.), <i>Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales. Territoire et entrepreneuriat</i> , l'Harmattan, Collection Economie Plurielle dirigée par Henry Panhuys.
Guilluy-Sulikashvili, N. 2011	Moscou et le développement entrepreneurial	Dans Gérard Kokou Dokou (dir.), <i>Territoires et Entrepreneuriat ; Les expériences des villes entrepreneuriales</i> , Harmattan, Collection Economie Plurielle, dirigée par Hassan Zaoual.

Tableau 4. Communications avec et sans actes

Assaidi A., Sulikashvili N., 13-15 Mai 2024	Success Factors and Performance in French SME's, gender differences	<i>38th Istanbul International Conference on Marketing, Education, Social Sciences.</i> Obtention du Prix de la meilleure communication de la conférence, publication ISBN- 978-989-9121-38-6.
Assaidi A., Robichaud Y., Sulikashvili N., 6-7 Mars 2024	Study of Success Factors as a way to counter failure in SMEs: A French Case Study	<i>Creative Spark Berlin Conference,</i> <i>"Entrepreneurship</i>

		<i>ecosystems - theory and practice</i> ", Indiana University Europe Gateway, Berlin, Allemagne.
Guilluy-Sulikashvili, N., Guneri, F., 25-26 novembre, 2023	The Impact on National Culture on the « pull » and « push » Motivational Factors of Young French, Italian and Russian Entrepreneurs	<i>Conférence Internationale de European Institute for Research and Developpement</i> à Vienne, Autriche.
Guilluy-Sulikashvili, N. Assaidi, A. Kizaba, G. 9 juin 2017	Typologies des entrepreneurs, motivations, attentes, performances : cas des entrepreneurs de la région Nord-Pas-de-Calais,	<i>The 7th Global Management Conference</i> , IAE de Lille. ISBN 978-2-9563323-0-5
Guilluy-Sulikashvili, N. Assaidi, A. Kizaba, G. 28 octobre 2016	Motivations et barrières générationnelles : les entrepreneurs de la région Nord-Pas-de-Calais, <i>CEFEPME 2016</i>	<i>Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME</i> à l'Université de Trois Rivières, Canada.
Kizaba, G. Assaidi, A. Guilluy-Sulikashvili, N., 24 octobre 2014	Influence positive de la motivation entrepreneuriale sur la performance de la PME à CIFEPME Agadir du 24 au 30 octobre 2014	<i>12 ème congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME</i>
Kizaba, G. Assaidi, A. Guilluy-Sulikashvili, N., 23 mai 2014	Influence des motivations entrepreneuriales sur les performances des créateurs du Nord Pas de Calais	<i>Semaine du management (FNEGE), journée AEI-AIREPME</i> , Marseille, publication des actes du colloque sur le site : www.entrepreneuriat.com
Assaidi, A., Guilluy-Sulikashvili, N., Courmont, B., 5 December, 2023	The Impact on Commercial Strategies and Job Reorganisation in French Companies Following the	Workshop " <i>Entrepreneurial Development</i> " in IAE Business School Universidad

	Health Crisis: Risk Management During and After Pandemic	Austral, Buenos Aires, Argentina
Assaidi, A., Guilluy-Sulikashvili, N., Courmont, B., 16-18 December, 2022	Risk Management in French Companies Following the Health Crisis	12 th International Multidisciplinary Conference on Economics, Business, Technology and Social Sciences, Tbilisi, Georgia
Guilluy-Sulikashvili, N., 7-8 février 2017	A Generation Y Russian Entrepreneur: Understanding Cultural Factors in the Managerial System of an Innovative Firm	<i>Interdisciplinary International Conference, Oxford University, UK</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., 31mars-2avril 2017	A Comparative Analysis of Managerial Behaviour of Generation X and Y Entrepreneurs: A case Study of Aqualines and Gelsan Entreprises in Russia	<i>BASEES Annual Conference (British Association for Slavonic and East European Studies), Fitzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK</i>
Assaidi, A., Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., 24 mai 2016	Motivations entrepreneuriales et performances d'une PME	<i>7th Annual Global Management Conference, Université Privée de Marrakech, Maroc</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., Assaidi, A., 2-4 Avril 2016	The Current Entrepreneurial Climate in Russia : The Motives of Moscow's Entrepreneurs and the Obstacles They Encounter	<i>BASEES Annual Conference (British Association for Slavonic and East European Studies), Fitzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., 13 novembre 2014	Une lecture des comportements managériaux de la génération X en Russie à	<i>Colloque internationale à l'ULCO Comparaison intergénérationnelle du développement de l'entrepreneuriat</i>

	travers les dimensions culturelles	
Guilluy-Sulikashvili, N., 13 octobre 2014	Les facteurs culturels de la négociation internationale : étude comparative France-Russie	<i>Conférence internationale Etudes russes et modernité</i> sous l'égide de MAPRÂL, Bordeaux
Guilluy-Sulikashvili, N., 18-19 octobre 2012	Parcours atypique de l'entrepreneuriat russe	<i>XIIème colloque international FACIL (Forum Annuel de la Création et de l'innovation du Littoral).</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., 18-19 octobre 2012	Des oligarques aux bureaucrates-entrepreneurs, Communication à L'ULCO	<i>XIIème colloque international FACIL (Forum Annuel de la Création et de l'innovation du Littoral)</i>
Guilluy-Sulikashvili, N., 23-26 mars 2012	Kakie territorial'nye lidery dlia razvitija predprinimatel'stva dannoj territorii ? Neskol'ko elementov analiza, [« Quels leaders territoriaux pour le développement de la création d'entreprise? Quelques éléments d'analyse. »]	Communication à RUDN Université de l'Amitié des Peuples à Moscou au colloque international annuel à l'Institut des Langues Etrangères

La recherche sur l'entrepreneuriat constitue la principale partie des travaux réalisés. Elle s'articule autour des motivations qui animent les entrepreneurs et des obstacles qu'ils rencontrent, de la typologie des entrepreneurs, de l'entrepreneuriat générationnel, du leadership et du territoire ainsi que de la culture entrepreneuriale.

En collaboration avec des collègues canadiens de l'Université de Laurentienne, les comparatifs internationaux sont réalisés dans le cadre de certains travaux, en les appliquant notamment au marché russe, à l'espace post-soviétique, mais aussi de manière plus large.

Les motivations et les obstacles à l'entrepreneuriat représentent la thématique de nombreuses publications et communications proposées lors des congrès internationaux.

- *Les motivations et la performance entrepreneuriales*

L'étude de la manière dont les motivations influencent les objectifs, le processus entrepreneurial et la performance de l'entreprise, était l'objectif de plusieurs travaux, notamment avec les comparatifs internationaux.

Les principales motivations des entrepreneurs étudiées dans différents pays démontrent que les facteurs motivationnels co-déterminent en interaction la performance d'une entreprise. Par ailleurs, les études réalisées m'ont permis de mieux connaître cette interaction sur différents terrains où l'ordre des motivations (notamment indépendance et autonomie, motivations extrinsèques, intrinsèques, et enfin les motivations liées à la sécurité et au bien-être de la famille) peut être différent en fonction du territoire étudié et de la culture locale.

En examinant les motivations des entrepreneurs, nous contribuons à l'enrichissement de la littérature empirique par l'identification et le classement des motivations à partir d'une cohérence interne, et précisons de quelle manière elles influent sur la performance de l'entreprise.

En ce qui concerne les motivations des entrepreneurs ayant participé aux études, nous avons relevé quatre composantes : motivations extrinsèques, motivations intrinsèques, motivations liées au besoin d'indépendance et d'autonomie et enfin les motivations liées à la sécurité et au bien-être de la famille. L'ordre de classement de ces motivations est différent en fonction des pays d'études.

Globalement, les résultats montrent que la performance de l'entreprise dépend fortement des motivations des entrepreneurs. Cohérents dans leurs réponses, ces derniers ont exprimé leurs motivations dans la performance de leur entreprise, qu'elle soit ou non économique et financière. Autrement dit, certains entrepreneurs sont uniquement motivés par le caractère financier, tandis que d'autres sont plus préoccupés

par l'aspect non financier et mettent en avant la réalisation de soi, le besoin d'indépendance et d'autonomie.

Par ailleurs, ces travaux permettent de mieux rendre compte de la réalité du terrain français, russe, congolais, canadiens et d'apprécier de plus près le processus de motivation des entrepreneurs et la mesure des facteurs de performance.

Les outils de mesure utilisés pour ces études sont inspirés de Deci et Ryan (1985). Plusieurs études sur les motivations ont été réalisées dans différents pays avec les instruments de mesure empruntés des travaux de Deci et Ryan (1985a, 1985b, 1991, 2000).

Nous en avons proposé une hiérarchie et des interactions au regard de l'activité entrepreneuriale. Nous les avons identifiés et les avons classés, à partir d'une cohérence interne, et pour finir, nous avons précisé de quelle manière elles influent sur la performance de l'entreprise.

Les motivations sont étudiées lors d'un moment bien précis de l'enquête. Elles présentent une photographie du moment, sans préjuger de leurs changements et de leurs évolutions dans le temps ; le parcours de l'entrepreneur et le cycle de vie de l'entreprise doivent être pris en compte. Ces résultats enrichissent le débat sur l'entrepreneuriat et fournissent des conclusions empiriques sur la thématique.

Cependant, nous avons considéré que notre questionnaire pouvait être modifié et adapté pour étudier les motivations des porteurs de projet de création afin de mieux les accompagner. Il serait en effet intéressant d'établir un lien entre les typologies des entrepreneurs et les facteurs motivationnels.

Dans cette perspective, il semblait pertinent d'étudier les motivations des entrepreneurs pour déterminer les typologies des entrepreneurs « contraints » ou « motivés ». Pour ce faire, de nouvelles variables ont été ajoutées pour que la variance expliquée soit plus importante.

En lien avec cette réflexion, les recherches sur la typologie des entrepreneurs ont été réalisées.

- *Typologie des entrepreneurs*

C'était en effet intéressant d'établir un lien entre les typologies des entrepreneurs et les facteurs motivationnels.

Une étude approfondie a été réalisée sur les entrepreneurs du Nord-Pas-de-Calais pour établir une typologie des entrepreneurs. L'objectif principal de cette étude est d'explorer les caractéristiques individuelles des entrepreneurs de la Région Nord-Pas-de-Calais, leurs diverses trajectoires, leurs comportements en termes d'attente, de stratégie et de performance des entreprises qu'ils ont créées. Pour réaliser cette étude, nous avons mené une enquête par questionnaire administré auprès de 263 créateurs d'entreprise de la Région Nord-Pas-de-Calais et avons utilisé les techniques d'analyse quantitatives (ACP, AFCM et CAHA) pour mieux exploiter les données recueillies.

A l'issue de l'analyse nous proposons des types de relations entre les caractéristiques individuelles des entrepreneurs, les environnements sociaux et culturels et la propension à créer et à développer une entreprise avec une stratégie et un style de gestion particuliers. Il est donc possible d'identifier les caractéristiques personnelles des entrepreneurs sur lesquelles il faudra s'appuyer afin de faire émerger une typologie entrepreneuriale.

Les résultats de l'ACP et la régression multiple nous permettent de mettre en évidence les entrepreneurs que nous qualifierons « d'artisans ». Ils ont plusieurs années d'expérience comme propriétaires de leur entreprise et travaillent sans compter le nombre d'heures de travail hebdomadaires. Ces entrepreneurs artisans privilégient les motivations extrinsèques. Le facteur « nécessité » est important dans leur activité d'entrepreneur. Ils ont créé leur entreprise « pour vivre confortablement », « épargner pour la retraite », « maximiser les ventes et les profits » et « augmenter les sommes d'argent qu'ils tirent de leurs entreprises ». L'entrepreneuriat comme processus représente pour eux un moyen d'obtenir une récompense ou un avantage. La typologie proposée est similaire à celle de Miner, Smith et Bracker (1992) car les entrepreneurs de cette typologie n'ont généralement pas fait de longues années d'études et se laissent guider par leur vision du profit et de la rentabilité à court terme basée uniquement sur leur riche expérience de terrain mais pas sur la vision globale du marché.

Le deuxième type d'entrepreneurs possèdent un niveau de diplôme très élevé, aspirent à une « indépendance et une autonomie » et s'engagent moins dans des voies contraignantes. Ces entrepreneurs que nous qualifions des « développeurs indépendants » embauchent des employés à temps partiels et reçoivent des aides financières de la part d'organismes à but non lucratif.

En effet, ici le fait d'embaucher des employés à temps partiel signifie que ces entrepreneurs ne sont pas prêts à renoncer à leur indépendance et à leur autonomie, en ce sens qu'ils ne veulent pas s'engager avec des employés à temps plein et toutes les « tracasseries » administratives qui s'en suivent. Aussi, le fait d'obtenir des aides financières de la part des organismes à but non lucratif leur permet de garder cette indépendance et cette autonomie. Recevoir des aides de l'État serait sans doute plus contraignant et limiterait leur indépendance et leur autonomie. Quant à la possession d'un niveau de diplôme élevé, cela permet d'avoir plusieurs compétences, de développer plusieurs branches d'activité en parallèle, et parfois même concilier les statuts de salarié et d'entrepreneur.

Nous avons aussi des « entrepreneurs managers » très diplômés qui privilégient les motivations entrepreneuriales intrinsèques, à savoir, « relever un défi garantissant un emploi » et « prouver que je peux réussir ce que j'entreprends ». Ces entrepreneurs auraient une forte envie de réussir, préféreraient être personnellement responsables des décisions et de leurs conséquences au sein de l'entreprises et voudraient surtout identifier des mesures objectives de la réussite. L'une de ces mesures objectives pourrait ainsi être la croissance mesurée en termes de chiffre d'affaires ou d'effectifs. Il semble ici que la possession d'un diplôme élevé permet un épanouissement de soi et une possibilité de relever des défis professionnels et entrepreneuriaux et de garantir un emploi. Leurs compétences et diverses expériences les aident à construire des réseaux d'affaires pour mieux saisir les opportunités et s'adapter à la conjoncture du marché.

Enfin, la dernière typologie dégagée au cours de notre étude est celle « d'entrepreneurs altruistes communautaires » qui privilégient la sécurité et le bien-être familiale (« *procurer des emplois à mes enfants* », « *bâtir quelque chose pouvant leur bénéficier* », « *être plus près d'eux* »). Elle est similaire à celle dégagée par Blais

et Toulouse (1990). Les entrepreneurs appartenant à cette typologie ont une longue expérience en gestion et en tant que propriétaire. Ils ne comptent pas le temps consacré à leur entreprise. N'ayant généralement pas un niveau de diplôme très élevé, ils adoptent une stratégie à long terme pour une entreprise familiale et durable. D'autant plus que cette stratégie permet le rapprochement de quelques générations dans le cadre professionnel et contribuent à la transmission du savoir-faire d'une génération à l'autre. Ces entrepreneurs recherchent la reconnaissance sociale et le désir d'identification de la part de leurs clients et de leur entourage. Ils ont une culture qui valorise le groupe plutôt que l'individu. Dans leurs comportements, nous reconnaissons les postulats de Hofstede (1980) sur le collectivisme.

A l'issue de ces travaux les problématiques de l'entrepreneuriat générationnel et de la culture m'interpellaient de plus en plus. J'envisageais l'approfondissement des recherches en établissant le lien entre la motivation et la culture nationale.

En effet, les différents types de motivation comme la volonté d'assumer les responsabilités, les motivations pour réussir, la persévérance, la confiance en soi, la notion du risque peuvent influencer et optimiser le management au sein de l'entreprise.

- *La culture nationale représente un autre angle d'étude des motivations entrepreneuriales*

Dans certains travaux j'ai pu démontrer comment la culture, un phénomène multidimensionnel, impacte les motivations des jeunes entrepreneurs. La connaissance de ces différences culturelles est cruciale pour réussir une implantation dans différents pays, y établir un système de management efficace et compléter l'enseignement de l'entrepreneuriat auprès de la nouvelle génération d'entrepreneurs attirés par les marchés émergents et/ou à fort potentiel de développement.

C'est le bien-fondé de mes travaux de recherche sur la culture nationale et son impact sur les motivations entrepreneuriales. Ils visent à étudier l'impact de la culture nationale sur les valeurs et les comportements managériaux des entrepreneurs de différentes nationalités, notamment russes, italiens et français. Plusieurs auteurs soulignent l'importance de la culture et son influence sur les comportements dans le

contexte entrepreneurial (Dupont, 1994 ; Hall, 1990 ; Hofstede, 1994 ; Trompenaars, 1998; Hall, 1990, Barmeyer, 2007 ; Chanlat et Pierre, 2018; Mayrhofer 2017).

Sous le prisme culturel des facteurs motivationnels « pull » et « push », de jeunes entrepreneurs italiens, russes et français ont été étudiés pour mettre en lumière et comprendre les fondements culturels qui les influencent.

Le cadre d'analyse basé sur trois approches théoriques : l'approche par l'agrégation des traits psychologiques, celle de la légitimation sociale (ou approbation morale) et l'approche reposant sur l'insatisfaction (Thurik et Dejardin, 2012) a été appliqué.

Dans un article récent j'ai examiné sous le prisme socio-culturel les facteurs motivationnels « pull » et « push » des 51 jeunes créateurs italiens, russes et français pour les mettre en lumière et comprendre l'impact des valeurs culturelles et du contexte de l'action entrepreneuriale. Ce travail de recherche qualitatif est basé sur les entretiens semi-directifs menés auprès de ces jeunes entrepreneurs.

Les résultats ont démontré que :

Les facteurs « pull » - l'approche d'agrégation des traits psychologiques (l'évitement d'incertitude, le risque) et l'approbation morale, la légitimation sociale (perception du statut, l'éducation entrepreneuriale, les systèmes juridiques et sociaux)

- pour les Italiens sont liés à la sécurité de la famille, à l'image et au statut respecté de l'entrepreneur dans la société.
- pour les Russes sont liés à l'attitude positive face à la prise de risque, à la forte tolérance à l'incertitude, à l'image positive de l'entrepreneur dans la société, à l'attitude culturelle positive face à l'argent et au statut social.
- pour les Français sont plutôt liés à la perception positive du statut et de l'image de l'entrepreneur dans la société, à l'enseignement de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur.

Les facteurs « push » où on étudie l'insatisfaction et le licenciement :

- pour les Italiens paraissent être moins influents et motivants pour la création car il y a peu de soutien de la part de l'État, ce qui entraîne une fuite des cerveaux pour entreprendre ailleurs, dans d'autres pays.

- pour les Russes malgré le manque de soutien de la part de l'État, l'absence de démocratie et la bureaucratie, ils sont un moyen de libre expression et permettent la création de son propre emploi en cas de licenciement.
- pour les Français, ils sont liés à l'accomplissement de soi, à la progression dans la carrière et à l'absence de promotion. L'environnement démocratique encourage également à entreprendre et facilite ce processus.

Nous avons passé en revue les principales motivations « push » et « pull » des entrepreneurs italiens, russes et français, et nous avons démontré comment ils sont déterminés par les facteurs culturels. Ces résultats pourraient être utilisés par les décideurs publics dans la perspective de la création de dispositifs liés à la formation et à la promotion de l'entrepreneuriat. Nous considérons que l'inclusion du facteur culturel de la motivation humaine dans les théories sur le processus entrepreneurial est cruciale.

- *Entrepreneuriat générationnel*

Par ailleurs le facteur générationnel s'avère très important. La cohabitation de différentes générations d'entrepreneurs et managers semble poser des questions sur la compréhension des modes de management des entreprises. Les entrepreneurs appartenant à la génération Y (nés entre 1981 et 2000) semblent être plus enclins à pratiquer le management collégial, à utiliser de nouvelles technologies, à être plus soucieux de l'environnement et à s'engager dans l'entrepreneuriat responsable, autrement dit, leurs comportements divergent de ceux de la génération précédente.

Cette question centrale qui a animé certaines études se propose d'examiner comment l'évolution de l'environnement socio-économique et de la culture influent sur les modes de management et les choix des représentants de différentes générations.

Il me paraissait très intéressant d'étudier les motivations des entrepreneurs de différentes générations pour analyser leur activité entrepreneuriale, leur comportement au travail et leur perception du rôle de manager vis-à-vis de leurs salariés. En examinant la nature des éléments qui constituent leur mode de management, il serait

pertinent de mettre en lumière les spécificités de chaque génération afin de connaître leurs valeurs, les traits caractéristiques, ainsi que leurs logiques managériales.

A ce titre j'ai réalisé plusieurs travaux en étudiant le facteur générationnel des entrepreneurs russes et français sous l'angle culturel et motivationnel.

Dans certains travaux de recherche j'ai étudié deux dimensions culturelles - la distance hiérarchique et le particularisme qui me paraissent extrêmement importants dans le contexte entrepreneurial en Russie.

On constate un lien incontestable entre ces deux dimensions car elles sont unies par la représentation forte du pouvoir (le pouvoir dans les relations hiérarchiques et le pouvoir du réseau). Elles sont encore plus prononcées dans le style de management de la génération X élevée dans les valeurs de la société soviétique. En effet, les comportements managériaux des entrepreneurs sont fortement influencés par l'expérience du passé d'un pays (Chanlat, 2018 ; Mayrhofer 2017). L'expérience des pratiques sociales contribue à constituer un cadre pour la gestion des flux d'informations sans laquelle l'activité entrepreneuriale est impossible.

La domination de l'État sur le business et les instances juridiques, ainsi que le contexte socio-économique instable, ont amené à la formation de comportements basés sur des considérations adaptées au cas par cas aux personnes et aux situations.

Nous pouvons donc affirmer que l'approche particulariste, qui prend toujours en considération la spécificité de la situation et la nature des relations entre les personnes engagées, est souvent privilégiée par les managers russes. En outre « l'économie des faveurs » *blat*, née à l'époque de l'économie planifiée pour compléter le système et pouvoir accéder à certains biens et avantages autrement indisponibles, reste encore d'actualité et favorise l'approche particulariste.

Le système du *blat* a forcément subi des changements depuis l'époque soviétique et aujourd'hui le calcul matériel est un des facteurs principaux de recrutement dans le réseau. Néanmoins, vu par les managers russes le *blat* est une norme de comportement éthique qui fait partie intégrante du business en Russie. Il s'agit d'une sorte de connaissance ou compétence tacite ou implicite qu'il importe d'explorer.

Il me paraît alors nécessaire de poursuivre les recherches à partir de cette grille de lecture relative à la construction des compétences clés issues des connaissances tacites et explicites sous-tendues par l'héritage culturel et les nouvelles approches des affaires en Russie.

- *Les obstacles à l'entrepreneuriat*

Les obstacles à l'entrepreneuriat des différentes générations ont fait également le sujet de certains travaux. L'examen des caractéristiques des différentes générations peut permettre d'expliquer l'influence de l'âge sur l'esprit d'entreprise. Qu'est-ce qui favorise ou fait obstacle à l'activité entrepreneuriale ?

Pour certaines études menées avec les collègues canadiens de l'Université de Laurentienne, nous nous sommes appuyés sur une enquête dont la population cible est constituée de 263 créateurs d'entreprise de la Région Nord de la France, répartie en fonction de leur génération (Baby-Boomers, X et Y). Nous examinons la nature des éléments perçus comme constituant des freins à l'entrepreneuriat et étudions dans quelle mesure la perception des obstacles entrepreneuriaux diffèrent selon les générations. Nous avons tenté de répondre aux questions ci-dessous :

Peut-on penser que les barrières à l'entrepreneuriat sont les mêmes ou varient d'une génération à une autre ? Ces barrières sont-elles intimement liées ? Existe-t-il une solution unique et rapide pour les éliminer ?

Les résultats de l'étude ont montré que les obstacles à l'activité entrepreneuriale comprennent les composantes économiques, organisationnelles et comportementales. Nous avons ainsi mis en évidence quatre composantes qui sont : barrières managériales, de légitimité, financières et administratives des générations Baby-Boomers, X et Y.

Par la suite, nous avons voulu savoir si ces barrières étaient identiques ou variaient selon les générations. Entre X – Y, les tests sont sans signification, c'est-à-dire que, quand on compare les deux générations, on ne décèle aucune barrière particulière à l'une ou l'autre génération. A la quête d'épanouissement personnel et

d'indépendance, ces deux générations ont un grand désir de changement. Elles veulent donner un sens à leur action et se focalisent surtout sur le résultat et le succès face à ce changement. Elles recherchent la flexibilité professionnelle et leur priorité, en tant qu'entrepreneur, est de concilier la routine entrepreneuriale et la vie personnelle malgré les difficultés qu'elles rencontrent.

Entre Y et Baby-Boomers, le test de Levene met en évidence deux composantes : « Barrières de légitimité » et « Barrières financières ». Ces deux générations ont des difficultés à exporter leurs produits et ont des problèmes de reconnaissance par rapport à leur environnement. A cela viennent s'ajouter des difficultés liées au financement de leur projet de création. L'âge peut être un facteur déterminant et explicatif de ces barrières.

Entre X et Baby-Boomers, le test de Levene est significatif pour deux composantes à savoir les « Barrières financières et celles liées à la légitimité » pour les Baby-Boomers. Le test - t est significatif pour la composante « Barrières administratives ». Les deux générations sont confrontées à « la lourdeur administrative dans la gestion quotidienne de leurs entreprises », « au processus complexe de l'administration fiscale et sociale » et « à des pressions fiscales qu'elles jugent très contraignantes ». Nous avons donc pu constater que plus les entrepreneurs avancent en âge, plus les barrières administratives et financières créent des freins à leurs activités.

Ces résultats sont donc intéressants et demandent sans nul doute à être approfondis, ce que je ferai dans la deuxième partie de mon mémoire. Tous ces travaux de recherche ont bien évidemment été nourris par ma formation et mon expérience professionnelle dans le monde académique et des entreprises également.

Chapitre 2 - Formation et expérience professionnelle

Depuis la fin des années 1990, ma formation et mon expérience professionnelle se sont articulées autour de trois activités distinctes mais complémentaires : trois postes dans des entreprises internationales, l'enseignement supérieur et la recherche, la diffusion vers le grand public, notamment l'activité au sein du Conseil du Commerce Extérieur. Ces trois activités distinctes mais complémentaires me permirent de parfaire mes connaissances et mon intérêt pour plusieurs problématiques qui seront traitées en détail dans cette partie.

2.1. Activité d'enseignante

Mon parcours dans l'enseignement supérieur a débuté dès septembre 2003 à l'Université de Valenciennes (poste partagé entre FLASH et IAE de Valenciennes) en tant que lectrice de langue et civilisation russe. Pendant deux ans j'ai assuré de nombreux cours de russe pour les différents niveaux (de la première année pour les étudiants de LEA jusqu'au M1 et M2 Masters en Commerce International et Fiscalité et Droits internationaux). Les cours de langue portaient sur l'expression orale et écrite et les cours de civilisation s'intitulaient « Approche des marchés russes », dispensés notamment pour les étudiants des deux Masters.

Le contexte international de cette époque était très propice à l'implantation sur les marchés du monde post-soviétique, notamment en Russie. Ces cours portaient sur les mécanismes commerciaux, marketing et juridiques d'implantation sur le marché russe. J'ai pu les alimenter par les recherches effectuées dans le cadre de mon DEA et par le début de ma thèse. De nombreux études de cas des entreprises françaises implantées en Russie ont été effectués pendant ces cours.

Mon devoir fut d'aider les étudiants à comprendre les transformations socio-politiques et économiques en Russie, les nouveaux comportements de consommation, développer chez eux la compréhension interculturelle pour leur faciliter l'embauche dans une entreprise internationale.

Ce poste de lectrice dans ces enseignements fut prolongé de deux ans, sous la forme de contrats d'ATER partagés entre la FLASH et l'IAE de Valenciennes. J'ai

donc suivi les étudiants de l'Université de Valenciennes pendant quatre ans, de 2003 à 2007, et participé entre autres aux suivis et soutenances des mémoires, aux recherches de stages.

En décembre 2006 j'ai soutenu ma thèse, ai obtenu la qualification de Maître de Conférences dans la section 13. En été 2007 j'ai passé des auditions à l'Université Catholique de Lille où j'ai été embauchée en tant qu'enseignant-chercheur et responsable pédagogique du Master en Affaires Internationales Trilingues.

Cette formation s'est considérablement développée. Elle est déclinée en plusieurs masters professionnalisants, que je dirige et dans lesquels je continue d'enseigner à ce jour. Parmi les enseignements que j'ai dispensés, et continue de dispenser figurent les cours suivants :

Tableau 5. Cours dispensés

Matière	Niveau d'études	Contenu
Management de projets	Cours de M1 parcours Marketing International.	Ce cours permet aux étudiants de connaître les outils du pilotage d'un projet, de manager une équipe, de savoir gérer des risques et des conflits.
Projet tuteuré dans le domaine du marketing international	Cours de M1 Marketing International	Pendant ce cours les étudiants travaillent pour une entreprise régionale en faisant une étude de marché pour un produit et en l'implantant sur un marché international.
Négociations Internationales	Cours de M1 Communication, marketing et négociations internationales	J'ai axé ces enseignements sur la communication verbale et non verbale, l'étude du processus et des différentes phases des

		négociations internationales avec les nombreuses tactiques et techniques employées.
Marketing Stratégique	Cours de M2 Marketing International	Ce cours comprend l'étude de la segmentation des marchés, le ciblage, le choix du ciblage et du positionnement sur les marchés internationaux ainsi que les outils de la stratégie marketing.
Approche des marchés touristiques (marketing touristique)	Cours de M2 Tourisme international d'affaires et de luxe	Ces enseignements portent sur les outils marketing, la digitalisation dans le domaine du tourisme, les enjeux de nouveaux marchés.
Evolution des comportements touristiques	Cours de M1 Tourisme international d'affaires et de luxe.	J'ai orienté ces enseignements vers les enjeux liés aux nouveaux comportements des touristes qui sont en constant changement par suite des enjeux de digitalisation, sanitaires et géopolitiques.
Approche interculturelle du monde slave	Cours de M1 Tourisme international d'affaires et de luxe	Le but principal de ces enseignements est de comprendre les origines, la localisation géographique des peuples slaves. Il est également très important de connaître les événements

		historiques marquants, la culture, la communication interculturelle et de savoir adapter le langage pour orienter la communication d'une manière appropriée.
Approche géopolitique du marché post-soviétique	cours de M2 Marketing International	J'ai orienté ce cours vers les aspects économiques, les mécanismes d'implantation sur les marchés, les aspects stratégiques d'implantation des entreprises étrangères ainsi que des aspects marketing.
Approche géopolitique de la Russie	cours de M1 Relations Internationales	Ce cours est dispensé aux étudiants du Master Relations Internationales, Parcours Géopolitique. Ce cours couvre la période depuis la perestroïka de 1985 à nos jours, retraçant les évènements politiques majeurs et leurs conséquences sur la Russie d'aujourd'hui.
Méthodologie de la rédaction du mémoire de recherche	cours de M1 et M2 Master Affaires Internationales trilingue.	Ces enseignements portent sur les étapes d'écriture d'un mémoire de recherche, la sélection des sources, les méthodes qualitatives et quantitatives.

Mes cours entamés dès 2007, se sont généralisés à l'ensemble des filières de cette formation, et s'accompagnent d'un nombre important de mémoires de Master

sous ma direction (un rythme de dix-quinze mémoires par année universitaire). Le suivi depuis plus de quinze ans de cette formation en Master 1 et 2 m'a permis d'en mesurer la marge de progression, et d'assurer une relation durable tant avec le personnel administratif qu'avec les étudiants.

Depuis ma prise de poste j'ai acquis une solide expérience en ingénierie pédagogique. En effet, j'ai dû concevoir des programmes pédagogiques pour le M2 Tourisme d'affaires et de luxe. D'une manière générale, j'ai entrepris la conception des trois parcours suivants en alternance :

Marketing et Management international de la mode et du textile, Communication et Négociations internationales, Marketing et Négociation internationaux, Tourisme international d'affaires et de luxe. La conception des programmes pédagogiques de ces parcours a enrichi mon expérience pédagogique et a amélioré ma vision globale de la pédagogie d'un cycle de Master complet.

C'était une excellente occasion de me pencher sur les objectifs pédagogiques et les compétences visées par la formation, notamment les compétences techniques, professionnelles et transversales. En lien avec cela, j'ai dû rédiger les guides des études des quatre parcours qui sont sous ma responsabilité, et je mets régulièrement à jour les programmes pédagogiques et les guides des études.

Le master sous ma direction a connu une progression depuis ma prise de fonctions, tant quantitativement (des effectifs passés de 10 à 25 étudiants par promotion) que qualitativement (plusieurs étudiants diplômés exerçant des fonctions importantes dans des organisations et entreprises internationales telles que Decathlon, Hermès, Roquette, Tape à l'œil, etc.).

De 2011 à aujourd'hui j'ai également effectué plusieurs interventions en tant que professeur invité et dans le cadre des séjours Erasmus mobilité enseignante. J'ai assuré des cours et des conférences en russe, en anglais et en français dans les universités suivantes :

Tableau 6. Cours et interventions dispensés à l'international

Université étrangère	Pays	Matière enseignée
John Moore University	Liverpool, Royaume-Unis	j'ai assuré les cours en marketing, et comportement des consommateurs.
Caucasus University	Tbilissi, Géorgie	j'ai enseigné le management des projets.
Liverpool Hope University	Liverpool, Royaume-Uni	j'ai pu dispenser des cours en négociations internationales.
Vilnius Gedimas Technical University	Vilnius, Lituanie	j'ai dispensé des cours sur le knowledge management
Higher Colleges of Technology	Dubai, Emirates Arabes Unis,	mon enseignement portait sur les comportements touristiques des Français, les nouvelles destinations et les nouveaux produits touristiques en France.
RUDN, Université de l'Amitié des Peuples	Moscou, Russie	j'ai dispensé un cours en communication interculturelle et sur les négociations franco-russes
Tor Vergata	Rome, Italie	mes interventions portaient sur la communication interculturelle et le management des générations.
Christ University	Bangalor, Inde	j'ai assuré une conférence sur la géopolitique de la Russie et les transitions socio-économiques depuis la perestroïka.

Ces cours furent une expérience particulièrement formatrice pour travailler la transmission d'information et les méthodes d'analyse et de recherche à des étudiants spécialisés dans des domaines variés, et formés dans des systèmes universitaires différents. J'ai également appris à leur contact des méthodes de travail différentes, ainsi que les méthodes de présentation orale auxquelles la formation universitaire française ne m'avait pas familiarisée.

2.2. Activité d'encadrement et de développement en tant que Vice Doyen International

En 2010 j'ai accepté la proposition du Doyen de la faculté de l'époque d'occuper le poste de Vice-Doyen Langues et Relations Internationales. Je m'occupe depuis d'élaboration de la stratégie internationale de la faculté et du département Langues (il comprend une Licence LEA avec deux parcours, Affaires et Commerce et Relations Internationales), une Licence LCE anglais, un Master MEF, un Master recherche études anglophones et un Master Affaires Internationales Trilingues avec quatre parcours).

En ma qualité de Vice-Doyen international j'anime une équipe de Relations Internationales avec cinq personnes et élabore le développement international de la faculté, négocie la signature de nombreux partenariats d'échanges universitaires, aujourd'hui au nombre de 124 sur tous les continents.

Cette fonction m'a permis de construire et de signer six doubles diplômes avec des universités partenaires dans différentes disciplines et pays (en Master communication internationale avec l'Université de l'Amitié des peuples en Russie, en Master marketing international avec Liverpool Hope University, en Master Relations Internationales avec Christ University en Inde, en Licence LEA avec Tor Vergata en Italie, en Master Tourisme International avec Tbilissi State University en Géorgie et enfin en Master Relations Internationales avec Babes Bolyai à Cluj-Napoka, en Roumanie).

Cette riche expérience m'a permis de découvrir les systèmes d'éducation supérieure étrangers en profondeur, les particularités des maquettes pédagogiques, les équivalences des notes ainsi que les exigences d'attribution des grades universitaires.

Je me suis imprégnée encore plus des tenants et aboutissants de la pédagogie universitaire française et internationale. Outre cela, je participe à de nombreux évènements liés aux relations internationales de la faculté (accueil des internationaux, choix des cours, préparation de nos étudiants pour le départ), et suis également en contact régulier avec les étudiants étrangers en programmes d'échange ainsi qu'avec les étudiants de la faculté désireux de partir à l'étranger en échange universitaire.

Depuis 2013 j'ai eu la proposition d'élargir ma compétence internationale aux six facultés de notre Université et j'ai commencé à travailler en binôme avec le doyen de la faculté de droit en tant que référente académique/recherche du développement international des facultés de l'Université Catholique de Lille. Cette mission m'amène à participer à la conception de la stratégie internationale commune aux six facultés de l'université, à organiser des semaines internationales communes, à participer à la création et à la direction de l'Institut européen franco-britannique avec Liverpool Hope University.

2.3. Activités de chercheur (appartenance aux labos, projets de recherche, responsabilités éditoriales, direction de travaux)

L'autre grand volet de mes activités professionnelles depuis les années 2000 concerne la recherche. Mon implication dans les équipes de recherche a commencé dès septembre 2000 en parallèle avec mes études dans le cadre du DEA Développement et Mutations culturelles à l'Université de Lille 3. J'ai intégré les labos TRACES (2000-2006) et CECILLE (2006-2008) du Département des Etudes Romanes à l'Université de Lille 3.

La spécialisation de mon mémoire de DEA était « Implantation des entreprises françaises en Russie » et j'ai effectué plusieurs communications à ce sujet, en lien avec le marché russe, la classe moyenne en Russie et les nouveaux comportements des consommateurs.

En continuant en thèse dans la même université, j'ai mené des activités de recherche sur ces sujets au sein de ces labos jusqu'en 2008. Mon entrée dans l'équipe coïncidant avec l'ouverture du marché russe, marquée par une consommation débordante des ménages et un intérêt croissant des grands groupes français envers ce marché, j'ai très rapidement été sollicitée pour une multitude de travaux, analyses, et présentations devant les entreprises. En travaillant moi-même pendant cette période dans une entreprise française en tant que responsable des marchés post-soviétiques, j'ai pu connaître les réalités de ces marchés non structurés, sans aucun cadre juridique et abandonnés par l'État, des consommateurs peu éduqués mais avides de consommation. Ma passion pour mes sujets de recherche a été nourrie par le terrain, notamment par les activités de mes clients qui sont devenus par la suite les sujets de certaines publications.

Plus tard après la soutenance de ma thèse et alors que j'étais déjà en poste à l'Université Catholique de Lille, je deviens membre associé du CELLAB ULCO (2010-2016) - Laboratoire de création d'entreprise du littoral au sein de l'ULCO Université du littoral et de la Côte d'Opale, au départ sous la direction de Professeur émérite Jean Pierre Debourse. Mes thématiques de recherche s'orientent plus vers l'entrepreneuriat, au début sur le marché russe, avec d'autres échantillons d'étude par la suite.

A mon sens mener les recherches sur les entrepreneurs russes, c'était une manière intelligible de fournir de nouveaux leviers pour l'éducation à l'entrepreneuriat et pour la conduite des affaires dans les pays où des réseaux, des clusters ou des structures informelles se substituent aux institutions inexistantes ou faibles. Plusieurs travaux et communications aux conférences internationales se succèdent, les comparatifs internationaux sont réalisés.

Je deviens membre de l'équipe de recherche MUSE à ma faculté et participe activement à la création d'une chaire de recherche « Mondes émergents » où je suis responsable de l'axe *Espace post-soviétique*.

- ***Encadrement doctoral***

Mes activités de recherche depuis 2010 comprennent deux encadrements doctoraux ainsi que la participation à deux jurys de thèse.

Notamment, de 2014 à 2017, le co-encadrement d'une thèse de Liudmila Moestaerl à la Greenwich University de Londres avec pour sujet « A Comparative Study of Women's Leadership in Russian and British Tourist Companies ».

En 2018 j'ai été rapporteur et membre du jury de thèse (en sciences sociales et management) de Ausra Katinienė : *Organisation knowledge synergy evaluation*. Directeur de thèse : Pr. Ilona Skackauskiene, Vilnius Gediminas Technical University.

En 2023, j'ai été à nouveau invitée à être rapporteur et membre du jury de thèse (en sciences sociales et management) de Mirna Kordab: *Measuring Knowledge Management Process in Auditing and Consultancy Firms*. Directeur de thèse : Pr. Jurgita Raudeliuniene, Vilnius Gediminas Technical University.

Et enfin, depuis juin 2023, j'ai l'honneur de co-encadrer une thèse de doctorat de Ani Magradze à la Tbilissi State University en Géorgie avec pour sujet *Transferring entrepreneurship experience in agrotourism sector from France to Georgia*.

C'est cependant au niveau des mémoires de Master 1 et 2 que j'ai effectué l'essentiel de mes suivis d'étudiants, puisque j'en ai dirigé au cours des vingt dernières années près de 150 au total, à l'Université de Valenciennes à l'époque et à l'Université Catholique de Lille.

Ce chiffre important s'explique par l'enthousiasme des étudiants à travailler sur les enjeux socio-économiques contemporains en Russie, le monde post-soviétique d'une manière plus large et les problématiques liées à l'entrepreneuriat, au marketing et au management des équipes.

Ce travail de suivi des travaux de recherche des étudiants me permet de développer avec eux une relation de travail privilégiée, et de leur donner des pistes de réflexion indispensables pour mieux déchiffrer ces questions parfois très complexes. A ces directions de travaux s'ajoute une organisation des jurys de Master, et une participation très régulière à ces mêmes jurys.

- ***Contrats de recherche***

J'ai œuvré à la formulation de réponses aux appels aux projets de recherche, dans lesquels j'ai justement mis l'accent sur la capacité à diriger un projet de recherche en mettant en avant mes propres capacités et expertises, et en identifiant dans le même temps d'autres compétences, soit internes à ma faculté, soit extérieures. C'est sur la qualité des dossiers présentés, et la capacité à réunir une équipe de chercheurs talentueux, que ces appels à projet ont pu être remportés.

En 2021-2023 j'ai été porteur du projet de recherche *Ambroise – Management du risque au sein des entreprises françaises face à la Covid 19*, les enjeux de la sécurisation (projet financé par la Fédération de l'Université Catholique de Lille).

De mai 2022 à décembre 2023 j'ai été membre du projet de recherche *INES*, Université Catholique de Lille

Depuis janvier 2022 je suis co-porteur du projet de recherche international- *Student entrepreneurship and start-up training "Start-up Tools" and "From Zero to Hero"*, porté par Mykolas Romeris University, Vilnius, Lituanie.

Enfin, en 2020, j'ai assuré le rôle de porteur et coordinateur scientifique du projet EUROPE (*EUROpean differences how to make it OPportunities for Entreprises*) Jean Monnet Projet (Erasmus +). Projet transversal pour trois facultés de l'Université Catholique de Lille (Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Faculté de Droit et Faculté d'Economie, de Gestion et Sciences) score obtenu 87 sur 100 éligibles.

- ***Responsabilité éditoriale et expert/membre des comités scientifiques***

Depuis 2016 j'ai effectué plusieurs évaluations pour les revues scientifiques :

Tableau 7. Evaluatrice dans des revues

RIPME- Revue Internationale PME
International Journal of Tourism Cities
Journal of Economic Policy in Emerging Economies
Open Economics Journal
Business: Theory and Practice
Trade and Global Markets

Dans la continuité logique de mes activités de recherche plusieurs expertises scientifiques m'ont été confiées, précisément en 2020 j'ai eu l'honneur d'être Expert international invitée pour effectuer une expertise scientifique d'un dossier pour le concours de chercheurs pour l'Académie des Sciences de Lituanie à Vilnius.

En 2020, j'ai été sollicitée en tant qu'évaluatrice de candidatures en vue de l'obtention d'un financement pour le programme DEA (Directeurs d'Etudes Associés) de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme, France.

En 2018 j'ai été expert pour un projet de recherche Jean Monnet. En effet, une expertise de l'ouvrage *The formation of enterprise culture of society: European experience and Russian practice: Educational and methodical materials at a course /* auteur A.N.Vorobiev, Kursk, Regional Open Social Institute en Russie m'a été confiée.

En 2013 j'ai été membre du comité scientifique du colloque annuel international, *Aktual'nye problemy gumanitarnyh nauk*, [« Les questions actuelles des sciences humaines »], RUDN Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie.

En 2009-2010 j'ai été organisatrice et animatrice de deux conférences scientifiques sous le patronage de l'ambassadeur de Russie Alexandre Orlov et de la mission économique russe dans le cadre de l'année croisée France-Russie à l'Université Catholique de Lille :

« Russie d'hier et d'aujourd'hui », le 27 novembre 2009.

« Marché russe : développement et perspectives », le 29 janvier 2010.

Et pour finir, en octobre 2024 j'ai été membre du comité scientifique du congrès annuel international ECOPOSS à l'Université Catholique de Lille, organisatrice et animatrice d'une conférence sur la Russie :

« Les sanctions internationales sont-elles efficaces ? »

Ces différentes activités m'ont permis de développer au cours des dernières années des liens approfondis avec des experts reconnus dans le monde académique en France et à l'étranger, en plus de fournir des travaux de grande qualité grâce à leurs précieuses contributions.

2.4. Activités au sein des entreprises internationales en France et à l'étranger

Mes activités au sein des entreprises internationales m'ont donné l'opportunité de comprendre les différents marchés, les entrepreneurs, et de me rendre compte de la réalité de l'activité entrepreneuriale à l'international. Mise à part l'expérience linguistique, la question de la culture, des aspects interculturels dans la négociation, de la connaissance de l'histoire et du contexte socio-économique s'est révélée d'une importance cruciale.

Ma première expérience de travail fut pendant mes études à l'Université de Kharkov dans une entreprise ukrainienne qui importait des produits français sur un marché ukrainien « archaïque » pendant la période de la transition et « de l'apprentissage » de l'indépendance. Les problématiques d'une entreprise occidentale, structurée, venant sur un marché naissant, en pleine construction et corrompu, m'ont interpellée, enrichie et ont nourri ma passion et mon goût pour mener par la suite mes recherches sur l'entrepreneuriat.

Quelques années plus tard, vivant déjà en France, j'ai effectué plusieurs stages dans des entreprises françaises travaillant sur le marché russe, et plus largement, dans l'espace post-soviétique.

En rédigeant mon DEA j'ai été salariée pendant un an dans un cabinet lillois de couverture des risques financiers à l'international, où j'ai participé au montage des produits financiers pour mes entreprises clientes venant de l'espace post-soviétique.

Cette activité d'analyse des marchés, de la veille économique et stratégique ainsi que des rencontres avec une multitude d'experts ont reconfirmé mon envie d'étudier le domaine de l'entrepreneuriat d'une manière plus approfondie.

Pendant sept ans encore, tout en faisant mon doctorat, j'ai été responsable du développement des marchés russophones dans une entreprise industrielle lilloise où j'ai pu participer aux négociations, mettre en place des contrats de distribution, traiter des problèmes de paiement, de logistique, de douane, d'espionnage industriel.

Dans le cadre de mes missions à l'étranger, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec de nombreux experts, recueillant des sources de première main indispensables à

l'élaboration de mes propres hypothèses de recherche. A plusieurs reprises j'ai pu collecter des témoignages et des entretiens pour ma recherche.

Comme je l'ai déjà mentionné précédemment, certains de mes travaux sont basés sur l'activité de mon entreprise française et celle de mes clients- entrepreneurs russophones.

J'ai également reçu de nombreux entrepreneurs étrangers en France désireux de s'entretenir avec des entrepreneurs français ou des missions économiques en France. Mes contacts avec plusieurs ambassades à Paris m'ont à ce titre été particulièrement précieux, et sont autant de relais me permettant d'élargir mon réseau.

Ces activités et événements m'ont été profitables à plusieurs titres, d'abord pour rencontrer des entrepreneurs en activité venant de différents pays, échanger et débattre avec eux sur notre activité commune. Ensuite pour me familiariser avec la communication en public sur mes thèmes de recherche. J'ai en effet toujours estimé que l'une des principales qualités d'un chercheur doit résider dans sa capacité à exprimer clairement devant des experts ou un public élargi, ses positions et les résultats de ses recherches.

Enfin, les activités au sein des entreprises m'ont permis de faire avancer mes recherches en les nourrissant de la réalité du terrain, et plus encore en confrontant la pertinence de mes développements avec la perception d'un public cible.

II- PROLONGEMENT FUTUR DES RECHERCHES

Les thèmes de recherche mentionnés dans la partie précédente sur lesquels j'ai articulé mes travaux se rejoignent autour de la culture, notamment les aspects managériaux, internationaux et la question générationnelle qui en constitue le fil rouge. Mes travaux sur la consommation et l'entrepreneuriat relèvent de la même problématique.

Cette section a pour objectif d'identifier les projets de travaux et de publications envisagés. Dans la continuité de la première partie, celle-ci traite de manière plus spécifique de la méthodologie des recherches que j'ai entreprises, définit les thématiques de futures recherches et met l'accent sur la rencontre des différentes disciplines et sujets d'études.

Le cadre théorique de ce mémoire se focalise sur l'entrepreneuriat générationnel et la culture nationale, sujet sur lequel j'ai progressivement accumulé des connaissances et réfléchi en tenant compte à la fois de mes recherches théoriques et d'une analyse empirique résultant de plus de quinze ans d'expérience.

Chapitre 1 - Problématique commune qui englobe les travaux

1.1 Au carrefour de plusieurs disciplines

La focalisation de mes recherches sur des études de l'entrepreneuriat en général, et de la consommation, marqués par la culture et par la rupture générationnelle en particulier, est le résultat des travaux menés dans plusieurs disciplines, et d'une expérience du terrain m'ouvrant à d'autres regards sur les questions liées à l'entrepreneuriat générationnel.

La rencontre de mes travaux en civilisation slave et en gestion (appliqués à la Russie et à d'autres pays) est évidemment au cœur de cette recherche. Les cultures nationales sont étroitement liées à la trajectoire historique et socio-politique des

sociétés, et on relève selon les cas des spécificités qui impactent très fortement les générations, et par conséquent, leur manière d'entreprendre.

La prise en compte du contexte – historique, politique, économique, social, intellectuel, culturel – est ainsi une des composantes essentielles de ma réflexion sur la perception d'une génération et sa manière d'entreprendre.

Par « contexte », il faut comprendre ici l'ensemble des conditions héritées à la fois d'un régime politique, économique, stratégique et sociale, et d'un environnement pouvant laisser la place à l'indentification de certaines priorités, soit en conséquence de pressions sociétales, soit afin de conforter le poids des institutions.

La contextualisation est indispensable en sciences de gestion. Elle permet surtout de dégager de l'analyse une mise en perspective qui n'est pas biaisée par un certain conditionnement académique. Il s'agit d'un impératif que je fixe dans le cadre de mes enseignements, notamment quand j'aborde la question des différents marchés, des différentes périodes.

Conséquence logique de ces éléments de raisonnement, les questions liées à la civilisation et à la culture sont au cœur de mes réflexions académiques sur l'entrepreneuriat générationnel. Elles se retrouvent notamment dans mes travaux portant sur les valeurs et dimensions culturelles dans les comportements des consommateurs, ainsi que dans les motivations, obstacles et styles de management des entrepreneurs des différentes générations, notamment en Russie et en France.

La compréhension de la culture et des aspects interculturels m'a permis de travailler depuis des années au croisement de plusieurs disciplines, notamment la civilisation et les sciences de gestion qui comprennent l'entrepreneuriat et le comportement des consommateurs. La compréhension de l'altérité est, à mon avis, une condition essentielle au décryptage des terrains d'études autant que les observations et les entretiens, en ce qu'elle permet de relativiser et de combattre un certain nombre d'idées reçues, et d'adopter une ligne médiane, rejetant toute interprétation excessive et déplacée.

Cette question de l'altérité est particulièrement sensible dans la relation entre les sociétés occidentales et l'espace post-soviétique (justement pas toujours slave), et

explique les difficultés parfois rencontrées pour appréhender les incompréhensions entre les deux ensembles régionaux et culturels. C'est justement au-delà de la Russie, englobant l'espace post-soviétique, notamment la Géorgie et l'Asie centrale que je souhaiterais étendre mes futures recherches.

En quête d'une voie inédite depuis la dissolution de l'ex-URSS, la Russie prend actuellement un virage politique inattendu. Mis à part les dérives politiques et économiques, on s'interroge sur l'avenir des millions de vies touchées par l'actualité. Je me suis toujours intéressée au facteur humain de la transition post soviétique, aux trajectoires des destins, aux générations marquées par les changements socio-politiques.

Passée moi-même par trois pays de l'ex-URSS (la Géorgie, l'Ukraine et la Russie) et étant d'origine géorgienne, russe et ukrainienne, je repense beaucoup actuellement à cette richesse nourrie par le multiculturalisme, le multilinguisme et l'immensité de l'espace qui ont façonné de nombreux destins, des générations entières.

Ce sentiment est double car d'une part cette richesse inestimable permet une construction particulière de la personnalité et, d'autre part, elle porte en elle aujourd'hui une amertume profonde, un immense sentiment d'injustice.

Mon vécu personnel, mes connaissances linguistiques, et les années de travail avec les entrepreneurs venant de différents pays sont étroitement associées à mes réflexions sur ce sujet. Mon activité professionnelle m'a permis de développer une approche du terrain d'une grande utilité dans mes recherches académiques, et ont souvent modifié le regard que je portais sur l'activité entrepreneuriale.

De nombreux déplacements et des rencontres sont pour moi l'occasion de parfaire un travail empirique, en plus de mes travaux académiques, et de prendre les mesures des différences culturelles. Mais quel est le sens à donner à ces différences ? De même comment s'opère le moment de la rencontre et quel peut être son effet ? Le travail d'enquête est une rencontre avec une altérité, plus ou moins affirmée selon l'environnement culturel.

A ce titre l'espace post-soviétique représente une richesse culturelle inestimable au croisement de l'Europe et de l'Asie avec un écart culturel qui l'éloigne

de l'Occident. Mais dans le cadre d'un travail d'enquête nous pouvons considérer que la rencontre avec une altérité est la caractéristique principale de la démarche.

L'altérité peut aussi se colorer de décalage en terme de développement, de changements socio-politiques, de mutations économiques, géopolitiques et idéologiques, de changements des comportements liés à une croissance économique accélérée au cours des dernières décennies.

Les travaux sur le vécu culturel des entrepreneurs et le contexte socio-économique dans lequel ils ont évolué sont directement et étroitement associés à cette identification de l'altérité comme une des clefs de compréhension des incompréhensions entre différentes cultures. Des chercheurs, comme Gasse, (2002), étudient les particularismes culturels qui impactent les caractéristiques personnelles et collectives des entrepreneurs ainsi que la manière de gérer leurs entreprises et leurs motivations. Tout de même, il existe relativement peu de travaux qualitatifs étudiant le lien entre les motivations et le vécu culturel des entrepreneurs.

Le modèle « pull/push », relative aux motivations entrepreneuriales est le plus utilisé dans les recherches en sciences de gestion (Williams et Williams, 2012). A mon sens ce modèle peut comprendre aussi les valeurs, les croyances et les représentations mentales qui se forment chez les entrepreneurs dans leurs milieux socio-culturels. A ce titre l'utilisation des trois approches de Thurik et Dejardin (2012), à savoir l'approche par l'agrégation des traits psychologiques, la légitimation sociale (ou approbation morale) et l'approche reposant sur l'insatisfaction ou le licenciement me paraît pleinement justifié.

- ***Approche d'agrégation des traits psychologiques***

Cette approche permet aux individus d'intérioriser les valeurs entrepreneuriales. Les caractéristiques personnelles des individus, leurs perceptions et attitudes font partie des traits psychologiques, et donc, sont à la base de l'approche d'agrégation des traits psychologiques. D'après Barmeyer, (2007) « *les traits de personnalité individuels des personnes en interaction, tout comme le contexte culturel*

du pays, peuvent confirmer les relations entre orientations de valeur et mode de comportement ».

Les attitudes individuelles à l'égard du risque et de l'incertitude, l'évitement de l'incertitude sont influencés par la culture et ont un impact sur la propension à entreprendre dans un pays. Davidsson (1995), Shane, (1993), affirment que selon cette approche pour un pays donné plus il y a d'individus porteurs des valeurs entrepreneuriales, plus peut être élevé le nombre d'individus au comportement entrepreneurial. De nombreux travaux de recherche établissent un lien entre entrepreneuriat et individualisme/collectivisme, masculinité/féminité, vision à long terme/à court terme, incertitude, distance hiérarchique (Badraoui, 2014 ; Hofstede, 2001, 1994 ; Hayton et al. 2002 ; Chanlat, 2018).

De ce fait la motivation entrepreneuriale n'est pas uniquement « *un phénomène économique et social, elle est aussi une question socioculturelle, c'est-à-dire, une question de disposition d'esprit, de culture, des valeurs, ... d'attitudes et des comportements* » (Badraoui et Kamana, 2014). L'approche d'agrégation des traits psychologiques nous permet d'identifier les valeurs socio-culturelles d'un pays. Ainsi, elle nous permet d'avoir un nouvel éclairage sur le sens de la valeur du travail libre, c'est-à-dire être patron (Badraoui et al., 2015).

- *La légitimation sociale ou approbation morale*

En s'appuyant sur cette approche, l'attention doit se focaliser sur l'impact des normes sociales et des institutions sur la société. Autrement dit de savoir si celui qui porte de telles valeurs et devient entrepreneur est valorisé ou pas.

Une plus grande intensité entrepreneuriale peut être observée dans les sociétés où un entrepreneur bénéficie d'un statut social élevé et où le système éducatif donne une importance à l'esprit d'entreprendre, où l'accompagnement et l'environnement législatif et juridique encouragent la prise d'initiative (Etzioni, 1987 ; Pelletier, 2007 ; Cantazaro et al., 2012 ; Barmeyer, 2007, Messeghem, 2024). L'éducation joue donc sur les facteurs « pull » et « push ».

Pour les tenants de la légitimation sociale l'esprit d'entreprendre plus développé de certains pays s'explique par l'influence (incidence) globale de la culture et d'institutions favorables à l'entrepreneuriat. Ainsi, dans ces cultures le statut d'entrepreneur est important et il bénéficie d'une perception positive (McGrath et al, 1992). L'éducation joue un rôle très important également (Storey, 1994 ; Cronin, 2007 ; Barmeyer, 2007). Léger-Jarniou, (2008), affirme que l'enseignement de l'entrepreneuriat développe la créativité, la persuasion, la pensée critique, le leadership. Les pays où l'entrepreneuriat est inclus dans les programmes éducatifs, comptent plus d'entrepreneurs que les autres.

Les deux approches évoquées sont différentes mais participent à juste titre aux facteurs « pull » des comportements entrepreneuriaux. L'individu opte pour l'entrepreneuriat parce que, selon ses attentes, une situation meilleure en découlera pour lui que ce soit d'ailleurs d'un point de vue matériel ou non matériel, donc l'entrepreneuriat est plus attractif à partir des valeurs d'autonomie, d'indépendance, de créativité et de possibilité d'obtenir de plus hauts revenus. A côté de ces facteurs on distingue des facteurs « push » (Stanworth et Curran, 1973). Ces derniers font référence à une situation de tension, une situation conflictuelle pour l'individu, tiraillé entre sa condition courante, qu'il estime insatisfaisante, et ses préférences.

- *Approche liée à l'insatisfaction ou licenciement*

Les facteurs « push » rendent l'emploi salarié et/ou le chômage moins attractif et, en conséquence, incitent les individus à se tourner vers l'entrepreneuriat (Thurik et Dejardin, 2012).

L'évitement de l'incertitude peut être mis en relation avec le degré de tolérance des sociétés pour l'ambiguïté. Logiquement, plus cet évitement est marqué, moins la société serait encline à l'esprit d'entreprendre. C'est justement le système éducatif qui peut être associé à l'évitement de l'incertitude (Hofstede, 2001), qui sous-tend cette troisième approche liée à l'insatisfaction ou licenciement. L'évitement de l'incertitude constitue l'un des traits culturels que l'éducation permet de gérer. Une opposition de valeurs entre les individus incite les entrepreneurs potentiels à sortir de leur situation courante, non entrepreneuriale, et à devenir des entrepreneurs.

C'est justement l'explication de différences face à l'activité entrepreneuriale mesurée au niveau de pays ou de régions qui soutient cette approche. En effet, on cherche à expliquer les différences de valeurs et de croyances des entrepreneurs potentiels comparativement à la population dans son ensemble.

Autrement dit, une opposition des valeurs entre groupes peut amener les entrepreneurs à sortir de leur situation courante, non entrepreneuriale et devenir des entrepreneurs lorsque la culture est non entrepreneuriale et surtout d'une manière dominante. La relation attendue entre indicateurs culturels et entrepreneuriat peut donc être contraire à ce qu'elle serait selon l'approche par la légitimation sociale (Noorderhaven et al., 2004).

L'idée d'insatisfaction professionnelle est définie par plusieurs chercheurs (Fayolle, 2003 ; Schjoedt et Shaver, 2007 ; Liles, 1974 ; Brockhaus, 1980 ; Cromie et Hayes, 1991) comme l'un des fondements de la décision d'entreprendre, de créer plus son emploi qu'une entreprise.

Selon Shapero (1975), dans 65% des cas, la seule ou première influence sur le créateur d'entreprise est négative, car il s'agit des situations liées à l'emploi (le chômage par suite d'un licenciement, l'impossibilité de trouver un premier emploi, l'insatisfaction au travail, l'absence de possibilité de promotion, de mauvaises relations avec la hiérarchie, etc.).

Dans une étude sur les jeunes entrepreneurs tunisiens et dans le prolongement de Shapero et Baccari (2006) sont mentionnées également des motivations stimulées par la conjoncture plutôt négative : le désir de sortir de la pauvreté, d'avoir un mode de vie plus aisé, l'envie de contribuer au développement économique du pays, de résoudre les problèmes liés au chômage et la volonté d'être autonome. Dans la même veine, cette influence négative est appuyée par Poschke (2008). Dans une étude effectuée sur quarante-sept pays industrialisés, il prouve que les individus créent par nécessité et non en poursuivant une opportunité.

D'après les résultats de l'étude, les entrepreneurs se sont lancés dans les affaires parce qu'ils n'avaient pas de meilleures possibilités d'emploi. Le statut d'entrepreneur leur permet d'échapper aux contraintes de l'environnement. Il s'agit ici

des entrepreneurs par nécessité – nécessité de créer un emploi qu'ils ont renoncé à trouver par ailleurs.

Revenons donc à l'idée que l'approche par l'insatisfaction peut être soutenue par l'évitement de l'incertitude. Dans son étude sur 21 pays de l'OCDE Wennekens et al. (2007) ont testé les effets directs de l'évitement de l'incertitude et les résultats soutiennent l'explication par l'insatisfaction. On peut supposer que si la même étude était faite sur la période plus récente, les résultats auraient pu être différents... Les générations plus jeunes attacheraient moins d'importance aux valeurs matérialistes des anciennes générations qui ont connu dans leurs jeunesse la pauvreté et les privations de toutes sortes.

Selon Inglehart (1977), le post-matérialisme représente une conséquence d'une prospérité et de l'absence de guerre dans les pays de l'Ouest depuis 1945. De ce fait, les jeunes accordent plus d'importance à l'estime de soi, à la qualité de vie, à l'épanouissement personnel. On peut donc supposer qu'ils se lancent dans la création d'entreprise autrement et pour d'autres raisons. Selon l'approche par la légitimation sociale la relation attendue entre valeurs post-matérialistes et création d'entreprise est négative. Uhlener et Thurik (2007) confirment la relation dans une étude sur 27 pays. Tout de même, le manque de stabilité dans le monde actuel suggère des relations complexes à examiner.

La question générationnelle est donc posée, plus encore elle est pleinement justifiée et revêt une grande importance.

Enfin, la question générationnelle, en ce qu'elle regroupe les différentes grilles d'analyse, me semble essentielle. Elle est également pluridisciplinaire, et s'invite ainsi dans une multitude de sujets, à la rencontre de l'histoire, de la civilisation, de la sociologie, des sciences de gestion, pour n'en citer que quelques-unes.

J'ai notamment travaillé sur la question de l'entrepreneuriat générationnel en Russie et en France, et présenté plusieurs communications et publié des articles scientifiques sur le sujet, en me focalisant en Russie sur la période à partir de la dissolution de l'ex-URSS à nos jours sans négliger la trajectoire socio-économique du pays et la manière avec laquelle la transition économique a façonné l'entrepreneuriat et l'identité de l'entrepreneur en Russie.

C'est la combinaison de différentes méthodes, associée à l'approche de différentes disciplines, au premier rang desquelles la civilisation et la gestion qui est au cœur du travail sur l'entrepreneuriat générationnel que je présente ici et souhaite développer dans mes futurs projets.

1.2. Au carrefour de plusieurs sujets d'étude

Le sujet de recherche qui représentera le fil rouge de mes futurs travaux est la rencontre de deux centres d'intérêts qui correspondent également à deux orientations de recherche développées de manière soutenue dans mes différents travaux :

- 1) La culture, représentations culturelles
- 2) L'entrepreneuriat générationnel

- La culture, les représentations culturelles

La connaissance de la culture nationale et son impact sur le management des différentes générations sont cruciaux et apportent une grille de lecture des comportements des entrepreneurs (McCarthy et al., 2010).

Dans cet immense espace post-soviétique marqué par des changements socio-économiques, il me paraît important de nous interroger sur ce qui distingue les jeunes entrepreneurs Z et Y de la génération X en matière du management et de l'entrepreneuriat. Ces nouveaux acteurs économiques sont marqués par une forte représentation du pouvoir, déterminée par le contexte global de l'histoire contemporaine.

Les questions des recherches futures visent à étudier l'impact de la culture nationale sur les motivations et les comportements managériaux des entrepreneurs de l'espace post-soviétiques des générations X, Y et Z.

Précisément, les dimensions de la culture nationale de Hofstede (1980) établissent un lien entre les valeurs nationales et l'activité économique du pays. Cependant, il est délicat de réduire la diversité de la culture à des catégories développées pour décrire des phénomènes fondamentalement occidentaux. Les aspects

symboliques et émotionnels échappent en partie aux modèles traditionnels. Certains auteurs comme d'Iribarne (1989) ont intégré ces réflexions dans leurs travaux.

Chanlat, (2018) écrit à son tour « *en soulignant le registre symbolique des représentations collectives, des codes de communication, des sentiments d'appartenance culturelle... une telle approche ne laisse-t-elle pas finalement entendre que la culture s'apparente à un texte cohérent auquel on accède, un texte identifiable et déchiffrable qui nous éclaire sur le « vécu » des individus... »*

La définition de la culture a pendant longtemps été confuse car les moyens de mesure n'étaient pas bien définis. Hofstede en 1979 a apporté des réponses à ces questions, ce qui a contribué au développement des études visant à mesurer l'impact de la culture sur l'entrepreneuriat. Les dimensions culturelles déterminées par l'auteur sont essentielles pour les études interculturelles et comprennent l'individualisme/collectivisme, la forte/faible distance hiérarchique, le forte/faible évitement de l'incertitude, la culture masculine/féminine, l'orientation long/court terme.

Le bilan de travaux utilisant les dimensions de Hofstede est considérable et on se rend compte que son travail était à la base d'études de diverses origines et a permis de répondre aux nombreuses interrogations concernant les différences de développement entrepreneurial dans le monde. Citons-en quelques exemples (résultats).

Certaines études reconnaissent l'influence de la culture nationale sur le niveau d'activité entrepreneuriale et de développement économique (Linan et Fernandez-Serrano, 2014 ; Pinillos et Reyes, 2011 ; Hayton et al., 2002 ; Mitchel et al., 2000).

Des études antérieures utilisant les travaux de Hofstede pour examiner la relation entre catégories culturelles et activités entrepreneuriales ont révélé que : l'évitement de l'incertitude est associé à une faible estime (appréciation) du comportement entrepreneurial (Bowen et De Clercq, 2008 ; Thomas et Mueller, 2000) ; l'existence de différences nationales est liée à la cognition entrepreneuriale et à la recherche d'opportunités (Bosma et Lévie, 2010; Mitchell et al. 2000) ; les intentions entrepreneuriales sont plus susceptibles de se réaliser dans une culture où l'activité entrepreneuriale est perçue comme souhaitable et viable (Stenholm et al.

2013) ; « *les différences dans les orientations entrepreneuriales sont plus probables dans les pays à orientation individualiste que dans les pays collectivistes ou des cultures évitant l'incertitude* » (Dickson et al., 2008 ; Stenholm et al., 2013) et enfin, il existe une relation négative entre l'évitement de l'incertitude et l'innovation et une relation négative également entre l'évitement de l'incertitude et la prise de risque (Kreiser et al., 2010) ; les innovations et la croissance (Rauch et al., 2013) et les convictions et intentions entrepreneuriales (Gasse et Trembley, 2011).

Certains chercheurs ont établi une relation positive entre les cultures qui valorisent et récompensent les comportements entrepreneuriaux (tels que la prise de risque et de l'autonomie) offrent un niveau accru d'entrepreneuriat et d'innovation, tandis que les cultures avec une forte conformité, intérêt de groupe et contrôle sur l'avenir, affichent un faible niveau de prise de risque et de comportement entrepreneurial (Hayton et al., 2002 ; Herbig et Miller, 1992 ; Meier, 2024).

De telles études affirment qu'il existe des différences dans les motivations entrepreneuriales (liées à la nécessité ou à l'opportunité) (Linan et Fernandez-Serrano, 2014). Même si les entrepreneurs sont confrontés à des contraintes structurelles similaires, ils peuvent les percevoir et les vivre différemment (Mitchell et al., 2002 ; Mayrhofer, 2017). Les travaux existants à ce sujet suggèrent que le comportement entrepreneurial est façonné par la culture spécifique du pays, et cela provoque des différences dans le développement des comportements entrepreneuriaux autour du monde. Sur la base de l'examen de 21 études empiriques sur la culture nationale et l'entrepreneuriat, Hayton et al. (2002) affirment que la culture nationale est susceptible d'influencer la culture entrepreneuriale et qu'elle fait augmenter le taux régional d'entrepreneuriat en créant une grande diversité d'entrepreneurs potentiels.

Par conséquent une des questions principales de recherche sera d'examiner comment une culture (collectiviste pour l'espace post soviétique) permet ou restreint la cognition et le comportement entrepreneurial.

L'influence de la culture sur l'entrepreneuriat peut être appréhendée à un double niveau : un niveau agrégé où il est possible de mesurer l'influence de la culture nationale sur certains indicateurs mesurable au niveau national, voir régional ou les

deux. On pourra mesurer l'influence de la culture sur certains indicateurs comme la mise en place des dispositifs pour la formation et le soutien entrepreneurial.

Au niveau individuel on va mesurer l'impact de la culture nationale sur les caractéristiques individuelles des entrepreneurs. Il sera envisageable de révéler le lien entre la culture nationale et les dimensions qui constituent l'orientation entrepreneuriale comme par exemple la distance hiérarchique, la tolérance au risque, les pratiques liées au particularisme ou universalisme, l'innovation et la proactivité.

Ce sont précisément les pistes de recherches en lien avec ces dimensions que je développe dans la suite de ce chapitre.

- *Distance hiérarchique*

Le niveau de distance hiérarchique exprime dans quelle mesure les membres disposant des plus faibles pouvoirs dans l'organisation acceptent que ceux-ci soient répartis de manière inégale (Hofstede, 1987). Le faible rapport à la hiérarchie est associé aux structures où les décisions sont prises d'une manière décentralisée avec une moindre concentration d'autorité et un management horizontal. Un fort rapport à la hiérarchie est fréquent dans les structures où les décisions sont prises d'une manière centralisée et où la concentration du pouvoir est forte avec un management vertical (Mutarbekova-Touron, 2011).

Les managers issus des cultures où ce rapport est faible, s'appuient sur leurs expériences personnelles et celles de leurs subordonnés. Par contre, les managers appartenant aux cultures avec une distance hiérarchique importante sont guidés par des ordres et des règles officiels.

A titre d'exemple, Bollinger (1994) caractérise la Russie comme un pays avec une distance hiérarchique très élevée. D'après McCarthy et al., (2010), les employés dans les organisations russes tolèrent le fait que le pouvoir soit reparti d'une manière inégale. Les origines de ce fait peuvent être expliquées historiquement. Depuis des siècles, les souverains de la Russie étaient préoccupés par le contrôle d'un vaste territoire, par la protection de ses frontières et par la gestion du complexe mélange de nationalités et d'ethnies.

Des leaders contrôlaient fortement la société russe et supprimaient la liberté individuelle. Parmi eux, nous retrouvons l'Église orthodoxe, les tsars, et ensuite l'élite du parti communiste. Elenkov (1997) explique que la longue histoire du leadership autoritaire et la centralisation d'autorité en Russie ont influencé la culture russe. Les leaders autocrates ne faisaient pas confiance à leurs sujets et ne déléguaient pas le pouvoir à la population. L'auteur ajoute également que depuis le début de l'existence de l'État centralisé, les politiques et les aspects administratifs de l'organisation ont été imposés par le gouvernement central. Pour la population, le respect et l'application exacte de ces règles ont été récompensés mais l'initiative et la prise de risques pénalisées.

Le système économique soviétique dans le sens plus large ayant pour traits essentiels la propriété étatique des moyens de production, la planification centralisée et la garantie de l'emploi, représente un modèle d'organisation bureaucratique de l'entreprise proposant une structure rigide, fortement hiérarchisée et bureaucratique du pouvoir, des circuits d'information et de contrôle. Comme la prise de décision était centralisée, les cadres supérieures déléguaient le minimum de responsabilités à leurs subordonnés (Maroudas, 2000).

Dans ce contexte de l'entreprise, les employés soviétiques ont été conditionnés afin d'accepter et d'admirer des leaders forts. Ces leaders étaient censés avoir des réponses à tout et créer l'environnement paternaliste en pérennisant les besoins personnels des employés et de leurs familles (Elenkov, 1998). Ils devaient posséder un savoir plus important que leurs subordonnés, ce qui représente une caractéristique typique du style managérial transactionnel (Ardichvili et al., 1998 ; Deloffre et al., 2009).

La technique la plus utilisée est de faire descendre la décision de haut en bas à travers un système hiérarchique strict, ce qui laisse peu de place à l'initiative ou à la créativité. Le leadership soviétique a toujours été caractérisé comme transactionnel avec des leaders russes et soviétiques aux caractéristiques autoritaires qui génèrent une forte dépendance et la peur chez les subordonnés.

Cela n'exclut pas la présence actuellement d'autres styles de management plus ouverts comme le style collégial ou démocratique (Alexashin et Blenkinsopp, 2005).

Selon les récents travaux de Gannon et Pillai (2012) en dépit de cette tradition du leadership autoritaire et du fait que la société demeure autoritaire sur le plan sociopolitique, de nombreuses entreprises pratiquent un style de management ouvert, travail d'équipe et le leadership partagé.

Ces enquêtes confirment l'idée que la remise en question de la hiérarchie permet à certaines cultures d'entreprises de contredire la culture traditionnelle et de tendre à changer ou à remplacer le vieux modèle organisationnel. Il serait effectivement intéressant d'étudier comment les cultures de certains pays de l'espace post-soviétique influencent les distances hiérarchiques dans les entreprises.

- *Universalisme- particularisme et tolérance au risque*

Trompenaar et Hampden-Turner (1998) définissent l'universalisme comme le fait d'appliquer les mêmes règles et lois à toutes les personnes indépendamment des circonstances. Les cultures universalistes favorisent l'application des règles et procédures afin d'assurer une certaine cohérence et équité dans le système.

A l'inverse les cultures particularistes favorisent davantage la flexibilité et l'adaptation aux situations locales et à la nature des relations que des personnes entretiennent. Les managers issus de l'espace post-soviétique contrairement à leurs homologues français et occidentaux en général appliquent l'approche particulariste dans les situations professionnelles ou en résolvant un dilemme éthique.

En effet, les observations de terrain montrent que les décisions situationnelles sont appliquées beaucoup plus souvent. Les managers russes, par exemple considèrent l'échange de faveurs à l'intérieur de leurs réseaux d'affaires informelles *blat* comme un procédé normal, une norme éthique des relations professionnelles. Ce fait est mis en évidence dans l'article d'Ardichvili et al. (2012) sur une étude comparative entre les Russes, les Indiens, les Brésiliens et les Chinois. La pratique du *blat* était propre au système soviétique et faisait partie de la culture sur toute espace post-soviétique et nourrissait la corruption. Un de ces risques majeurs pour le développement de l'entrepreneuriat porte le nom de corruption.

Aujourd'hui encore malgré un certain progrès la corruption des institutions étatiques constitue un frein considérable pour le développement de l'entrepreneuriat. Dans le contexte de l'entreprise post-soviétique, l'environnement socio-économique instable a poussé les managers et les entrepreneurs à créer de nouveaux réseaux, des clusters qui se substituent aux institutions inexistantes ou faibles. Il favorise également la formation de comportements d'affaires basés sur des considérations adaptées au cas par cas aux personnes et situations, mais pas sur des considérations universelles, les mêmes pour tous (Avtonomov, 2007).

Il s'ensuit que, comparés à des Occidentaux, les entrepreneurs et les managers russes manifestent une plus grande confiance dans les réseaux personnels que dans les contrats juridiques, ont une faible implication dans respect de la propriété privée et sont très tolérants vis-à-vis de la corruption (McCarthy et al., 2010).

Il est important de souligner également qu'en Russie domine une forte tendance culturelle à ne pas faire confiance aux organisations, aux groupes d'individus ou aux personnes ne faisant pas partie du cercle relationnel. D'après plusieurs auteurs la culture russe est reconnue comme étant une culture avec un niveau de confiance bas (Mutarbekova-Touron, 2011; Naumov et Puffer, 2000). Le groupe dans ce type de culture est traditionnellement considéré comme un bloc de la société, ce qui signifie également que les Russes préfèrent travailler plutôt en groupe qu'individuellement. De ce fait, les relations de confiance se forment à l'intérieur du groupe comme la famille, les amis, les collègues.

Cette dimension peut être étudiée via l'approche par des traits de personnalité, traits de comportement et par le contexte de l'action entrepreneuriale. Il s'agit ici des principales caractéristiques qui sous-tendent les potentialités entrepreneuriales (Gasse, 2002). Celles-ci peuvent être définies comme l'ensemble des caractéristiques représentant la capacité de l'entrepreneur à réussir dans son métier. Elles se traduisent par des traits de personnalité, d'aptitudes et de connaissances influencées par des vécus culturels.

La tolérance au risque s'avère être fortement liée à l'évitement d'incertitude des individus et des organisations (Meier, 2024). De ce fait les entrepreneurs qui aspirent la réussite comme ceux issus des sociétés avec l'évitement d'incertitude bas,

vont prendre plus facilement le risque que les individus des cultures avec forte évitement d'incertitude.

Cela explique par exemple pourquoi les Américains sont plus entreprenants que les Européens. Eurobaromètre 2024 montre que les Américains prennent plus facilement le risque pour se lancer dans l'entrepreneuriat que les Européens. Cette étude démontre que le revenu et l'emploi stables sont plus importants pour les Européens que pour les Américains. La peur de l'échec préoccupe trop les Européens. La moitié des Européens interrogés affirmaient qu'il ne fallait pas se lancer dans le business s'il y a un risque d'échec alors qu'uniquement un tiers d'Américains partagent la même opinion. (European Commission, 2004).

- *L'innovation*

Schumpeter définit l'innovation comme une caractéristique de l'entrepreneur. Dès lors, l'innovation est placée au cœur du processus entrepreneurial et on étudie la capacité à innover des nations afin d'en relever les déterminants. C'est en étudiant le profil et les caractéristiques de l'entrepreneur qu'on essaie de prédire la trajectoire stratégique des entreprises. D'après Schumpeter l'innovation est devenue la caractéristique « idéaletypique » de l'entrepreneur.

A titre d'exemple dans un article de Thomas et Mieller (2000), les auteurs montrent comment les quatre caractéristiques qui constituent le profil entrepreneurial, notamment la capacité à innover, la propension au risque, le locus de contrôle interne et le niveau d'énergie.

Les résultats de l'article montrent que plus la distance culturelle avec les États-Unis s'accroît et moins les personnes ont un sentiment contrôler leur destin, de même la probabilité de prise de risque décroît lorsque la distance s'accroît et enfin, le degré d'énergie décroît également avec l'accroissement de la distance culturelle par rapport aux États-Unis. Le potentiel entrepreneurial est influencé donc par la distance culturelle.

D'un autre coté plus la distance diminue et plus les caractéristiques entrepreneuriales s'épanouissent ; la culture américaine constitue la culture la plus favorable au développement des vertus entrepreneuriales, notamment le locus de contrôle interne et la capacité à innover.

L'innovation jouera également un rôle très important avec la progression de l'intelligence artificielle surtout pour les jeunes générations des entrepreneurs. Les questions vont se poser sur l'utilisation qu'elles vont faire de cet outil. On peut aussi se demander si la culture nationale va influencer la manière d'utilisation de l'IA ?

Alors que l'intégration généralisée de l'IA dans l'entrepreneuriat est évidente, il y a un retard notable dans le développement de programmes théoriques pour guider l'entrepreneuriat futur et assurer les formations à l'entrepreneuriat. Cependant, les universitaires et les praticiens sont impatients de connaître les possibilités et opportunités. Des revues entrepreneuriales ont publié des recherches sur l'IA dans l'entrepreneuriat menées dès les premiers stades (Chalmers et al., 2021 ; Shepherd et Majchrzak, 2022) alors qu'il y a une absence notable de critiques sur l'application de l'IA dans l'éducation à l'entrepreneuriat.

Un autre aspect est également important, la culture peut avoir une influence cachée sur la façon dont les personnes, notamment des entrepreneurs vont utiliser et réagir aux machines. La recherche interculturelle en sciences sociales a accordé une grande importance à la dichotomie Est-Ouest en explorant la manière dont les habitants de l'Est divergent de l'Ouest en termes de valeurs, de croyances et de normes comportementales (Kagitcibasi et Berry, 1989).

Par exemple, les chercheurs discutent depuis longtemps des différences culturelles fondamentales dans la manière dont l'Orient et l'Occident organisent les connaissances (Nisbett et al., 2001), utilisent des règles logiques, entreprennent et coopèrent en équipes (Qin et al., 2023). En termes d'interaction avec les robots, il existe une perception populaire que les cultures orientales seraient plus friandes de robots que les cultures occidentales. On peut citer quelques travaux tels que « Pourquoi les Japonais aiment les robots et les Américains les craignent » (Mims, 2010), ou « L'Asie a appris à aimer les robots, l'Occident devrait le faire aussi » (Thornhill, 2018).

Compte tenu de ce qui précède, une des questions abordées dans mes futures recherches sera comment les entrepreneurs de différentes générations, venant des cultures de l'espace post-soviétique vont utiliser l'intelligence artificielle, la percevoir, quel usage ils en feront et comment ils vont l'intégrer dans la stratégie de leurs entreprises.

En guise de conclusion du premier chapitre je voudrais souligner que le système organisationnel de l'entreprise est également structuré par les valeurs culturelles, les principes ou pratiques et par les méthodes utilisées pour coordonner ou réguler les différents organes et pour atteindre les objectifs et les finalités retenues au travers des projets stratégiques. Ceux-ci sont acceptés de l'intérieur s'ils permettent de maintenir le côté rassurant et mobilisateur du système organisationnel.

Dans ce cas la stratégie oriente l'esprit dominant vers l'avenir. Dans le cas contraire, la stratégie sous-tend, aux yeux des acteurs, une espèce de négation de ce qu'est leur entreprise. C'est ce que peuvent vivre certains salariés de génération Y dans l'entreprise créée par l'entrepreneur de génération X. On constate que par exemple en Russie le niveau de turnover de cette catégorie de collaborateurs est significatif dans ce sens.

En conséquence, la vision stratégique de l'entreprise doit être partagée par les acteurs clés. Ceci suppose une bonne circulation des informations, une bonne explication de la stratégie et que la volonté des acteurs accompagne la stratégie retenue. De ce constat découle l'importance de la profonde connaissance des traits, des comportements et des valeurs portées par les différentes générations.

Je vais donc passer au second chapitre de futures recherches qui est l'entrepreneuriat générationnel.

Chapitre 2 - Entrepreneuriat générationnel, culture nationale et entrepreneuriale

2.1 Génération X

La théorie générationnelle propose une distinction des différences entre les générations Boomers, X et Y basée sur la perspective socio-culturelle des tranches de population (Strauss, Howe, 1992). Cette théorie est enrichie par l'argument que la forte influence des conditions socio-culturelles et des événements historiques dans lesquelles les personnes grandissent et acquièrent une maturité crée des valeurs partagées et des attitudes communes pour une génération (Pendergast, 2009).

Les membres de la génération X sont nés entre 1965 et 1979. Ils sont autonomes, optimistes et accordent une grande importance à l'éducation et aux valeurs familiales (Gasse, 2009). Peu loyaux envers leurs employeurs, ils mettront leur expertise, leurs compétences au profit de ceux qui répondront au mieux à leurs besoins, notamment en termes de respect d'équilibre travail-famille (Sutton Bell et al., 2007 ; Szamosi, 2006 ; Khor et Mapunda, 2014).

Cette génération est née à l'époque où les divorces étaient de plus en plus fréquents. Les deux parents travaillant, ils ont grandi en ayant beaucoup d'autonomie et en apprenant à s'adapter facilement aux différentes situations. C'est justement l'adaptabilité et la capacité à travailler parfois dans des conditions mal définies et ambiguës qui constituent leur valeur ajoutée pour leurs employeurs. (Krug, 1998 ; Reynolds, 2004; Glass, 2007).

Dans le cas de la Russie, la génération X des entrepreneurs a été fortement influencée par le contexte socio-économique et les changements politiques survenus dans le pays après la perestroïka. Contrairement à leurs parents ils « découvrent » l'activité entrepreneuriale. En ex-URSS l'entrepreneur en tant que personne physique et l'activité entrepreneuriale symbolisaient l'activité d'enrichissement interdite et malhonnête, contraire aux principes de l'économie centralisée. En effet, à l'époque soviétique, le phénomène de l'entrepreneuriat a été officiellement inexistant en raison de deux facteurs majeurs (Guilluy-Sulikashvili, 2014).

Premièrement, du point de vue économique, l'État était le seul employeur légalement autorisé à exploiter l'activité économique et la créativité. Deuxièmement, du point de vue politique, le Parti monopolisait le pouvoir de gérer le développement et les transformations économiques.

La pénurie des biens de consommation explique les queues aux portes des magasins (37 milliards d'heures de travail y sont perdues chaque année, soit 200 heures en moyenne par adulte) (Gauthier et Reynaud, 1990). Les longues listes d'attente prouvaient l'impossibilité de répondre à la demande des consommateurs.

À titre d'exemple nous donnons une comparaison en indiquant les prix des produits et le temps de travail pour les familles ouvrières à Moscou et à Paris. Le salaire pour un ouvrier qualifié au début de 1979 était de 190 roubles à Moscou et de 3.400 F. à Paris (Brand, 1989).

Les dépenses d'habillement sont élevées car les vêtements coûtaient cher : un manteau pour homme (le modèle de base) vaut 102% du salaire mensuel, 125% pour un manteau de femme et 600 à 800% pour les modèles de qualité supérieure (Gauthier, Reynaud, 1990).

En ex-URSS la hiérarchie des salaires était très différente de la hiérarchie française. C'est ainsi que, par exemple, un enseignant ou un médecin débutant gagnait environ la moitié de ce que gagnait un ouvrier qualifié. La hiérarchie des salaires en cachait une autre, où un directeur de magasin était plus riche et aussi courtisé qu'un haut responsable.

Pendant l'époque brejnévienne cette hiérarchie est sortie d'une certaine clandestinité pour se lier à la corruption de l'appareil dirigeant du Parti. Pendant l'époque de la perestroïka on a ouvertement qualifié les fonctionnaires corrompus haut placés par le terme de « mafia ». Le travail au noir et les trafics se sont multipliés. Selon certains économistes russes le volume des activités parallèles atteignait près de 16 milliards de roubles par an et concernait 17 millions de personnes.

Alexis Berelowitch (1989) donne une caractéristique très précise de cette période : « *Ce décalage entre hiérarchie officielle et hiérarchie réelle, entre revenus*

apparents et réels entraîne des distorsions de plus en plus mal vécues par la partie de la population qui est exclue de ce système parallèle ».

Après la dissolution de l'ex-URSS, la Russie prend le chemin de l'économie de marché : le rôle de l'entrepreneur arrive au centre du fonctionnement du nouveau système économique. La situation de la génération des entrepreneurs X est assez particulière. Nés encore à l'époque soviétique, ils grandissent et s'imprègnent de l'idéologie en écoutant les chansons patriotiques et deviennent vers 6-8 ans membres de l'organisation communiste pour enfants « enfants de Lénine » pour devenir ensuite « pionniers » et mériter d'être admis vers 14-15 ans au « komsomol », la première étape adulte pour devenir membres du Parti et booster leur carrière.

Leurs vies seront bouleversées en 1985 avec l'arrivée de la perestroïka. A partir de cette période, certaines valeurs commencent à vaciller, pour aboutir à la dissolution et même l'interdiction du PCUS⁶ par décret du président russe Boris Eltsine en 1991. Jeunes, au début de leurs carrières ils sont témoins d'un événement historique – la naissance d'un nouveau pays, la Fédération de Russie.

Ce nouveau pays est évidemment marqué par le très lourd poids du passé qu'on peut caractériser en trois points : une économie encore administrée et étatisée, une structure de production archaïque, une crise économique qui s'aggrave sans cesse. Cette génération assiste, pour la plupart, aux changements de standards de consommation et du niveau de vie de leurs parents (Kortchagina et Ovtcharova, 2005).

La génération X marquée par l'idéologie soviétique prend conscience de l'importance du changement des mentalités. Au lieu de suivre des ordres et d'obéir, il fallait être plus à l'écoute du marché. À tout cela se rajoutait l'amertume issue de la prise de conscience que tous les sacrifices faits auparavant par leurs parents n'avaient servi à rien et que le passé communiste n'avait laissé quasiment aucune fondation pour bâtir la nouvelle Russie.

Dans ce contexte il ne suffisait pas de libérer les prix et de privatiser les industries pour passer à l'économie de marché. Il fallait effectuer sur au moins une génération une remise à niveau du vieux tissu industriel et de son personnel, une

⁶ Parti Communiste de l'Union Soviétique.

formation de la population aux techniques modernes, une vraie rééducation (Malia, 1995). La génération X prend conscience que c'est précisément elle, cette « génération consacrée » au construit organisationnel et managérial d'un nouveau type.

2.2 Génération Y

Aujourd'hui, les Y représentent la plus jeune population active sur le marché de travail. Ils considèrent que l'éducation est la clé essentielle du succès et sont prédisposés à étudier tout au long de leurs vies (Khor et Mapunda, 2014; Martin et Tulgan, 2002). Ils ont grandi avec les innovations technologiques constantes (Internet, emails, portables, skype, réseaux sociaux, Facebook, Twitter, etc.) et les ont introduites dans leur vie quotidienne (Tapscott, 2008). Ils attendent un résultat immédiat ainsi que des réponses immédiates à leurs questions et ont tendance à raisonner en utilisant le terme « nous » plutôt que « je ».

Décrits par plusieurs auteurs comme confiants et optimistes, Les Y aiment un travail intéressant et stimulant dans des organisations où les employés sont écoutés et reconnus pour leurs efforts ; des organisations qui encouragent l'apprentissage et le perfectionnement professionnel. Ils souhaitent travailler moins mais mieux. Ainsi, une bonne éthique de travail dans l'interprétation des Y comprend une semaine ouvrée de 36 heures (Sheahan, 2005 ; Sayers, 2006). Smola et Sutton (2002) soulignent que les Y ont des prétentions salariales plus élevées, exigent une flexibilité des horaires et une stabilité financière plus importantes que les X.

Le comportement professionnel de cette génération peut être qualifié comme le prolongement de celui de « l'enfant roi » (Strauss et Howe, 1991). Elle clame à la fois son indépendance et l'impatience de progresser dans une organisation mais a besoin d'approbation et se montre déloyale vis-à-vis d'elle. Son comportement envers l'entreprise est considéré comme déloyal car elle en changera dès qu'une meilleure opportunité se présente. Dejoux et Wechtler (2011) affirment que la génération Y interprète le mot « loyauté » à sa manière. Ainsi, elle est fidèle à l'entreprise et s'y implique pleinement que si elle estime que la transaction est à sa faveur. Autrement elle agira comme un consommateur mécontent et fera jouer la concurrence. Cette

génération voudrait être toujours mieux rémunérée, avoir des conditions de travail plus flexibles et une situation financière plus stable (Smola et Sutton, 2002).

Dans le cas de la Russie, comme de tout territoire de l'ex-URSS, la génération Y n'a pas connu le fonctionnement de l'économie soviétique. Les Y sont nés après la perestroïka et les événements qu'ils ont pu vivre ont joué un rôle important dans la formation de leurs valeurs. Notamment, les conséquences de la catastrophe de Chernobyl, la dissolution de l'ex-URSS, les conflits militaires dans certains pays satellites qui ont résulté de cette dissolution, les attentats, les crises financières, la dévaluation de la monnaie nationale, le changement du fonctionnement du marché de socialiste à libéral. C'était également la période où le voile était levé sur le fait qu'il existait une forte consommation de drogues et d'alcool notamment par les jeunes.

En parallèle de cela les technologies numériques ont fait des progrès phénoménaux avec le développement d'internet, des téléphones portables. Les jeunes Y sont friands des moyens de communication et sont connectés. Un Y peut avoir plus de cent personnes dans ses amis sur Facebook mais reconnaît de ne pas pouvoir reconnaître la moitié d'entre eux dans la rue.

D'après Shamis (2015) « *c'est la première génération qui n'a pas de héros mais des idoles* ». Les X grandissaient à l'époque soviétique où l'image d'un héros était cultivée. Ils avaient des héros comme par exemple Iouri Gagarine. En revanche les Y sont en admiration devant leurs idoles mais ne veulent pas devenir des héros... On leur reproche même d'avoir un sens du patriotisme moins prononcé que les générations précédentes. En réalité, ils n'ont juste pas connu l'idéologie.

Ils ont grandi également à l'époque de l'accès à la consommation et ont vu la consommation ostentatoire. L'entrepreneuriat pouvait amener à un statut prestigieux et à l'accès à la consommation. Les valeurs dans lesquelles cette génération grandissait tournaient autour des valeurs du marché libre et de la consommation. Nombreux étaient les jeunes qui voulaient faire du business car le business symbolisait le statut prestigieux et l'accès à la consommation. L'image de l'entrepreneur était liée aux belles voitures, aux voyages, et à la possibilité de décider de son pouvoir d'achat et de ce que l'on veut faire.

Les années du passage au marché étaient dures, instables et le pouvoir d'achat assez bas donc l'entrepreneuriat pouvait remédier à cela. Certains d'entre eux ont grandi dans des familles d'entrepreneur et se rendaient compte que le quotidien de l'entrepreneur était lié aux adaptations permanentes au marché et aux risques d'instabilité.

En 2002 avec l'arrivée de Poutine au pouvoir et la verticale du pouvoir l'image du fonctionnaire s'est renforcée et travailler pour l'État était respectable et sécurisant, alors que l'entrepreneuriat ne procure pas un revenu stable. Il valait mieux gagner moins d'argent mais avoir un revenu stable. Les jeunes de la génération Y très protégés par leurs parents X, étaient encouragés à faire des études supérieures pour accéder à des métiers stables et ne pas se lancer dans « l'aventure instable de l'entrepreneuriat », mais ce sont des personnes différentes, avec des valeurs différentes, des visions du monde différentes et des points de vue différents.

L'hyper protection des parents vient en réponse à l'insécurité et à l'instabilité financière des enfants. Depuis leur plus jeune âge, les Y sont habitués à des contrôles de sécurité dans les lieux publics, ils ne considèrent pas que les systèmes de vidéosurveillance représentent la violation de leurs libertés et approuvent le développement de ce type des technologies (Ivanova, 2016). Contrairement aux X qui considèrent encore qu'ils peuvent contrôler l'information personnelle sur les réseaux, les Y ne se font plus d'illusions à ce sujet. Ils acceptent facilement la conception d'un « monde transparent » où les personnes sont constamment sous la surveillance et la lumière numériques.

Ce gap générationnel se répercute d'autant plus sur les logiques managériales et les manières d'entreprendre de deux générations. Il serait intéressant de comprendre quelles sont ces différences générationnelles en matière de logiques managériales et comment l'héritage culturel est perçu et impacte les différentes générations d'entrepreneurs issus de l'espace post-soviétique.

2.3 Motivations entrepreneuriales et logiques managériales – le cadre d’analyse

Dans le contexte de l’ex-URSS, il apparaît que l’héritage culturel national génère des construits qui peuvent limiter la marge de manœuvre stratégique des entrepreneurs de génération X et Y. Il arrive souvent qu’aux yeux des clients certains styles managériaux et commerciaux soient incompatibles avec les pratiques culturelles. L’ensemble des savoir-faire de l’entreprise est au cœur du système culturel national que doit entretenir le créateur d’entreprise. L’association savoir-faire et données culturelles ne peut que correspondre aux exigences des acteurs en présence et aux impératifs du marché. Une telle association semble constituer un des facteurs clés de succès à maîtriser.

C’est dire que les facteurs mis en évidence par les modèles d’analyse stratégique à savoir : taux de croissance réel du secteur d’activité, maturité de l’industrie, évolution technologique, situation de la clientèle, concurrence, niveau des prix, etc. ne suffisent pas à expliquer la dynamique stratégique de l’entreprise. Le système de valeurs en présence est un déterminant clé.

Au niveau de l’entreprise, ce système de valeurs résulte de l’image professionnelle en cohérence avec les compétences des personnels salariés. Les rapports hiérarchiques qui structurent le système organisationnel peuvent conduire l’entreprise à faire la différence. Mais une bonne utilisation des compétences salariées passe par la définition et la clarification des rôles et des fonctions.

Rappelons que c’est à travers le rôle et le statut que s’effectuent la reconnaissance individuelle et l’estime de soi, la complémentarité assurant le sentiment de fusion. Dans le système des entreprises de l’espace post-soviétique, deux cas de focalisation des représentations de salariés, appartenant aux générations X et Y, semblent prégnants (Detrie et Ramanantsoa, 1984).

- ***La focalisation sur le leader***

Le leader est perçu comme le seul moteur des développements stratégiques. L'image interne et l'image externe de l'entreprise se fondent sur la personnalité du leader mû par un pouvoir charismatique. Toute opération stratégique susceptible de menacer ce pouvoir et/ou qui ne correspond pas à l'image que le leader se fait de la société, risque de rester à l'état de projet. Dans ce cas, le succès de toute orientation stratégique qui dilue le pouvoir charismatique du leader dépend de la faculté qu'il a de faire évoluer ses aspirations, ses motivations, ses actions et son style de direction.

- ***La focalisation sur un mode de comportement***

Ce deuxième cas de figure se caractérise par le maintien d'une certaine compétence dans la gestion. Cette compétence peut non seulement affecter tous les aspects des membres de l'organisation, mais elle peut encore constituer la base de toutes les décisions stratégiques. Les déterminants des orientations sont alors fonction de la capacité des acteurs à adapter ces systèmes aux modifications de l'environnement. Si la stratégie mise en œuvre n'est pas conforme aux règles organisationnelles perçues et/ou partagées par les principaux acteurs concernés, il peut y avoir dysfonctionnement lié au refus d'appropriation (Guilluy-Sulikashvili et al., 2017).

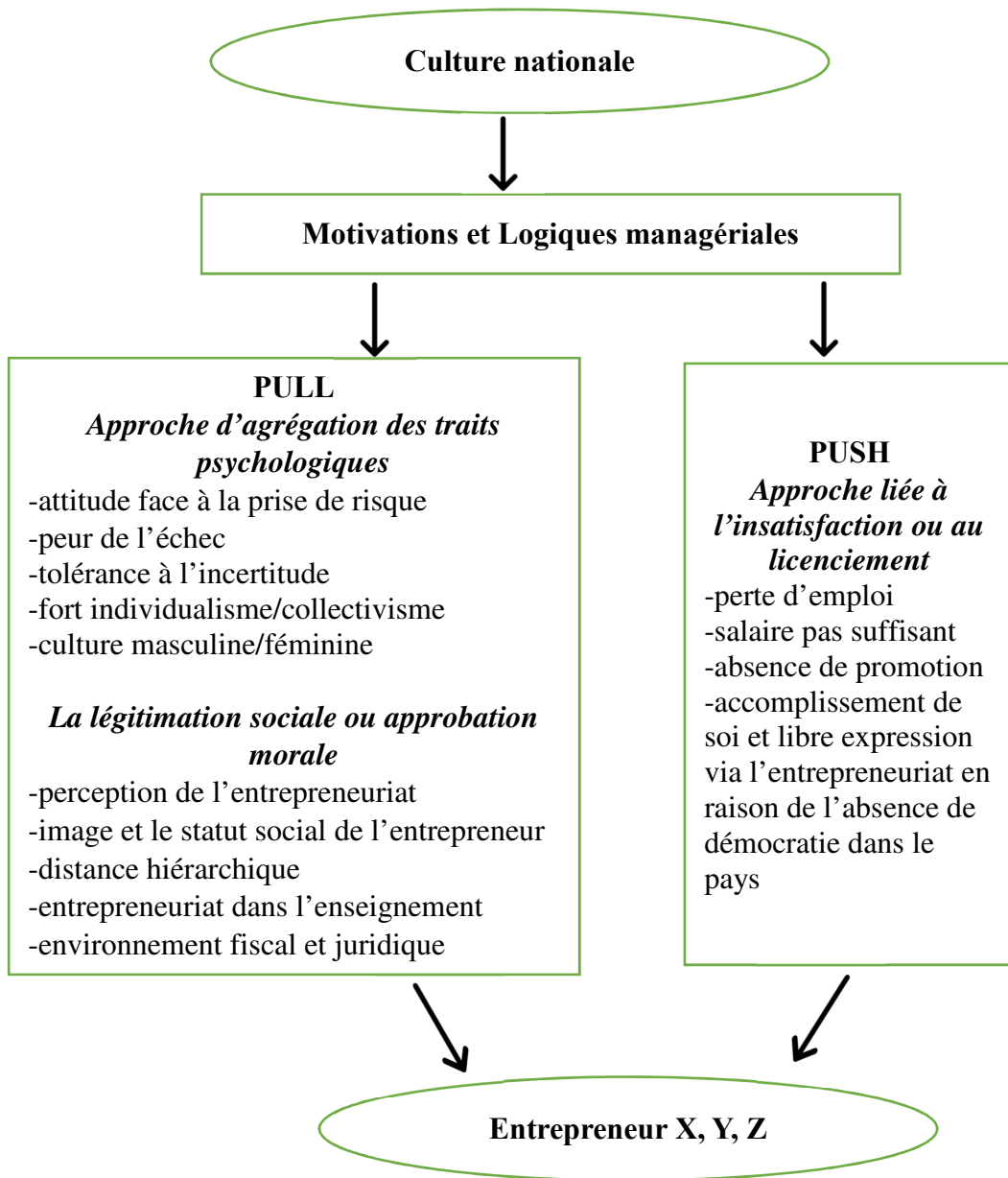
En somme, l'organisation est un moyen qui permet aux acteurs d'établir les "*construits d'action collective*". Cette action collective n'est pas un phénomène naturel. C'est un construit social. En effet, les acteurs relativement autonomes, créent, inventent, instituent des modes d'actions collectives pour résoudre les problèmes posés par l'organisation. Mais face aux problèmes organisationnels, les construits d'action collective ne sont que des solutions contingentes. Ils sont également l'option qui intègre les intérêts spécifiques des acteurs sans mettre en danger les résultats de l'action collective.

Les modes d'action collective étant contingents, ils comportent des incertitudes. La maîtrise et le contrôle de celles-ci offrent le pouvoir. Le poids des exigences des acteurs externes à l'organisation est tel que le champ de ces incertitudes se trouve élargi. Pour gérer au mieux de telles incertitudes, certains entrepreneurs optent pour une omniprésence et une distance hiérarchique absolues. C'est une des

questions de recherche de mes futurs projets. Notamment, comment la distance hiérarchique, culturellement assez grande est vue par les jeunes générations des entrepreneurs dans l'espace post-soviétique.

La littérature évoquée et les résultats des recherches précédentes m'amènent à la construction d'un cadre conceptuel pour de futures recherches basées sur les facteurs motivationnels « push » et « pull » en lien avec les valeurs et phénomènes socio-culturels. Le cadre ci-dessous permet de présenter graphiquement les trois approches de Thurik et Dejardin, (2012) avec la classification correspondante « pull » ou « push » et les phénomènes socio-culturels qui les déterminent pour les entrepreneurs de différentes générations.

Tableau 8 Cadre conceptuel des études des facteurs motivationnels et logiques entrepreneuriales des entrepreneurs X, Y, Z issus de l'espace post-soviétique



2.4 Logiques managériales – interactions X et Y

Pour illustrer l'application de ce cadre d'analyse, voici quelques résultats de mes recherches sur le sujet. Mes nombreuses études et articles m'ont fait conduire plusieurs entretiens avec les entrepreneurs X et les principaux points ressortis montrent que les X soutiennent l'image des dirigeants plutôt forts, qui contrôlent la situation. Selon eux, pour le bon fonctionnement de l'entreprise et un management efficace, il est important d'instaurer une vraie distance hiérarchique. Pour un des interviewés, Youriy « *cette distance est un gage de respect envers le leader qui donne des directives. Elle passe tout d'abord par une claire définition et répartition des tâches* ».

Un autre entrepreneur, Andrey, témoigne qu'une certaine distance doit être instaurée dès le début de la collaboration par le biais du vouvoiement, même avec les collaborateurs du même âge, et les relations amicales avec les employés ne sont pas envisageables. En tant que dirigeant « *il doit contrôler la situation et prendre les décisions* », précise un de ses collaborateurs, « *le développement de l'entreprise est la mission d'un dirigeant* ». Il écouterait les salariés mais le contrôle est indispensable.

Les salariés respectent un supérieur hiérarchique « *qui trouve des réponses rapidement, fermement même parfois en appliquant certaines sanctions à leur encontre* ». Trop d'explications et d'hésitations peuvent nuire à l'image d'un dirigeant fort qui sait gérer une entreprise.

« *Mon management est autoritaire et j'en suis conscient. Le contrôle de la situation est nécessaire pour une autre raison également* », dit Igor. « *Il est fréquent dans les PME russes que les salariés créent leurs propres business à l'intérieur de celui du patron. Le commercial fidélise une clientèle et travaille avec elle en direct sans faire passer les transactions par l'entreprise du patron. Dans certains cas, il peut annoncer au patron une remise importante soi-disant exigée par le client pour ensuite la partager avec ce dernier* ». Ici, Igor fait référence au passé soviétique où le travail ne procurant pas suffisamment de revenus, les vols ou les habitudes de se servir sur son lieu de travail étaient coutumiers et même tolérés (Barsukova, 2013).

Dans la même veine, Sergey évoque également la notion de méfiance, il parle « *de contrôle et d'une certaine méfiance envers ses salariés et ses associés. Il y a*

quelques années lorsque j'ai été hospitalisé, mon associé a débauché notre commercial et a créé un business concurrent avec la clientèle que j'ai fidélisée depuis des années ». La méfiance, en règle générale, est considérée comme un trait typique de la mentalité économique russe. Les Russes expriment une certaine méfiance non envers les individus en tant que tels mais vis-à-vis de leurs capacités d'action, de leur prise d'initiative, et de leurs qualités morales (Safonova, 2013).

Ol'sevitch, (1993) affirme que ce sentiment de méfiance apparaît comme le revers d'un autre trait de caractère russe, celui d'une foi naïve envers les leaders, les idéologies et les grandes promesses.

Trop de confiance ou une certaine tolérance dans les affaires peuvent être interprétées comme une naïveté et donc une faiblesse. Ce genre d'abus de confiance peut venir même de la part des salariés bien rémunérés et appréciés par le patron.

Le lien affectif avec la hiérarchie a également un rôle à jouer dans le contexte professionnel. Selon Ivan, il est très difficile de fidéliser les salariés en Russie, d'où l'importance de créer un lien affectif. Dans la situation où le collaborateur accomplit un travail pour un supérieur hiérarchique qu'il n'apprécie pas, il exécute le strict minimum et avec peu de soin. La motivation dans l'entreprise se construit autour des valeurs des uns et des autres. Dans les représentations des salariés, l'entreprise en tant que telle n'a pas d'impératif de pérennité.

La somme des intérêts individuels n'est pas considérée comme moteur d'un projet collectif : c'est le comportement individuel du chef d'entreprise qui fait l'entreprise avec et contre les salariés « *je ne fais pas ce que tu dis parce que c'est bon pour l'entreprise, mais plutôt parce que tu es bon pour moi, tu corresponds à mon échelle de valeurs – tu me donnes de l'argent, tu m'accordes de la considération, tu m'expliques clairement mes missions et tu me rassures...* » Alexandre confirme également que ce lien est indispensable pour le bon management. Il connaît parfaitement les situations personnelles de ses employés, il les écoute et s'adapte à leurs situations personnelles.

Ce lien affectif est un gage de bonne collaboration. Les salariés feront mieux leur travail, accepteront même parfois de faire des heures supplémentaires sans contrepartie pour un dirigeant qu'ils apprécient.

En ce qui concerne les entrepreneurs Y, à travers les entretiens, ils évoquent moins le terme de méfiance. C'est certainement dû en partie à leur appartenance générationnelle, au fait qu'ils n'ont pas été formatés par le système soviétique et aussi à cause de leur formation au management occidental (Gannon et Pillai, 2012).

Pavel, un entrepreneur Y témoigne : *« mon système de management est libéral, je me base beaucoup sur la confiance et pas sur la dénomination officielle des postes des salariés. C'est l'ancienne génération qui a l'habitude d'être sous le contrôle et de contrôler. Ils sont d'ailleurs très attachés aux titres officiels des postes. J'ai beaucoup d'employés et je leur fais confiance. Peut être quelqu'un vole mais je ne le sais pas, dans tous les cas cela ne nuit pas à mon activité. Mon entreprise vend les services et la technologie : c'est difficile de voler dans ce secteur. Outre de bonnes conditions de travail mes salariés souhaitent qu'on leur fasse confiance et que l'on favorise le développement de leurs compétences ».*

Par contre, la thèse du dirigeant fort et paternaliste est présente dans les discours des Y interviewés. D'après eux, le dirigeant doit être fort et avoir un certain niveau d'autorité. Daniil évoque qu'il faut garder une certaine distance avec les employés *« Un chef autoritaire fait peur, un dirigeant autoritaire fait éprouver du respect »*. Nikita à son tour déclare : *« je considère qu'un dirigeant autoritaire est autoritaire pour le bien être des salariés. Il les protège dans une situation difficile du point de vue économique, prend soin de leur mode de vie. Il doit y avoir un certain paternalisme »*.

Les jeunes entrepreneurs nous font comprendre que le facteur culturel a un fort impact sur le management et les relations avec les employés. Tout en connaissant et en ayant l'intention d'appliquer les méthodes occidentales, ils essaient de combiner management efficace et comportements traditionnels. *« En Russie il faut mélanger la vie privée et le travail, c'est le mode de fonctionnement, mais plus on a de salariés, plus c'est difficile. Il est important de créer un cercle proche de personnes de confiance avec qui cette distance hiérarchique va être courte. Il faudra paterner ce cercle en quelque sorte. Au-delà de ce cercle il est important d'instaurer des règles qui sont les mêmes pour tout le monde. Le paternalisme doit exister mais avoir des limites »*.

On remarque également qu'ils nuancent leur posture concernant la forte distance hiérarchique avec les salariés. D'après Marc, un leader doit savoir adapter son comportement. Sourire avec les uns et être strict avec les autres, parfois même parler le langage de la rue car certains interlocuteurs ont pour habitude d'utiliser ce langage et cela permet de créer un climat de confiance.

Dans la même veine Victoria parle de l'importante adaptation générationnelle : *« la différence entre l'ancienne génération qui a 50 ans et plus et les jeunes est visible et énorme. Souvent nous ne pouvons pas trouver un langage commun. Cette différence s'exprime à travers le langage, les jugements, les perceptions et tous les aspects de la vie. Elle est aussi dans les comportements, dans l'habitude de donner des ordres. Les anciens n'ont pas de posture consultative, ils disent plutôt « fais ceci, fais cela » et ils s'enferment beaucoup sur eux. Ils sont beaucoup dans l'entraide, « très collectivistes » mais vont moins s'intéresser au monde extérieur. Il leur est également très difficile de travailler sous la direction des managers plus jeunes car eux seuls détiennent la vérité et savent comment faire... ».*

Le sentiment de justice est une notion managériale primordiale pour les Y. Dans le passé soviétique les relations, « *blat* » jouaient un rôle très important pour l'avancement de la carrière et dans d'autres domaines, donc le système n'était pas perçu comme juste. Aujourd'hui les Y affirment que le chef d'entreprise doit être juste *« la justice étant une des meilleures qualités du leader ».*

La question du lien affectif et du respect envers la hiérarchie est présente dans les témoignages de jeunes entrepreneurs. D'après eux, actuellement elle reste plus liée à l'instabilité de l'économie russe. *« Si un employé respecte un dirigeant, il fera des heures supplémentaires sans s'attendre à être rémunéré. Cela est lié au fait qu'un entrepreneur peut protéger un salarié, donc par respect il fera du travail en plus ».*

Cette notion de lien affectif reste quand même importante pour la fidélisation des salariés. Les témoignages de Y se rejoignent beaucoup avec ceux de X et mettent un accent sur le fait que la motivation dans l'entreprise ne se construit pas uniquement autour des valeurs des uns et des autres mais autour de la réussite d'un projet commun. Le *turnover* est assez fort dans les entreprises russes et la fidélisation des salariés ne passe pas toujours par un salaire très élevé et la garantie d'augmentations. *« Il est*

important de créer un climat favorable pour le développement personnel du salarié, de le protéger et d'améliorer son quotidien ». « Le bon leader doit avoir une forte capacité à motiver ses salariés ».

Par contre, un dirigeant Y est conscient qu'un salarié Y sera plus motivé par une récompense financière. Elevés dans la culture de la consommation, les Y ont la culture « donnant-donnant » et attendent ainsi des contreparties à leur engagement professionnel « *Ils sont autonomes et ne demandent pas d'aide, par contre ils comptent sur une récompense ici et maintenant. Ils doivent savoir en quoi ils investissent leur temps ».*

Une autre raison pour les changements fréquents de travail d'un Y est la possibilité d'évolution rapide « *nous devons être plus inventifs et s'occuper de nous car l'État ne le fera pas. Je pense que notre génération est plus autosuffisante. Nos parents hésitaient à changer de travail, ils pensaient que s'ils avaient un petit appartement et un quotidien assuré, il ne fallait pas contester ni prendre de risque. Nous croyons que si nous ne faisons rien et ne prenons pas de risque à changer de poste et à évoluer, nous vivrons comme nos parents »* affirme Sofia.

Globalement, on peut constater que contrairement à leurs homologues occidentaux, les Y ont encore une vision très traditionnelle du dirigeant. « *Il doit donner des instructions claires de ce qu'il faut faire, quelle direction prendre ».* Le chef est perçu comme celui qui répartit le travail.

Les Y ne le perçoivent pas comme un coach ou un mentor, seulement deux de mes interviewés le voient de cette manière, alors que les Y occidentaux ont plutôt cette perception du chef d'entreprise. Les conséquences dangereuses d'une telle perception sont l'absence de prise d'initiative et un manque d'autonomie dans les missions confiées.

Tout de même les Y en Russie sont très différents par rapport aux générations précédentes et parfois ont du mal à travailler avec les X. Dans le domaine professionnel ils préfèrent la concurrence saine, le leadership mais pas la soumission (*rukovodstvo*), le partenariat au lieu de la subordination (*podchinenie*), l'échange d'information au lieu de sa rétention, la prise de décisions d'une manière collégiale et pas l'exécution aux ordres.

En conséquence, les logiques managériales de Y sont les suivantes :

Ils changent régulièrement l'emploi en considérant que l'essentiel est de se former en tant que spécialiste, et peu importe l'entreprise cela n'a pas d'importance car une carrière ne dépend pas de l'employeur.

Naturellement, les employeurs comprennent également cet état de fait. Pour obtenir un emploi, un jeune spécialiste doit prouver de manière approfondie qu'il a besoin de cet emploi (sélection à long terme de candidats pour un poste vacant, stages et pratiques assez long avant l'obtention officielle de l'emploi, croissance lente des salaires pendant la première année de travail, etc.).

Les jeunes travailleurs estiment eux-mêmes qu'il s'agit d'une atteinte à leurs droits de travail, mais ce n'est en fait qu'une réaction adéquate à « la mobilité professionnelle » excessive de la génération Y.

Les Y ne sont même pas attachés à leur propre entreprise. L'indépendance, l'amour de la liberté et la capacité de gérer son temps personnel sont devenus la raison pour laquelle les Y apprécient le travail par projet. Il s'agit d'un travail indépendant, qui a une heure de début et une heure de fin, lorsque l'objectif est atteint et que le produit fini peut être proposé sur le marché. La génération Y est devenue « pionnière » du type d'emploi inhabituel pour les X comme le travail à distance et la freelance.

Les grandes entreprises y voient également leur avantage : les jeunes professionnels ne veulent pas travailler pour eux en tant que salariés mais veulent leur vendre les résultats de leurs activités. Elles peuvent donc obtenir des produits finis sans investir des fonds ou dépenser leurs propres réserves.

Nous constatons donc que la capacité d'interpréter les logiques managériales se fonde sur la compréhension de la culture de nos interlocuteurs (Deloffre et al., 2009, Chanlat, 2018). Les comportements managériaux des entrepreneurs russes X et Y sont différents et fortement influencés par la culture nationale et l'expérience du passé de ce pays.

En effet, en étudiant les témoignages des entrepreneurs X, nous réalisons qu'il est difficile d'imaginer qu'un entrepreneur de la génération X puisse se libérer entièrement de l'expérience sociale acquise à l'époque soviétique. Nous avons pu

constater que la distance hiérarchique élevée a pour explication une tradition historique du leadership autoritaire en Russie qui porte des répercussions sur les organisations et les valeurs managériales encore aujourd'hui.

Les témoignages des jeunes entrepreneurs Y nous démontrent qu'ils restent tout de même marqués par des méthodes de management peu efficaces appliquées encore en Russie. Cependant, la jeune génération Y souhaite créer une rupture avec cette tradition et soutient la thèse du management participatif : partage d'information, consultation des avis des salariés mais pas l'exécution des ordres.

Un entrepreneur Y est conscient qu'il est amené à jongler avec cette vision du management et les valeurs traditionnelles telles que le paternalisme, la prédominance de l'affectif envers la hiérarchie, et d'autres comportements du même type ancrés dans les esprits.

Par ailleurs, les deux générations ont des visions différentes du management et leur coexistence dans les entreprises passera par une certaine adaptation. Pour améliorer leur collaboration et retenir les jeunes, il faudra créer une culture d'entreprise plus collégiale et inclusive qui permettrait d'introduire le coaching et le mentoring des collaborateurs.

Par ailleurs, la rémunération et le développement personnel sont très importants pour les Y. Ils vont rechercher un employeur qui pourra clairement dessiner la progression de leur carrière et leur proposer une évolution rapide. Les programmes de formation en management sont donc nécessaires pour équilibrer les directives et encourager les employés à prendre des initiatives, à innover et à renforcer le travail en mode projet. Ces programmes doivent contribuer à créer une culture d'entreprise juste et transparente, ce qui est très important pour le bon développement des entreprises en Russie à moyen et long terme.

Les futures recherches vont porter sur ces aspects en prenant les exemples de différents pays de l'espace post-soviétique. Les nouveaux projets de recherche vont également se focaliser sur la jeune génération Z qui entre sur le marché du travail.

Je n'ai pas encore pu publier ni travailler en profondeur sur cette génération dans mes travaux antérieurs, et je vais donc présenter ici le début de mes études faites

sur la génération Z russe qui seront élargies vers d'autres pays de l'espace post-soviétique.

2.5. La génération Z

La génération Z regroupe toutes les personnes nées ou à naître après l'an 2000. Ce sont des enfants des générations X et Y, des jeunes très modernes. Ils se caractérisent par un niveau élevé de sociabilité et sont de bons communicants. Ils ont grandi à l'ère de la haute technologie. Cette génération aime vivre pour son propre plaisir, veut tout obtenir rapidement, en particulier l'argent facile.

Ils ne négligent pas l'autorité, ont des attentes salariales élevées. La responsabilité, les garanties sociales, le travail acharné et le désir de stabilité ne sont pas leurs qualités premières. Ils s'investissent davantage dans les tâches atypiques et créatives, individuelles et liées à la communication. Ils sont parfaitement à l'aise avec la technologie et le monde numérique.

Dans les années 2000 le gouvernement russe offrait de multiples possibilités pour les jeunes et leur promettait un avenir doré : faire des voyages à l'étranger, des carrières attractives et des biens de consommation. Les jeunes pouvaient- non sans appréhension - se plonger dans la culture gay et dans d'autres milieux marginaux. D'après Snegovaja, (2018) « *du moment qu'ils ne se mêlaient pas de politique, l'État les laissait tranquilles* ».

L'invasion de l'Ukraine a marqué un tournant dans la vie des jeunes Russes. Même la lettre Z s'est imposée dans les esprits pour son caractère visuellement plus martial et pour les interprétations qu'elle permet en russe. Les patriotes russes sont « *za* » c'est-à-dire « pour ». Pour la paix, pour la vérité, pour la victoire, cette lettre est présente sur les vêtements, les panneaux d'affichage en ville et sur les véhicules militaires. Il s'agit surtout d'occuper l'espace public pour supplanter les messages anti-intervention qui sont surveillés par la police.

Dans plusieurs villes on organise des défilés militaires, les voitures se garent dans des parkings de façon à former des Z. Cette lettre est devenue l'emblème de la propagande actuelle.

Cependant les Z ont des revendications envers les autorités, ils sont souvent mécontents des restrictions sur Internet, telles que le blocage de Telegram et de certains sites, ainsi que des poursuites légales pour les republications.

La répression policière des manifestations à Moscou pendant l'été 2019 a influencé l'opinion des jeunes qui suivaient les événements sur les réseaux sociaux, non seulement dans la capitale mais aussi dans les grandes villes russes. Ils témoignaient que la réponse répressive du gouvernement aux manifestations à Moscou leur confirmait que les autorités « *ne pensent qu'à eux-mêmes* » et que « *les gens sont considérés comme seconde classe* ». La dépolitisation de la part des parents et des enseignants a provoqué une forte irritation.

En 2020 les sondages montrent qu'ils expriment leurs inquiétudes sur les problèmes économiques et l'avenir du pays, ils se plaignent de la réforme des retraites qui frappe leurs parents. Les amendements en 2020 à la Constitution, ainsi que le fait même de « réinitialiser les termes » de Vladimir Poutine ont été qualifiés « d'inacceptables » par les moins de 25 ans (Volkov et al., 2023).

Une importante caractéristique distinctive des jeunes Russes par rapport aux générations plus âgées est leur attitude positive envers l'Occident et en particulier envers les pays européens. L'attitude négative à l'égard des pays occidentaux prédomine chez les plus âgés. Cependant, les idées des jeunes Russes sur la vie en Occident et sur le système politique et social sont superficielles et remplies de clichés.

L'Occident est avant tout vu comme un lieu de vie bien nourri et calme, une source de tendances de la mode. Cette attitude positive à l'égard de l'Occident présente également un revers : une partie importante des jeunes souhaite émigrer de Russie (Goncharov et Volkov, 2019).

D'après les sondages en 2020 environ 60% des jeunes Russes ont une vision positive de l'Union européenne et des États-Unis, contre seulement 30% des personnes de plus de 65 ans (Pavlenko et Udin, 2020). Il existe pourtant un écart notable entre les habitants des zones urbaines et rurales. Les jeunes urbains ont une meilleure attitude envers l'Occident que les jeunes des petites agglomérations.

Manifestement, ni les sanctions, ni les désaccords avec l'Occident n'ont pas eu un effet négatif sur l'attractivité des pays occidentaux pour la jeunesse russe. L'Allemagne ou les États-Unis restent pour les Z un modèle pour le développement de leur propre pays. C'est notamment en Europe et aux USA qu'ils voudraient vivre de manière permanente. Depuis leur naissance ils ont été exposés à Hollywood, Disney, écoutent la musique pop étrangère, du hip hop ou de la techno. La culture populaire occidentale est devenue partie intégrante de leur quotidien et de l'identité des jeunes Russes (Nikolova et al., 2024).

Cependant depuis le début de la guerre, on observe chez une partie des jeunes une tendance à l'isolationnisme. L'idée populaire est que la Russie doit rester « indépendante », un « territoire séparé » et être indépendante des structures internationales. La tendance isolationniste ne peut pas être provoquée uniquement par la propagande d'État et trouve son origine dans l'opinion répandue parmi la jeunesse russe selon laquelle « *personne ne nous attend en Occident* », « *ils ne nous aiment pas* ». D'après les Z le rapprochement entre la Russie et l'Occident est entravé par le sentiment de retard et de faiblesse de leur pays : si des relations sur le pied d'égalité ne sont pas possibles, mieux vaut rester sur la touche.

Les experts internationaux notent que la génération Z n'accepte pas la hiérarchie et les autorités officielles, prédisant des bouleversements allant de la politique à l'économie. Cela est dû en grande partie à la valeur inhérente aux zetas d'égalité universelle, qui s'applique bien sûr à tout le monde, quel que soit l'âge (Tihonova, 2018).

De plus, les réseaux sociaux ont appris aux Zetas que toute opinion est facile à contester et à critiquer et que toute « autorité » peut recevoir un tas de « je n'aime pas » et de commentaires désobligeants. Les Z préfèrent être eux-mêmes des créateurs de contenu. Ils tournent des vidéos, publient des posts avec leurs textes, créent des communautés sur les réseaux sociaux, etc. Ils ont réalisé que grâce aux publications sur les réseaux sociaux, aux commentaires et aux republications il est possible de créer sa propre version d'une réponse à n'importe quel sujet. Et cela quels que soit l'âge, le sexe et la race.

Les chercheurs russes sont prudents dans leurs jugements concernant cette génération et disent que c'est une génération qui « *n'a jamais eu peur* » (Volkov et Gontcharov, 2020).

D'après les études de ces auteurs, cette génération montre « *une résistance silencieuse, pas une rébellion ouverte* ». Au sens politique et social, les Z sont conformistes, ils ne s'intéressent qu'à leur propre bonheur, ils préfèrent ne pas briser le système, mais y réussir. « *Les peurs soviétiques ont été largement ravivées sous l'influence des lois répressives, mais ces jeunes n'ont pas cette expérience et cela ne les affecte pas autant* » (Centre Levada, 2023).

D'après Volkov (2017) la génération Z russe vit dans un monde de double pensée : la compréhension des problèmes réels entre en conflit avec les tentatives actives du gouvernement de construire une image positive de la nouvelle Russie à travers de grands projets national-patriotiques. Ce décalage conduit au fait de se présenter de manière camouflée. Cette génération ne se positionne ouvertement ni d'un côté ni de l'autre et ne veut pas que quiconque sache ce qu'ils pensent réellement.

Comme tous les jeunes, les Z sont convaincus qu'ils peuvent corriger les erreurs des générations précédentes et changer le monde pour le meilleur. La différence pour cette génération réside dans les opportunités dont elle dispose pour cela. Sans sortir de chez eux ils peuvent tout apprendre : constituer une équipe multinationale, parler de leur projet au monde entier (YouTube, TED) et lui trouver un financement, par exemple grâce au financement participatif ou au Google Science Fair.

Selon une étude de Google et Ipsos 98% des Russes âgés de 13 à 24 ans utilisent internet quotidiennement (Mitrofanova, 2021). 84% de la génération Z croient en la technologie et en sa capacité à améliorer le monde futur. C'est la première génération qui ne se connecte pas à Internet mais qui en vit 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, maîtrisant les technologies numériques dès leur plus jeune âge.

27% passent plus de 5 heures par jour sur les réseaux sociaux. 61% des adolescents utilisent un langage spécial pour exprimer leurs sentiments et émotions (autocollants, emojis, vidéos, gifs). Z utilisent jusqu'à 5 appareils électroniques. 10,3 ans est l'âge moyen auquel un enfant obtient son premier smartphone ; 11,4 ans est l'âge moyen auquel un enfant peut créer son premier compte sur les réseaux sociaux.

70% de Z visitent YouTube quotidiennement ; ils regardent 68 vidéos sur 5 plateformes différentes, dans la plupart des cas il s'agit de courtes vidéos de 10 à 15 secondes (Sparks et Honey, 2023). Les messageries les plus courantes pour les jeunes 18-24 ans en Russie sont WhatsApp, Viber et Telegram (Sokolova, 2022).

D'une manière générale la plupart des combats que les militants de la génération Z mènent ne sont pas nouveaux : l'écologie, l'égalité des sexes, les droits LGBT, les droits des immigrants. Cependant, les résultats de ces combats atteignent un niveau qualitativement différent, ce qui était impossible auparavant.

C'est la première génération à apprécier pleinement le pouvoir et le potentiel de l'action collective via les médias sociaux. Cependant, les formes d'activisme les plus populaires de la « génération numérique » sont l'activisme numérique, la signature de pétitions, la participation à des campagnes en ligne et sur les réseaux sociaux. Les Zetas russes sont souvent critiqués pour cela, on les appelle des activistes du selfie, des slacktivistes ou des « activistes paresseux » car ils mènent tous leurs combats du fond de leur canapé. Comme dans les pays occidentaux, la jeunesse russe ne sait souvent pas qui et comment aider.

Ils considèrent eux-mêmes le volontariat, les dons et l'organisation de rassemblements comme des formats de changement plus efficaces que l'activisme en ligne. En Russie les obstacles à cela sont des ressources limitées et des problèmes de sécurité pendant les rassemblements.

Selon une enquête de Dobro mail.ru (2022) (organisme qui pilote les projets associatifs de volontariat), 27% des adolescents russes âgés de 13 à 17 ans sont « *prêts à travailler à temps partiel dans des organisations caritatives* ». Il s'agit du volontariat pour collecter de l'argent dans la rue, vendre des souvenirs, lorsqu'une partie des fonds collectés sert à aider ceux qui en ont besoin.

Les représentants du Center for Youth Research (étude 2024) notent la volonté des jeunes de s'impliquer dans la vie du pays sans participation politique directe (partis, structures militantes formelles). Il s'agit de participer à de petites initiatives quotidiennes allant de la charité au logement et aux services communaux en passant par les vélos urbains. Ce sont les adolescents et les jeunes qui constituent le principal public des projets de volontariat du gouvernement en Russie.

Bien plus souvent que les autres tranches d'âge, les jeunes font des dons pour aider les pauvres (48%) et les sans-abri (27%), pour protéger l'environnement (23%) et les droits des femmes (10%), ainsi que pour soutenir des projets de jeunesse (14%). Ils manifestent plus souvent une activité politique et sociale que les autres tranches d'âge (63%), notamment en signant les pétitions (42%), et en faisant du bénévolat lors des élections (17%), (étude fondation KAF, 2020).

Cette génération se caractérise également par un haut niveau de tolérance. Ils valorisent la diversité et l'équité, sont déterminés à sauver le monde d'un désastre environnemental. Ils considèrent l'inclusion comme l'un des éléments fondamentaux d'un monde qui « *fonctionne pour tous* ».

Comme le montrent les enquêtes et les groupes de discussion du projet RuGenerations, auxquels ont participé des enfants nés en 2003 et avant, les principales idées retenues étaient : « *nous devons développer la science* », « *nous devons développer la culture* », et « *la médecine ne va pas bien dans le pays* ». De plus, les enfants de la génération Z considèrent les problèmes des personnes handicapées et leur intégration dans la société comme une mission importante.

Il faut souligner aussi que l'attitude des Zetas à l'égard des finances est plus responsable que celle des jeunes des autres générations russes. Ils savent comment épargner et ont des comptes d'épargne, ce qui fait d'eux une cible pour des banques et autres services financiers. Les enfants et les adolescents de cette génération doivent être considérés comme des acteurs actifs de la sphère financière. Cette génération influence 93% des achats des ménages. 86% des Russes âgés de 14 à 17 ans disposent de leur propre argent (argent de poche, argent gagné ou donné par les proches), 36% possèdent une carte bancaire (NAFI, 2021).

Les Russes âgés de 10 à 14 ans dépensent environ 110 milliards de roubles par an (Sberbank, 2023). La part de dépenses la plus importante est l'achat en ligne ; 10% est dédié aux jeux et autres biens achetés sur les réseaux sociaux.

Le plus grand nombre de dépenses parmi les titulaires de cartes bancaires « enfants » âgés de 6 à 17 ans est effectué dans la catégorie « restauration rapide ». Après 9 ans, les dépenses pour le cinéma figurent en tête de la liste et à partir de 12 ans pour les cafés (Sberbank, 2023). Environ 70% prennent des décisions d'achat sur

la base des recommandations d'influenceurs et des médias sociaux. En résultat le marché de la publicité d'influence a doublé en 2017 (NAFI, 2023).

La santé est l'une des valeurs clés de la génération Z d'où leur passion pour un mode de vie sain (par exemple les adolescents utilisent des applications mobiles pour un mode de vie sain), leur préoccupation pour les problèmes environnementaux mondiaux et leur désir de mener un « style de vie vert ». Cela s'explique souvent par le fait que par rapport aux adolescents des deux ou trois générations précédentes, les Z boivent moins d'alcool, ont moins souvent des relations sexuelles précoces, et, par conséquent, ont moins de grossesses en adolescence, conduisent moins souvent et ont moins d'accidents routiers.

Parallèlement à cela, les études enregistrent souvent un risque élevé de troubles psychologiques et mentaux chez les représentants de la génération Z ; tendance à la dépression, au suicide et aux comportements d'autosacrification, surtout chez les femmes.

Aujourd'hui, compte tenu de la situation économique et politique aggravée par les sanctions suite à la guerre en Ukraine, cette jeune génération, ainsi que les générations suivantes devront revendiquer de la transparence économique, politique, de la liberté de choix et d'expression. Ces générations sont à mon sens le seul espoir de la Russie libre, différente, moderne, la Russie riche par son capital humain et son potentiel intellectuel.

2.6. Logiques managériales et la communication avec les Z

Le principe de « *learning by doing* » est le meilleur pour cette génération. Il vaut mieux montrer que dire et ne pas leur fournir l'information en grandes doses. 8 secondes, c'est le temps moyen pendant lequel les Z peuvent retenir leur attention. De sorte qu'il faut optimiser le site web pour les téléphones mobiles. Les Z apprécient leur temps et exigent la commodité – le site ne devrait pas prendre beaucoup de temps à charger, ni être difficile à naviguer.

De plus, il faut personnaliser tout : produit, service, communications. L'interactivité est importante- les Z ont besoin d'une réponse immédiate à chacune de leurs actions. Pour mieux communiquer avec eux il faut créer un sentiment de communication personnelle (communication par messagerie instantanée en temps réel). S'impliquer dans une interaction active mais privilégier des mécanismes simples et engageants plutôt que des compétitions avec des conditions complexes et un grand nombre d'actions.

Attirer un blogueur ne garantit pas automatiquement le succès de la campagne. Les blogueurs qui participent à un grand nombre de campagnes de différentes marques n'inspirent pas confiance ; les influenceurs tombent rapidement en disgrâce. Les Z vont choisir des micro-influenceurs populaires ici et maintenant.

De nombreuses études montrent que les Z sont des consommateurs « responsables ». Les pratiques commerciales durables de l'entreprise sont plus valorisées que la philanthropie d'entreprise (Antonian et al., 2021). La sensibilisation aux programmes sociaux, le comportement éthique de l'entreprise, la présence d'une valeur « sociale » supplémentaire du produit n'affecte pas particulièrement le comportement d'achat de la génération Z.

Pragmatiques comme ils sont, les Z ne feront certainement pas un choix en faveur d'un produit « social », sacrifiant le prix ou la qualité. Dans le même temps, les Z sont prêts à boycotter activement l'entreprise pour comportement contraire à l'éthique ; 31% boycottent les entreprises qui nuisent à l'environnement (Masdar, 2023). Les Z apprécient et attendent de l'honnêteté, du réalisme et de l'ouverture de la part des entreprises.

D'où la préférence pour la publicité avec des gens ordinaires plutôt que des stars, le besoin d'interactivité et d'accès rapide aux informations sur ce que fait l'organisation en direct.

Il est important de souligner que les jeunes Russes évaluent les actions des entrepreneurs de manière plus positive que les générations plus âgées. Ils considèrent que les affaires sont le domaine où travaillent des personnes intelligentes, talentueuses et compétentes. Ouvrir leur propre entreprise les attire non tant par la possibilité de

gagner beaucoup d'argent mais plutôt par la possibilité de se réaliser et de se sentir indépendants de leurs parents et de l'État (Volkov et al., 2020).

Les jeunes Russes sont moins sensibles aux sentiments paternalistes et moins susceptibles d'attendre le soutien de l'État que les générations plus âgées. Parmi les jeunes de moins de 25 ans la proportion de ceux qui donnent la priorité aux droits de l'homme est presque double de celles et ceux qui donnent la priorité aux intérêts de l'État. A titre comparatif, pour les générations plus âgées les résultats sont exactement contraires ; l'idée dominante est que les intérêts de l'État représentent la priorité.

Concernant l'expérience managériale et entrepreneuriale, les Z confirme que *« l'échange d'expérience est un outil efficace pour le développement de l'entrepreneuriat »*. Ils sont prêts à partager l'information et à travailler en équipe car le succès entrepreneurial dépend justement de la présence d'une équipe forte et motivée. Les Z sont constamment à la recherche d'une idée innovante *« en affaires, vous devez constamment rechercher de nouvelles solutions. Une idée qui apporte le succès ne vous nourrira pas forcément toute votre vie. Le progrès vous oblige à chercher de nouvelles solutions »* affirme Sufiyarov Albert, président de Neva Milk.

De ce fait ils sont prêts à travailler en mode agile et à chercher des solutions innovantes. *« Cela est particulièrement important au stade initial du développement de l'entreprise. Quand tout est trop logique, il y a moins de chances d'amener l'entreprise à un nouveau niveau »* témoigne Igor, jeune entrepreneur.

On constate également leur volonté d'apprentissage continu. Une de mes interviewées Tatiana évoque que *« lorsque vous agissez, vous comprenez mieux quelles compétences manquent et vous obtenez ce dont vous avez besoin dans le processus d'apprentissage »*.

Les Z prônent la mise en place de règles claires d'interaction avec les partenaires. C'est en effet un grand changement par rapport aux X car à leur époque la confiance et l'engagement oral avaient plus de valeur que le contrat écrit.

Les Z considèrent qu'il est très important de rédiger le bon pacte d'engagement et des conditions, lorsque l'on commence à travailler avec des investisseurs et des

partenaires. Il s'agit d'une sorte d'accord qui permettra d'éviter des pertes surtout lors de la division de l'entreprise.

Cette jeune génération soutient les principes rationnels pour faire des affaires. Il est intéressant de souligner surtout les trois principes que les chercheurs russes décrivent comme caractéristiques pour les Zetas (Center for Youth Research, 2024).

Le premier consiste à être concentré pendant une certaine période, à savoir obtenir certains résultats en temps limité, car un minimum d'effort est alors requis pour maintenir les résultats au niveau approprié.

Le deuxième c'est d'instaurer un certain rythme. Il existe des rythmes quotidiens, annuels, etc. et si nous introduisons un bon rythme dans les affaires, les personnes s'y habitueront et le travail sera bien efficace.

Et enfin, le dernier c'est la mesurabilité. On ne saurait gérer efficacement que ce qui peut être mesuré. La définition correcte de la productivité et d'une image de résultat, ainsi que son suivi sont une condition importante pour une gestion régulière.

Conclusion et mise en perspective : Le thème fédérateur et les perspectives des recherches

Pour conclure je vais donc poursuivre mes recherches en étudiant la culture au niveau individuel et collectif en lien avec les motivations et l'entrepreneuriat générationnel. En appliquant les concepts générationnels à l'entrepreneuriat, je mettrai l'accent sur les valeurs et phénomènes socio-culturels.

En période de perturbation et de transformation, les individus sont particulièrement sensibles à l'influence d'importantes forces sociales et émotionnelles dans leur environnement. Dans de telles périodes les cohortes générationnelles peuvent être marquées par une orientation entrepreneuriale particulière qui les distingue des générations précédentes.

Premièrement, cela permettra de voir comment « les événements déclencheurs » facilitent la cohésion des individus en cohortes générationnelles,

mettant l'accent sur les expériences partagées, la conscience de soi et la création de sens favorisée par les contextes émergents.

Deuxièmement, ces recherches viseront à étudier les façons dont les cohortes générationnelles créent des souvenirs et des pratiques durables qui persistent pendant des décennies en exerçant un leadership, en créant des héritages et des comportements communs, en bâtissant des institutions de soutien ou des substitutions aux institutions en promulguant la mémoire commune.

En parlant de l'entrepreneuriat générationnelle je suis convaincue que la persistance des cohortes générationnelles n'est pas automatique mais dépend plutôt de la collaboration et des actions collectives des personnes qui les composent.

D'une manière générale, les concepts générationnelles offrent une voie fructueuse pour intégrer le contexte socio-historique et culturel dans les études sur l'entrepreneuriat d'une manière significative et à plusieurs niveaux.

Le but des futures recherches est d'esquisser une approche de l'étude de l'entrepreneuriat qui identifierait les façons dont les concepts générationnels pourront enrichir notre compréhension de la dynamique entrepreneuriale. En dépassant les définitions purement démographiques des générations, mes travaux visent à étudier les dynamiques socio-historiques et culturels qui conduisent à des représentations collectives significatives, avec des degrés élevés de conscience de soi et une identité entrepreneuriale ainsi que des logiques managériales partagées.

Les futures recherches contribueront aux idées que les cohortes générationnelles sont des mécanismes importants impliqués dans les processus de l'évolution sociale et culturelle et du changement social, tout en tenant compte du fait que les membres de chaque nouvelle génération sont prédisposés à voir le monde à travers une lentille historiquement conditionnée.

Puisque « *les membres de tout une génération ne peuvent participer que dans une séquence temporellement limitée du processus historique* » (Mannheim, 1952), chaque nouvelle génération entre dans un « nouveau contact » avec les circonstances sociales, économiques et historiques existantes.

C'est justement ce nouveau contact qui permet de nouvelles interprétations de ces circonstances d'une manière quelque peu déconnectée des interprétations des générations précédentes qui ont eu des expériences circonstancielles différentes et ont donc des compréhensions différentes.

Ces dernières conduisent souvent à des réponses différentes aux mêmes évènements. En parlant des entrepreneurs, quand un collectif d'entrepreneurs donne du sens à ses actions et intègre ses significations et pratiques dans la mémoire collective, il façonne la trajectoire des futures activités entrepreneuriales de sa génération.

Et à l'envers, les mémoires et les pratiques générationnelles qui assurent la cohérence des cohortes générationnelles représentent une base théorique qui permet de relier les contextes historiques, sociaux et culturels aux actions individuelles. Un individu peut être considéré comme un vecteur qui façonne l'avenir de l'action entrepreneuriale.

D'une manière générale, les recherches futures porteront sur l'étude de la culture comme un héritage, un vécu, un système des valeurs sur lesquels vont s'appuyer les entrepreneurs de différentes générations.

Les résultats obtenus permettront de prédire les principes stratégiques et facteurs clés de succès qui peuvent être construits à partir de l'héritage des valeurs culturelles.

La logique d'action stratégique du dirigeant relève de la double interaction entreprise-acteur et entreprise-environnement. Il joue à la fois sur les préoccupations internes et sur les nécessités environnementales. Une telle double interaction est sous-tendue par ce qu'un entrepreneur considère comme important pour se développer.

C'est à partir de ce qu'on estime être important pour se développer qu'on peut ou non sauter certains obstacles, élargir sa part de marché, maintenir son avance, offrir d'autres produits et renforcer ses avantages concurrentiels.

Il s'agit d'un principe ou des valeurs fondant les politiques de produits de l'entreprise. Ces valeurs portées par un entrepreneur structurent la compétence de base

ou le véritable savoir-faire de l'entreprise. Elles fondent l'originalité de ses produits et donc son potentiel de développement.

Le décryptage du schéma culturel de l'entrepreneur conduit à s'intéresser aux facteurs clés de succès, ou à apprécier les éléments qui constituent ses forces ou ses faiblesses par rapport à ceux des concurrents.

La maîtrise des facteurs clés de succès assure le positionnement de l'entreprise sur le marché, lui permet d'aborder d'autres marchés et lui confère efficacité et performances. Cette maîtrise est d'autant plus pertinente et aisée qu'elle fait partie intégrante du schéma culturel qui sous-tend le système organisationnel mis en place.

L'exécution des stratégies dépend de leur adaptation à l'environnement réel. Mais elle dépend également du système organisationnel interne. L'adaptation de ce système doit conduire à la mobilisation de l'ensemble des forces de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que la mise en œuvre implique le dérangement des routines et des positions établies. Ces routines touchent les dimensions fonctionnelles que sont :

- L'action commerciale et la communication, c'est-à-dire l'exploitation concrète du marché et de l'environnement en général
- L'organisation et les relations de travail
- Le style de gouvernement, la motivation des acteurs et l'appropriation psychologique de la stratégie

Ainsi, la capacité à créer de la valeur ne relève pas uniquement de la nature de l'activité pratiquée, du dispositif et de la formule commerciaux choisis. Elle relève également des valeurs culturelles, professionnelles et sociales que l'entrepreneur est en mesure d'assigner à son entreprise.

III – ACTIVITES D’ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE EN COURS

1. Ouvrage en cours

Je suis en train de finaliser un ouvrage sur le management des générations en Russie. Le focus est surtout fait sur l’adaptation de différentes générations au pouvoir de Poutine. Il s’avère que les générations Y et Z n’ont pas connu un autre président que Poutine et leur vision du contexte sociale et économique est formatée par les particularités de son régime politique.

En 1991, 1,8 millions d’enfants sont nés en Russie et 40 millions de Russes sont nés entre la dissolution de l’URSS et 2023. Ils sont nés au moment de la disparition du pays de leurs parents, l’URSS. Leur pays natal, la Russie, est une formation spécifique, un « produit » de dissolution.

Mikhaïl Gorbatchev, tout aussi bien que Boris Eltsine, ne sont désormais pour eux que des figures historiques... Nés en 1991, ils ont grandi dans une société tourmentée par des contradictions, entre deux pôles dans une Russie qui réclamait plus de liberté. Et pourtant ils vivent aujourd’hui dans un pays aux contours très autoritaires, où depuis deux décennies on voit l’empreinte d’un seul dirigeant, Vladimir Poutine. La plupart d’entre eux ne se souviennent pas d’un autre pays que la Russie de Poutine. Ils sont sa génération.

Comment la génération post-soviétique en Russie raisonne, de quoi elle s’inspire, que choisit-elle ? Elle a certainement beaucoup plus en commun avec les jeunes du même âge en Occident qu’avec ses propres parents. Cette jeunesse considère la liberté comme la plus grande valeur et l’a parfois choisie en quittant la Russie, contrairement à leurs parents qui optaient pour la stabilité et la sécurité.... Cela signifie-t-il que cette jeunesse dispose des forces lui permettant de changer le paradigme du pouvoir et entreprendre des changements significatifs, et surtout en a-t-elle envie ?

Dans ce contexte, émerge également la question de l’influence de la culture nationale sur les pratiques managériales des entrepreneurs et managers russes,

appartenant à la génération Y. De telles pratiques méritent d'être cernées de manière approfondie et nuancée, afin d'éviter de tomber dans les idées reçues, trop nombreuses dans le regard que l'Occident porte aujourd'hui sur la Russie et ses habitants.

Sur fond d'évolutions politiques et géopolitiques, ce livre permet enfin de mettre en lumière l'influence de la culture sur le management en Russie et l'expérience socio-économique vécue par différentes générations. Il démontre que les comportements managériaux sont fortement influencés par l'expérience du passé et le système de valeurs dans lesquels ils ont évolué.

2. Articles en cours de rédaction

Je travaille également sur 4 études :

- 1) un article : « **L'impact de la culture nationale sur les facteurs motivationnels « pull » et « push » des jeunes entrepreneurs français, italiens et russes** » est accepté pour la publication (avec les modifications) dans la revue *Recherches en Sciences de gestion*.

Dans le présent article nous allons examiner sous le prisme socio-culturel les facteurs motivationnels « pull » et « push » des 51 jeunes créateurs italiens, russes et français pour les mettre en lumière et comprendre l'impact des valeurs culturelles et du contexte de l'action entrepreneuriale. Ce travail de recherche qualitatif est basé sur les entretiens semi-directifs menés auprès de ces jeunes entrepreneurs. Le modèle « pull/push », relatif aux motivations entrepreneuriales à traits est le plus utilisé dans les recherches en sciences de gestion (Williams et Williams, 2012). A notre sens cette approche par des traits peut comprendre aussi les valeurs, les croyances, les représentations mentales qui se forment chez les entrepreneurs dans leurs milieux socio-culturels. A ce titre l'utilisation des trois approches de Thurik and Dejardin (2012), à savoir l'approche par l'agrégation des traits psychologiques, l'approche de la légitimation sociale (ou approbation morale) et l'approche reposant sur l'insatisfaction nous paraît pleinement justifiée.

L'objectif de cette étude est de contribuer à la compréhension des motivations « pull » et « push » en proposant une relation dynamique entre les types de

motivations des jeunes entrepreneurs venant de trois cultures différentes et l'influence socio-culturelle sur ces dernières. Les motivations sont étudiées lors d'un moment bien précis de l'enquête. Elles présentent une photographie du moment, sans préjuger de leurs changements et de leurs évolutions dans le temps.

- 2) Une étude en marketing (bouche à oreille) avec un échantillon important de 600 répondants environ – russes, britanniques et chinois en collaboration avec les collègues de John Mores University à Liverpool.

Un article « **Word-of-mouth's (WOM) Credibility, Effectiveness, and Likelihood to Engage in it: A Comparative Study of China, England, and Russia** » a été soumis en février 2025 à *Journal of Retail and Distribution Management*.

Dans cette étude nous croisons plusieurs variables pour comprendre l'influence de la culture nationale sur les pratiques de bouche à oreille chez les consommateurs russes, chinois et britanniques. L'objectif principal de cet article est d'étudier l'effet que l'origine des consommateurs peut avoir sur le comportement lié au bouche-à-oreille et comment cela nécessite d'adapter ou de standardiser les stratégies du bouche-à-oreille, qui à son tour joue un rôle central dans le contexte de l'internationalisation des ventes (Alon et al., 2021).

Pour ce faire, cet article compare l'Angleterre, la Chine et la Russie. En ce qui concerne la contribution théorique, cet article étend la théorie de Hofstede selon laquelle les six dimensions culturelles sont liées à différentes variables (proximité géographique, langue partagée, contexte historique, similitude des croyances et pratiques religieuses, influences philosophiques communes et système politique identique), en ajoutant une variable supplémentaire à savoir les « modèles de communication partagés » qui englobe « la fréquence de partage d'une expérience », « l'impact du bouche-à-oreille sur les choix des consommateurs » et la « crédibilité du bouche-à-oreille » par rapport à d'autres sources d'information. Nous examinons donc comment cette nouvelle variable change entre les pays appartenant à des

cultures et à des groupes géographiques différents, ce qui est illustré par la Chine, l'Angleterre et la Russie.

- 3) Troisième étude se fait en partenariat avec des collègues de l'Université de Laurentienne au Canada sur les facteurs clés de succès des entrepreneurs du Nord-Pas-de-Calais.

L'article « **Study of Success Factors as a way to counter failure in SMEs: A French Case Study** » a été soumis en février 2025 à *Journal of Organizational Change Management*.

Cette étude tente d'éclairer la problématique de la défaillance des petites et moyennes entreprises (PME/TPME) par l'étude des facteurs de succès. Plus précisément, les objectifs de cette recherche sont de 1) déterminer auprès d'entrepreneurs les facteurs qui ont contribué au succès de leur entreprise, 2) établir s'il existe des différences entre les hommes et les femmes, 3) regrouper les variables individuelles de succès dans des composantes plus limitées (facteurs), et 4) étudier un lien entre les facteurs qui sont ressortis de l'analyse factorielle et la performance des entreprises.

Pour ce faire, nous avons eu recours à un échantillon de 129 femmes et 134 hommes entrepreneurs français. Les facteurs de succès des répondants de l'échantillon ont été identifiés afin d'en ressortir les plus importants et de voir s'il y avait des différences selon le genre et un lien avec la performance. Une analyse factorielle a également été effectuée afin de regrouper les variables individuelles dans des groupes plus limités. Les résultats des analyses révèlent des différences dans les facteurs de succès privilégiés par les répondants de l'étude selon le genre et en comparaison avec les études répertoriées sur le sujet. Des liens statistiquement significatifs ont aussi été observés entre certains regroupements de facteurs et les indicateurs de performance.

- 4) Et enfin, la quatrième étude se fait avec la même équipe sur le management dans les entreprises françaises post-covid.

L'objectif de l'étude est d'étudier dans quelle mesure les changements stratégiques et organisationnels induits par la crise invitent à revisiter les modalités d'évaluation et de performance. Le télétravail a modifié les

collaborations et modes de travail ; le management des équipes, la délégation, la motivation, donc les objectifs doivent être repensés. Dès lors, la performance et son échelle de mesure sont à adapter via la redéfinition des objectifs stratégiques et la prise en compte d'objectifs de création de valeurs à long terme, positionnant l'entreprise sur les enjeux environnementaux, sociétaux et de bonne gouvernance.

3. Projets liés à la chaire de recherche en mondes émergents

Nous avons créé il y a 2 ans à la faculté des lettres et sciences humaines la chaire « mondes émergents ». Cette chaire est unique dans son genre, elle se propose d'identifier, d'analyser, de comparer et de penser, à partir d'une réalité, les catégories, les taxinomies, et les trajectoires de développement en présence ainsi que les nouvelles expressions de la puissance qu'induit le phénomène de l'émergence et que les différentes recherches actuelles confirment, infirment ou nuancent. Il s'agit de mieux comprendre la place et l'influence des pays émergents dans les grands équilibres politiques, économiques, environnementaux et normatifs du monde d'aujourd'hui. En d'autres termes, étudier la place des pays émergents dans les grands équilibres mondiaux.

Ma responsabilité de directrice de l'axe monde post-soviétique au sein de la chaire « mondes émergents » me conduira à travailler davantage sur les projets de recherche liés à cet aire géographique. La bonne dynamique est déjà bien engagée car j'ai signé un contrat de partenariat recherche avec un centre de recherche en développement durable à Tbilissi State University, Géorgie. Je développerai des projets de recherche et des publications communes sur les thèmes de l'entrepreneuriat générationnel dans le domaine du tourisme en Géorgie avec les collègues géorgiens. Ce travail est déjà en partie engagé via mon co-encadrement d'une thèse d'une doctorante géorgienne qui travaille sur le thème d'expérience comparée France-Géorgie de l'entrepreneuriat dans le domaine de l'agrotourisme. Mon objectif est d'emmener cette doctorante à la finalisation de son doctorat d'ici un an. D'autres co-encadrements de thèses avec cette université géorgienne s'en suivront.

- *Creation d'un Think Tank FLSH-CCEF*

En s'appuyant sur les recherches de la chaire, nous avons lancé en décembre 2024 un Think Tank avec les entreprises membres du Conseil de Commerce Extérieur de France. J'ai été désignée responsable de son activité du côté de la FLSH.

Le travail des chercheurs, appuyé par des expériences de terrain, permet d'identifier les enjeux contemporains – parfois ignorés ou inconnus des médias généralistes – et d'anticiper des mouvements sur la base d'une connaissance des dynamiques locales. Le choix du décideur politique et/ou économique se trouve ainsi renforcé dès lors qu'il s'appuie sur cette capacité de synthèse et de prospective. Le travail du Think Tank devient ainsi indispensable aux entreprises, ces dernières ne pouvant ignorer les enjeux géopolitiques, au risque de s'engager dans des stratégies hasardeuses et coûteuses. Les exemples récents sont nombreux. La recherche en géopolitique, les aspects socio-économiques et culturels seront mise au service des entreprises.

Le Think Tank propose d'identifier, d'analyser, de comparer et de penser à partir d'une réalité, les trajectoires de développement ainsi que les nouvelles expressions de la puissance qu'induit le phénomène de l'émergence de ces nouveaux pays. Les questions politiques, les dynamiques économiques et sociales, les enjeux environnementaux ou encore les risques sécuritaires, qui tous ensemble perturbent les approvisionnements et interrogent sur les bonnes stratégies commerciales et d'implantation, sont ainsi au cœur de nos réflexions.

Nous fournirons une analyse multidisciplinaire des enjeux contemporains sur le plan géopolitique, sociétal, économique, culturel, managérial.

L'activité du think tank s'articulera autour de plusieurs offres aux membres du CCE, à la carte ou sous forme de contribution continue, qui peuvent inclure une veille politique et stratégique sur plusieurs zones géographiques, des études spécifiques sur des sujets pertinents pour les entreprises, ou encore des cycles de conférences et/ou workshops permettant d'aborder les enjeux géopolitiques, socio-économiques et managériaux au niveau des entreprises.

- ***Label « Chaire UNESCO »***

Je fais partie de l'équipe qui a déposé le dossier pour l'obtention du label « Chaire UNESCO ». Notre dossier a été sélectionné, les résultats seront annoncés prochainement. La Chaire UNESCO en diplomatie culturelle mènera des recherches et des enseignements pour améliorer notre compréhension des meilleures pratiques en diplomatie culturelle. La diplomatie culturelle comprend l'échange d'idées, d'informations, de langues et d'autres aspects de la culture (culture et entrepreneuriat en terme d'attractivité territoriale en ce qui concerne ma contribution) entre les nations dans le but de favoriser la compréhension mutuelle, et elle offre des moyens de créer des liens dans un monde de plus en plus soumis aux rivalités géopolitiques.

La Chaire constituera une plateforme d'éducation et de recherche regroupant des partenaires d'Europe, Europe centrale et orientale, d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud. Elle créera un programme de formation en ligne et en présentiel pour former des leaders, des étudiants et des praticiens issus du monde diplomatique et consulaire. La Chaire sera multilingue et utilisera le français et l'anglais comme langues de travail.

Le programme de formation en ligne et la plateforme associée sont évolutifs et, pendant la période de la Chaire UNESCO, nous établirons un modèle de croissance financièrement autonome, soutenu par un financement hybride provenant de dons (via la Fondation de la Catho), de contributions d'agences de développement, de fonds de l'ICL, de partenaires et de contributions en nature.

Le développement des connaissances par le biais du numéro spécial de la revue « International Journal of Cultural Studies » sera communiqué par le biais de webinaires et d'ateliers gratuits. À l'avenir, des activités similaires de créations de connaissances pourront être mises en place sur cette base et s'appuyer sur les réseaux qui ont été créés pendant la période initiale de la Chaire.

4. Projet de recherche Jean Monnet

Je suis également coordinateur scientifique d'un projet de recherche Jean Monnet, financé par l'Europe. Le Projet s'intitule *EUROpean cultural Differences: How to make it an OPportunity for Entreprises* (EUROPE). Il a déjà été déposé il y a quelques années et a obtenu un très bon score de 92 sur 100. Il sera redéposé en février 2026.

Il vise à favoriser l'esprit et les capacités d'entreprendre en Europe, en explicitant les différences européennes pour promouvoir le dialogue interculturel et interdisciplinaire au niveau des entreprises.

Bien conscients que le processus d'intégration européenne revêt une dimension pluri factorielle (culturelle, politique, économique, historique, sociale etc.), le choix est d'aborder dans ce projet l'intégration européenne sous l'angle de l'entreprise et d'approfondir cette analyse. Ce focus permettra d'alimenter une réflexion plus globale à l'échelle de l'Europe.

Le projet EUROPE s'empare ainsi de la question interculturelle en l'étudiant à l'échelle de l'entreprise : prise en compte des créations et du fonctionnement de l'entreprise, en termes juridiques et commerciaux ; modes et méthodes de management, de communication et de négociation ; facteurs d'entrée dans un marché étranger et commercialisation d'un nouveau produit. Cette approche contribue à mieux comprendre le fonctionnement du marché européen, à réfléchir sur les conditions d'une meilleure coopération entre les membres, favorisant l'intégration européenne et la création d'emploi au sein de l'Europe.

Le projet développe ainsi, en lien étroit avec les partenaires universitaires et un réseau d'entreprises, un nouveau cycle de séminaires et une étude de cas spécifique à destination des étudiants de Master de 4 filières différentes (droit, économie, gestion, commerce international), des journées d'étude et une conférence destinée à un public étudiant, académique, politique et grand public. Les objectifs poursuivis sont de rappeler les principes fondamentaux de l'UE, notamment en droit des affaires, de développer une connaissance de l'interculturalité et des modes de management

européens ainsi que des challenges de l'entreprise ou de l'entrepreneuriat au sein de l'Union Européenne.

5. *Encadrement des thèses*

L'encadrement des thèses pourrait se faire au sein de la chaire « mondes émergents » et en co-encadrement avec l'équipe de l'UPHF, laboratoire LARSH.

L'encadrement des thèses que je souhaite réaliser tient à maintenir l'ensemble des partenariats tissés depuis le début de la création de la chaire et saisir les opportunités les plus remarquables accompagnant les développements de l'axe de recherche « monde post-soviétique » dont je suis responsable.

Les liens avec d'autres entités de l'Institut Catholique de Lille (FLD, ETHICS, ESPOL LAB) sont au cœur des futurs projets. C'est également un moyen de s'intégrer dans le monde socio-économique et culturel en nourrissant des dialogues avec la Métropole de Lille, la Ville de Roubaix, la Ville de Lille, la Région Hauts-de-France et les événements soutenus par l'Institut Catholique de Lille tels qu'ECOPOSS.

6. *Ma conception du métier de professeur*

Ma conception du métier de professeur est multifacette. Tout d'abord professeur est un spécialiste dans une ou plusieurs disciplines qui fait de la recherche et transmet, enseigne les résultats de cette recherche. Il est en mesure de délibérer sur ses propres pratiques, de les objectiver, de les partager et d'introduire des éléments innovants pour les améliorer et accroître leur efficacité.

Au niveau de la recherche, un professeur des universités effectue des recherches empiriques, publie, est en constant échange avec la communauté scientifique, encadre des mémoires et des thèses, organise et participe à des manifestations scientifiques tout en ayant des responsabilités administratives.

Ce métier comprend donc la mission de transmission, de partage des connaissances et de la production de nouvelles connaissances sous forme

d'encadrement des thèses de doctorat. La production et le partage des connaissances passe par l'animation d'un axe de recherche, d'un laboratoire ou d'une chaire et par l'organisation de manifestations scientifiques, de séminaires, de conférences qui permettraient aux doctorants de se nourrir et de s'imprégner de nouvelles idées sur leurs sujets de recherche. C'est une animation d'un réseau de chercheurs qui serait en permanente ébullition et effervescence.

Le facteur humain, la capacité d'encourager, de suivre et d'orienter d'un professeur sont à mon sens les principales sources de motivation et d'inspiration des doctorants. C'est un engagement fort, une promesse d'amener celui qu'on a accepté d'encadrer jusqu'à la ligne finale, l'aboutissement de son projet. C'est également une capacité d'indiquer le bon chemin à prendre, une bonne piste à explorer. Le professeur doit être capable de captiver les étudiants par la science, de les faire monter en compétences pour qu'ils reçoivent non seulement le diplôme, mais puissent aussi s'inspirer de leur futur travail et l'aimer dès leurs années d'étudiant.

Les activités d'un professeur le conduisent aussi à diriger des projets de recherche et de concevoir des programmes de recherche en s'entourant d'une équipe de collaborateurs et de collègues venant de différents pays spécialisés sur les sujets qu'il maîtrise et d'autres qu'il ne maîtrise pas forcément mais qu'il saura rassembler, restituer, organiser pour construire un vrai projet homogène et pertinent. C'est en quelque sorte un manager de projet, un chef d'orchestre et un leader affirmé. Ce métier exige non seulement une érudition intellectuelle mais également des compétences didactiques, qui résident dans sa pédagogie, sa communication, son adaptabilité pour transmettre de manière pérenne diverses connaissances (théories, modèles, méthodologies, différents types de contenus).

Le professeur est capable d'œuvrer à la formulation de réponses à appels d'offre, selon les marchés en vigueur, dans lesquels il saura mettre l'accent sur sa capacité à diriger un projet de recherche en fonction non seulement de ses propres capacités et expertises mais aussi celles de son équipe tout en identifiant dans le même temps d'autres compétences parfois extérieures et manquantes.

La capacité de déterminer avec une précision, sans perdre beaucoup de temps quelles compétences manquent et où et de quelle manière les chercher, est une des

aptitudes d'un professeur. En effet, c'est sur la qualité des dossiers présentés, et la capacité de réunir une équipe de chercheurs talentueux que les projets et les appels d'offre peuvent être remportés.

Ce métier comprend également la permanente étude de terrain. Il me paraît impossible de produire des travaux de qualité sans connaître le terrain, notamment à l'international. Le travail d'enquête, d'observation, les rencontres et les investigations sont indispensables pour transmettre dans ses productions scientifiques la bonne lecture de la réalité et surtout combattre les clichés et fausses interprétations.

Toutes ces multiples tâches demandent une gestion de temps laborieuse, des lieux et la capacité d'articuler des compétences et des intérêts hétérogènes qui paraissent parfois même comme incompatibles.

Le rapport avec les doctorants est à mon sens très important dans ce métier. La capacité de comprendre, de motiver, d'accompagner les chercheurs au début de leur carrière est une tâche fondamentale. La réalisation d'une thèse prend un sens particulier car il s'agit pour un doctorant de développer une approche nouvelle du savoir dans laquelle le dialogue permanent avec l'enseignant est un enjeu majeur car il doit d'abord saisir le sens de cet apprentissage, en acquérir les outils intellectuels et méthodologiques, ajuster ses capacités cognitives, afin de saisir progressivement les « ficelles du métier ».

Les situations d'apprentissage impliquent inévitablement la question des relations humaines. Dans ce processus l'accompagnement est crucial. Avec qui on apprend, ce qu'on apprend et comment, est d'une importance majeure. On apprend seul mais dans une relation collective où le professeur occupe le rôle central. Dans cette perspective le professeur guide et oriente pas uniquement le développement des connaissances mais le développement du futur réseau professionnel du doctorant, en lui ouvrant les opportunités et les possibilités d'évolution, de créations de nouvelles alliances et partenariats dans son pays et à l'international.

7. Curriculum Vitae détaillé

Natalia SULIKASHVILI

70 avenue Léo Lagrange

59000 Lille, France

Tel: + 33 (0)6 68 50 50 03

e-mail: natalia.sulikashvili@univ-catholille.fr

Origines : géorgienne, russe, ukrainienne

Nationalités: géorgienne, russe, française

Née le 30/10/1975

Situation actuelle

Depuis 09.07 Maître de conférences à l'Université Catholique de Lille, Directrice de Master AIT (Affaires Internationales Trilingue) parcours : Marketing et Négociation Internationale, Communication et Négociation Internationales, Tourisme International d'Affaires et de Luxe, Marketing et Management International de la mode et du textile. Conception des programmes pédagogiques de ces quatre parcours, encadrement pédagogique.

Depuis 01.10 Vice Doyen de la faculté des Lettres et Sciences Humaines en charge des relations internationales

Mise en place de la stratégie internationale de la faculté, signature de nombreux partenariats d'échanges universitaires, conception de doubles diplômes

Depuis 09.13 Référente académique/recherche du développement international des facultés de l'Université Catholique de Lille

Participation à la conception de la stratégie internationale commune de 6 facultés de l'université, organisation des semaines internationales communes, participation à la création et la direction de l'Institut européen franco-britannique avec Liverpool Hope University

Autres expériences professionnelles

09.05/08.07 ATER à l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis et à l'IAE de Valenciennes cours dispensés pour 2 Masters Professionnels - Négociateur Trilingue du Commerce International et Management des Affaires Internationales, Droit des Contrats Internationaux : Approche des marchés russes, implantations des entreprises françaises, Communication interculturelle, Géopolitique de la Russie.

- 09.03/08.05** **Lectrice de russe à l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis et à l'IAE de Valenciennes** Cours dispensés pour Licence LEA et 2 Masters Professionnels- Négociateur Trilingue du Commerce International et Management des Affaires Internationales, Droit des Contrats Internationaux :
Langue russe (thème, version, russe des affaires)
- 07.02/07.05** **Export Manager – NEWMAT** Lille (fabricant de solutions lumineuses)
Mise en place des contrats avec les pays de l'ex URSS, développement commercial, missions en pays de l'ex-URSS, pays de l'Europe de l'Est, États-Unis.
- 12.01/06.02** **Attachée de direction trilingue Français/Anglais/Russe - Pierre BRAEMS Conseil**, Lille (agence de courtage en assurance spécialisée en risques internationaux)
 - Montage de projets et de contrats de couverture des risques financiers internationaux
- 11.00/11.01** **Export Manager – NEWMAT** Lille (fabricant de solutions lumineuses)
 - Gestion des commandes clients de l'Europe de l'Est, mise en place des contrats de vente
- 09.98/06.99** **Export Manager - AMT Distributeur de SENOBLE en Ukraine** (fabricant français de produits laitiers)
 - Logistique, certification, mise en place des contrats avec les partenaires français
- 1997** **Traductrice-interprète – INTER HOUSE** société import/export secteur vestimentaire)
 - Missions au Danemark, négociations avec les fournisseurs

Titres et diplômes

- Depuis 02.07** **Qualifiée Maître de conférences 13-ème section de CNU civilisations slaves**
- 2002-2006** **Thèse de doctorat en double disciplines civilisation russe et gestion**
« Consommation et consommateurs en Russie soviétique et post-soviétique : une contribution à l'approche des marchés russes »- Université Lille 3
- 2000/2002** **Master Recherche Développement et Mutations Culturelles (DEA)-** Université Lille 3

Spécialisation: "Implantation des entreprises françaises en Russie"

- 1999/2000** **Master Professionnel Affaires Internationales (DESS)** – Université Lille 3 – Techniques financières et bancaires, Analyse comptable, Marketing, Droit des Affaires, Fiscalité, Anglais, Russe, Management Interculturel
- 1998/1999** **Maîtrise Langues Étrangères Appliquées au Commerce International** – Université Lille 3
- 1993/1998** **Université de Kharkov (Ukraine) : Bac + 5** – Diplôme en interprétariat des Langues Étrangères – Anglais, Français
- 1992** Baccalauréat général – **Soukhomi, (Géorgie)**

Enseignement et responsabilité pédagogique

Depuis 09.07 Maître de conférences à l'Université Catholique de Lille - cours dispensés pour Master 1 et 2 Affaires Internationales Trilingues (4 parcours: Marketing international et négociation, Communication, marketing et négociation internationales, Tourisme international d'affaires et de luxe, Marketing et Management International de la mode et du textile)
Conception des programmes pédagogiques de ces quatre parcours, encadrement pédagogique.

Management de projets – 48h cours de M1, parcours Marketing International

Projet tuteuré dans le domaine du marketing international – 48h cours de M1 Marketing International

Négociations Internationales – 24h cours de M1 Communication, marketing et négociation internationales

Marketing Stratégique – 24h cours de M2 Marketing International

Approche des marchés touristiques (marketing touristique) – 24h cours de M2 Tourisme international d'affaires et de Luxe

Evolution des comportements touristiques – 16h cours de M1 Tourisme international d'Affaires et de Luxe

Approche interculturelle du monde slave- 24h cours de M1 Tourisme international d'Affaires et de Luxe

Approche géopolitique du marché post-soviétique- 16h cours de M2 Marketing International

Approche géopolitique de la Russie – 12h cours de M1 Relations Internationales

Méthodologie de la rédaction du mémoire de recherche – 24h cours de M1 et M2
Master Affaires Internationales Trilingue

Depuis 2007 encadrement de 10-12 mémoires par an des étudiants du Master Affaires Internationales Trilingues et Master Relations Internationales

2011-2024 Plusieurs interventions en tant que professeur invité et séjours Erasmus mobilité enseignante à :

Christ University, Bangalor, Inde

John Moore University, Liverpool, Royaume-Unis

Caucasus University, Tbilissi, Géorgie

Liverpool Hope University, Liverpool, Royaume-Unis

Vilnius Gedimas Technical University, Vilnius, Lituanie

Higher Colleges of Technology, Dubai, Emirats Arabes Unis

RUDN, Université de l’Amitié des Peuples, Moscou, Russie

Equipes et thèmes de recherche

Membre de l’équipe de recherche **MUSE** (chaire de recherche **Mondes émergents**) - Responsable de l’axe « Espace post-soviétique », Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Université Catholique de Lille.

Directrice de l’**Institut Européen franco-britannique** entre l’Université Catholique de Lille et Liverpool Hope University

Membre associé du **CELLAB ULCO (2010-2016)** - Laboratoire de création d’entreprise du littoral au sein de l’ULCO Université du littoral et du Côte d’Opale sous la direction de **Jean Pierre Debourse**

Membre de l’équipe **TRACES (2002-2006)** et **CECILLE (2006-2008)** à Lille 3

Première axe : entrepreneuriat, culture entrepreneuriale, aspects interculturels, entrepreneuriat générationnel et management de projets dans le cadre de l’entrepreneuriat international et russe.

Comprendre comment les projets internationaux sont montés, quels sont les facteurs essentiels retenus par les dirigeants pour construire leurs projets et les adapter au contexte socio-économique du pays. Recherche qui se focalise également sur les motivations, obstacles et performances des petites entreprises, ainsi que sur l'étude de la culture entrepreneuriale, l'entrepreneuriat générationnel afin d'analyser la compétence managériale des créateurs.

Deuxième axe : thématiques concernant les comportements des consommateurs, le rôle des valeurs dans le comportement des consommateurs, l'analyse de l'achat programmé et spontané.

L'objectif de cet axe de recherche consiste à s'interroger sur pourquoi et comment les consommateurs adaptent leurs comportements selon l'évolution de l'environnement économique et social. L'échantillon est la population russe pour certaines études. Les comparatifs avec des consommateurs d'autres pays selon des critères similaires sont en cours d'étude.

Encadrement doctoral et post-doctoral

2014-2017, Co-encadrement d'une thèse de Liudmila Moestaerl à Greenwich University, Londres. Sujet de thèse « A Comparative Study of Women's Leadership in Russian and British Tourist Companies ».

2018, Participation au jury de thèse : Rapporteur et membre du jury de thèse (sciences sociales et management) de Ausra Katiniene : *Organisation knowledge synergy evaluation*. Directeur de thèse : Pr. Ilona Skackauskiene, Vilnius Gediminas Technical University, le 1 juin 2018.

2023, Participation au jury de thèse : Rapporteur et membre du jury de thèse (sciences sociales et management) de Mirna Kordab: *Measuring Knowledge Management Process in Auditing and Consultancy Firms*, Directeur de thèse : Pr. Jurgita Raudeliuniene, Vilnius Gediminas Technical University, le 7 juin 2023.

Depuis juin 2023, Co-encadrement d'une thèse de doctorat de Ani Magradze à Tbilisi State University, Géorgie. Sujet de thèse «Transferring entrepreneurship experience in agrotourism sector from France et Georgia ».

Contrats de recherche

Depuis mai 2022 – Membre du projet de recherche INES, Université Catholique de Lille

Depuis janvier 2022 – Membre du projet de recherche international- *Student entrepreneurship and start-up training "Start-up Tools" and "From Zero to Hero"*, porté par Mykolas Romeris University, Vilnius, Lituanie.

2021-2023 Porteur du projet de recherche *Ambroise* – Management du risque au sein des entreprises françaises face à la Covid 19, les enjeux de la sécurisation. (projet financé par la Fédération de l’Université Catholique de Lille).

2020, Jean Monnet Projet (Erasmus +) Porteur du projet de recherche EUROPE (*EUROpean differences how to make it OPportunities for Entreprises*) Projet transversal pour trois facultés de l’Université Catholique de Lille (Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Faculté de Droit et Faculté d’Economie de Gestion et Sciences) score obtenu 87 sur 100 éligibles.

Responsabilité éditoriale

Depuis 2016 évaluations pour les revues scientifiques :

RIPME- Revue Internationale PME

International Journal of Tourism Cities

Journal of Economic Policy in Emerging Economies

Open Economics Journal

Business: Theory and Practice

Trade and Global Markets

2013, Membre du comité scientifique de l’ouvrage collectif : « La Russie multiculturelle et multinationale », N. Sokolova, B. Pasternak (dir.), Moscou, Editions RUDN.

Expert/membre du comité scientifique

Décembre 2024, Création d’un Think Tank FLSH-Conseil du Commerce Extérieur, Responsable de son activité du côté de la FLSH.

9-11 octobre 2024, Membre du comité scientifique du congrès international *ECOPOSS - Geopolitical recomposition in a world in transition*, Université Catholique de Lille, France.

2021, Expertise d’un livre “Trust and Trust Like Devices: Translation and Interpretation” by Irina Gvelesiani, Canada

2020, Expert internationale invitée - expertise scientifique d’un dossier pour le concours de chercheurs pour l’Académie des Sciences de Lituanie, Vilnius

2020, Evaluatrice de candidature en vue d’obtention d’un financement pour le programme DEA (Directeurs d’Etudes Associés) de la Fondation Maison des Sciences de l’Homme, France

2018, Expert for Jean Monnet project, expertise de l'ouvrage "The formation of enterprise culture of society: European experience and Russian practice: Educational and methodical materials at a course / the author: A.N.Vorobiev. – Kursk, Regional Open Social Institute.

2013, Membre du comité scientifique du colloque annuel international, *Aktual'nye problemy gumanitarnyh nauk*, [« Les questions actuelles des sciences humaines »], RUDN Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie.

2009-2010, Organisatrice et animatrice de deux conférences scientifiques sous le patronage de l'ambassadeur de la Russie Alexandre Orlov et de la mission économique russe dans le cadre de l'année croisée France-Russie à l'Université Catholique de Lille :

« Russie d'hier et d'aujourd'hui », le 27 novembre 2009.

« Marché russe : développement et perspectives », le 29 janvier 2010.

Réseaux, associations et distinctions

Depuis 2010 - Personnalité Experte Associée du **Conseil de Commerce Extérieur de France**

Membre de **BASEES** - British Association for Slavonic and East European Studies

Membre de **AIREPME** – Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME

2017 – Prix AEI SPHYNX de la meilleure communication présentée lors du 10ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Dakar, Sénégal : Kizaba, G., Bongba., Guilluy-Sulikashvili, N., Assaidi, A. 6-9 décembre 2017, *Examen des motivations et des contraintes entrepreneuriales des femmes entrepreneurs de la ville de Bunia (Province d'Ituri – Congo)*
<http://entrepreneuriat.com/congres-aei/10eme-congres-2017-dakar/les-communications-du-congres/>

2010-2016 Membre du **Cercle Kondratieff**, union des professionnels travaillant sur le marché russe et l'espace de l'ex-URSS

Membre de l'Association des professionnels, **Synergies Caspiennes-Asie**

Publications

Articles dans les revues scientifiques classées ou répertoriées dans les bases scientifiques internationales

Alaoui A, Guilluy-Sulikashvili N, 2022, Does Word-Of-Mouth's Effect on Products/Brands Differ between Countries? A Comparative Study of England and

Russia, *Studia Europea, Universitas Babes-Bolyai*, issue 1, July, pp. 283-315, doi: 10.24193:subbeuropea.2022.1.

Guilluy-Sulikashvili N, Kizaba, G., Assaidi, A, 2021, Motivations and barriers of entrepreneurs in Moscow and the Moscow Region, *Business: Theory and Practice*, Volume 22, pp 256-266; <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13112>, (**Scopus, Web of Science**)

Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., Assaidi, A, 2020, Making Roubaix More Attractive, *Territoire en Mouvement*, n°46, <https://doi.org/10.4000/tem.6906>, (**CNRS, HCERES, C**).

Kizaba, G., Guilluy-Sulikashvili, N., Assaidi, A, 2018/3, Examen de la motivation et performance entrepreneuriales: Etude sur les entrepreneurs des départements Nord et Pas-de-Calais, *GES Revue de Géographie, Economie et Société*, vol.20. ISBN: 9782743023119. (**CNRS, HCERES, C**).

Guilluy-Sulikashvili, N., 2018, A Generation Y Russian Entrepreneur: Cultural factors in the Managerial System of an Innovative Firm – A Case Study of Aqualines, *Institutions and Economies*, 1(10), ISSN 2232-1349. (**Scopus, Web of Science**).

Guilluy-Sulikashvil, N. et al., avril 2017, Une lecture des comportements managériaux de l'entrepreneur de la génération X à travers les dimensions culturelles : étude de cas de l'entreprise Gelsan en Russie, *Revue Gestion 2000*, vol.33. DOI : 10.3917/g2000.334.0201. (**HCERES, C**).

Assaidi, A. Kizaba, G. Guilluy-Sulikashvili, N. décembre 2015/4, Générations Baby-Boomers, X et Y: Identification des barrières entrepreneuriales, *Revue Gestion 2000*, vol.32. DOI : 10.3917/g2000.334.0201. (**HCERES, C**).

Guilluy-Sulikashvili, N., Bloch, J.M., avril 2011, Direct selling: A distribution channel generating jobs in Russia, *Revue scientifique Vestnik RUDN*, collection Economie, N° 2, Moscou, Russie (la revue est enregistrée au Ministère de la presse, de la radiodiffusion et des mass medias de la Fédération de Russie, 16 mars 1993, N° 0110440), (**EBSCOhost**).

Sulikashvili, N., 2007, Consommation et consommateur en Russie soviétique et post-soviétique: une contribution à l'approche des marchés russes, résumé de thèse, *Revue des études slaves*, LXXVIII/2-3. ISSN 0080-2557. (**CNRS, HCERES B**).

Articles dans les revues internationales avec comité de lecture

Guilluy-Sulikashvili, N., Assaidi, A., Courmont, B, 2022, Risk Management in French Companies Following the Health Crisis. What Impact on Development Strategies and Jobs? *On Research, Journal of EU Business School*, Vol. 9, November 2022, pp. 42-53, ISSN: 2624-7844 (Online).

Kizaba, G., Bongba, P., Assaidi, A., Guilluy-Sulikashvili, N., 2021, Femmes entrepreneures de la ville de Bunia (province d'Ituri – RD Congo): un examen des motivations et des facteurs de réussite, *Provincial Scientific Proceedings*, 1(13), ISSN 2411-0736, Presses Universitaires de ROSI, Kursk, Russie

Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., Assaidi, A., 2020, Culture and Urban Tourism, Innovative Positioning of a territory in the North of France, *Provincial Scientific Proceedings*, 2(12), ISSN 2411-0736, Presses Universitaires de ROSI, Kursk, Russie.

Courmont, B., Guilluy-Sulikashvili, N., 2020, La Chine et la Russie face au Covid-19: Approche comparative, *Provincial Scientific Proceedings*, 2(12), ISSN 2411-0736, Presses Universitaires de ROSI, Kursk, Russie.

Guilluy-Sulikashvili, N., octobre 2014, Une lecture des comportements managériaux en Russie à travers les dimensions culturelles, *Aktual'nye problemy gumanitarnykh nauk*, [« Les questions actuelles des sciences humaines »], 2014, 3(10), ISBN 978-5-209-04726-1, RUDN, Presses Universitaires, Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie.

Guilluy-Sulikashvili, N., Assaidi, A., Kizaba, G., octobre 2014, Motivation et performance : dynamique entrepreneuriale de la région Nord de la France, *Aktual'nye problemy gumanitarnykh nauk*, [« Les questions actuelles des sciences humaines »], 2014, 3(10), ISBN 978-5-209-04726-1, Presses Universitaires, RUDN, Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie.

Guilluy-Sulikashvili, Debourse, J.P., mars 2012, Territorial'nye lidery i predprinimatel'stvo, na primere regiona Nord pas de Calais, [« Leaders territoriaux de l'entrepreneuriat, exemple Nord Pas de Calais »], *Aktual'nye problemy gumanitarnykh nauk*, [« Les questions actuelles des sciences humaines »], 2(8), ISBN 978-5-209-04726-1, Presses Universitaires, RUDN Université de l'Amitié des Peuples, Moscou, Russie.

Direction d'ouvrages scientifiques

Guilluy-Sulikashvili, N et al. (dir.), mai 2024, *De la chute du mur de Berlin au conflit ukrainien*, Harmattan.

Guilluy-Sulikashvili, N. (dir.), avril 2012, *L'Enigme russe*, Collection Histoire et Civilisations, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires de Septentrion.

Chapitres publiés dans des ouvrages scientifiques

Guilluy-Sulikashvili, N. 2021, « Les entrepreneurs russes de la génération Y : attentes et modes de management », Arnaud Dubien (dir.), *Russie 2021, Regards de l'Observatoire franco-russe*, Editions l'Inventaire, Paris.

Guilluy-Sulikashvili, N. 2013, « Contexte social au service de l'entrepreneuriat russe » dans Gérard Koukou Dokou (dir.), *Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales. Territoire et entrepreneuriat*, l'Harmattan, Collection Economie Plurielle dirigée par Henry Panhuys.

Guilluy-Sulikashvili, N. 2012, « Les nouveaux comportements de consommation en Russie » dans Natalia Guilluy-Sulikashvili (dir.), *Enigme russe*, Presses Universitaires de Septentrion.

Guilluy-Sulikashvili, N. 2011, « L'émergence d'une nouvelle classe moyenne en Russie ou les caractéristiques d'une nouvelle consommation » dans Maryline Dupont-Dobrzynski et Garik Galstyan (dir.), *Influence du modèle de gouvernance de l'Union Européenne sur PECO et la CEI* ouvrage collectif en ligne, l'Institut Europeen Est-Ouest, <http://institut-est-ouest.ens-lyon.fr/spip.php?auteur82>

Guilluy-Sulikashvili, N. 2011, « Moscou et le développement entrepreneurial » dans Gérard Kokou Dokou (dir.), *Territoires et Entrepreneuriat ; Les expériences des villes entrepreneuriales*, Harmattan, Collection Economie Plurielle, dirigée par Hassan Zaoual.

Guilluy-Sulikashvili, N., 2010, « La Russie, l'enfant terrible des BRIC », dans J. Gayet, (dir.), *Business Développement*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris.

Communications à des conférences internationales avec actes

Assaidi A., Sulikashvili N., 13-15 Mai 2024, Success Factors and Performance in French SME's, gender differences", *38th Istanbul International Conference on Marketing, Education, Social Sciences*. Obtention du Prix de la meilleure communication de la conférence, publication ISBN- 978-989-9121-38-6.

Assaidi A., Robichaud Y., Sulikashvili N., 6-7 Mars 2024, Study of Success Factors as a way to counter failure in SMEs: A French Case Study, *Creative Spark Berlin Conference, "Entrepreneurship ecosystems - theory and practice"*, Indiana University Europe Gateway, Berlin, Allemagne.

Guilluy-Sulikashvili, N., Guneri, F., 25-26 novembre, 2023, The Impact on National Culture on the « pull » and « push » Motivational Factors of Young French, Italian and Russian Entrepreneurs, *Conférence Internationale de European Institute for Research and Développement* à Vienne, Autriche.

Alaoui, A., Guilluy-Sulikashvili, N., 26-29 juin, 2023, Word-of-Mouth (WOM) Credibility, Effectiveness and Likelihood to Engage in it: A Comparative Study of

China, England and Russia, *21ème Conférence Internationale en Marketing, ATINER (Athens Institute for Education and Research, Athènes, Grèce.*

Guilluy-Sulikashvili, N. Assaidi, A. Kizaba, G. 9 juin 2017, Typologies des entrepreneurs, motivations, attentes, performances : cas des entrepreneurs de la région Nord-Pas-de-Calais, *The 7th Global Management Conference*, IAE de Lille. ISBN 978-2-9563323-0-5.

Guilluy-Sulikashvili, N. Assaidi, A. Kizaba, G. 28 octobre 2016, Motivations et barrières générationnelles : les entrepreneurs de la région Nord-Pas-de-Calais, *CEFEPME 2016, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* à l'Université de Trois Rivières, Canada, publication sur un CD.

Guilluy-Sulikashvili, N., 17 septembre 2015, Rol' russkogo jazyka i ossobennostej natsional'noj kul'tury v protsesse franko-russkih peregovorov , [«Rôle de la culture nationale russe et de la langue dans le processus des négociations franco-russes »], *Congres international MAPRÂL Etudes slaves et interculturalité*, Grenada, Espagne, publication sur un CD.

Kizaba, G. Assaidi, A. Guilluy-Sulikashvili, N., 24 octobre 2014, Influence positive de la motivation entrepreneuriale sur la performance de la PME à CIFEPME Agadir du 24 au 30 octobre 2014, *12 ème congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, publication des actes du colloque sur le site : http://www.e-polytechnique.ma/cifepme2014/images/actes/Performance_en_PME/Influence.pdf

Kizaba, G. Assaidi, A. Guilluy-Sulikashvili, N., 23 mai 2014, Influence des motivations entrepreneuriales sur les performances des créateurs du Nord Pas de Calais, *Semaine du management (FNEGE), journée AEI-AIREPME*, Marseille, publication des actes du colloque sur le site : www.entrepreneuriat.com/...Marseille.../Actes_Journee_AEI_-_AIREPM...

Communications aux conférences internationales sans publication

Teurtrie, D., Delanoe, I., Sulikashvili, N., octobre 2024, Les sanctions internationales sont-elles efficaces, ECOPOSS, congrès scientifique international, Université Catholique de Lille, France.

Alaoui, A., Sulikashvili N., 11-14 June, 2024, Does Consumer's Background Affect What, How and to Whom WOM is aimed? A Comparative study of British and Russian Consumers, the 31th Annual Conference and Professional Development Workshop by the Consortium for International Marketing Research (CIMaR 2024), Gävle University, Sweden.

Alaoui, A., Guilluy-Sulikashvili, N., 5-6 février 2024, Word-of-Mouth's (WOM) Credibility, Effectiveness, and Likelihood to Engage in it: A Comparative Study of China, England, and Russia, international workshop Retail and Digital Marketing, John Moores University, Liverpool.

Assaidi, A., Guilluy-Sulikashvili, N., Courmont, B., 5 December, 2023, The Impact on Commercial Strategies and Job Reorganisation in French Companies Following the Health Crisis: Risk Management During and After Pandemic, Workshop “*Entrepreneurial Development*” in IAE Business School Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina.

Assaidi, A., Guilluy-Sulikashvili, N., Courmont, B., 16-18 December, 2022, Risk Management in French Companies Following the Health Crisis, Paper in progress, 12th International Multidisciplinary Conference on Economics, Business, Technology and Social Sciences, Tbilisi, Georgia.

Guilluy-Sulikashvili, N. Kizaba, G., Assaidi, A., 17-19 mars 2019, The innovative approach of repositioning a territory: Roubaix urban tourism case study, TBM Transformative Business Models, Disruptive Innovation in Finance, Logistics and Tourism, Conference Internationale à Higher Colleges of Technology, Dubai, UAE.

Guilluy-Sulikashvili, N., Alaoui, A., 13-15th April, 2018, Cross-Cultural Consumer Behavior: A comparative study of British and Russian consumer’s Word-of-Mouth (WOM) practices, Filtzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK.

Guilluy-Sulikashvili, N., 7-8 février 2017, A Generation Y Russian Entrepreneur: Understanding Cultural Factors in the Managerial System of an Innovative Firm, *Interdisciplinary International Conference*, Oxford University, UK.

Guilluy-Sulikashvili, N., 31mars-2avril 2017, A Comparative Analysis of Managerial Behaviour of Generation X and Y Entrepreneurs: A case Study of Aqualines and Gelsan Entreprises in Russia, *BASEES Annual Conference (British Association for Savonic and East European Studies)*, Fitzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK.

Assaidi, A., Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., 24 mai 2016, Motivations entrepreneuriales et performances d’une PME, *7th Annual Global Management Conference*, Université Privée de Marrakech, Maroc.

Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., Assaidi, A., 2-4 Avril 2016, The Current Entrepreneurial Climate in Russia : The Motives of Moscow’s Entrepreneurs and the Obstacles They Encounter, *BASEES Annual Conference (British Association for Savonic and East European Studies)*, Fitzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK.

Guilluy-Sulikashvili, N., 13 novembre 2014, Une lecture des comportements managériaux de la génération X en Russie à travers les dimensions culturelles, *Colloque internationale à l’ULCO Comparaison intergénérationnelle du développement de l’entrepreneuriat*.

Guilluy-Sulikashvili, N., 13 octobre 2014, Les facteurs culturels de la négociation internationale : étude comparative France-Russie, *Conférence internationale Etudes russes et modernité* sous l’égide de MAPRÂL, Bordeaux.

Guilluy-Sulikashvili, N., 18-19 octobre 2012, Parcours atypique de l'entrepreneuriat russe, *Communication à L'ULCO, XIIème colloque international FACIL (Forum Annuel de la Création et de l'innovation du Littoral)*.

Guilluy-Sulikashvili, N., 18-19 octobre 2012, Des oligarques aux bureaucrates-entrepreneurs, *Communication à L'ULCO, XIIème colloque international FACIL (Forum Annuel de la Création et de l'innovation du Littoral)*.

Guilluy-Sulikashvili, N., 23-26 mars 2012, Kakie territorial'nye lidery dlia razvitija predprinimatel'stva dannoj territorii ? Neskol'ko elementov analiza, [« Quels leaders territoriaux pour le développement de la création d'entreprise? Quelques éléments d'analyse. »], *Communication à RUDN Université de l'Amitié des Peuples à Moscou au colloque international annuel à l'Institut des Langues Etrangères*.

Sulikashvili, N., 30-31 janvier 2009, L'émergence de la grande distribution et la nouvelle consommation en Russie après la libération des prix, *Communication au colloque international sur les PECO et la CEI, Ecole Normale de Lyon*.

Sulikashvili, N., mai 2008, La classe moyenne russe: les comportements d'achat *Communication au colloque international sur les États de l'espace post-soviétique à l'Université de Lille 3*.

Sulikashvili, N., 3 avril 2005, Same as it ever was? Reading the Tinkoff TV ads, *BASEES Annual Conference (British Association for Slavonic and East European Studies, Fitzwilliam College of Cambridge University, Cambridge, UK*.

Sulikashvili, N., mai 2004, Comportement des ménages pendant la période de transition, *Présentation faite à une table ronde à l'École supérieure de finance Plekhanov, Moscou, Russie*

Autres communications

Table ronde 6 Novembre 2023, "Choisir sa mode: quelles informations sur mon produit?" organisé par Fashion Green Hub à Westfield Euralille

Table ronde, 17 Novembre 2022, Fashion Green Days, *Communication et marketing durable –réceptivité des clients, Quelle stratégie pour une communication juste et efficace en matière d'engagements environnementaux et sociaux ? ENSAIT, Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries*.

Table ronde, 28 Octobre 2022, *Le textile made in Hauts-de-France : un renouveau ?*, Biennale ECOPOSS, Université Catholique de Lille,

Table ronde, 28 Octobre 2022, *La mode co-responsable et éthique*, Biennale ECOPOSS, Université Catholique de Lille.

Atelier, Novembre 2021, *Sécurité économique en Russie et les innovations entrepreneuriales*, Grand Débat, La Fabrique Défense à l'université Catholique de Lille.

Workshop Avril 2021, Travailler avec la nouvelle Russie: Générations X, Y et Z, l'équation du management intergénérationnel, formation en management pour les entreprises et le club des affaires franco-russe Nouveaux Horizons.

Presse

Guilluy-Sulikashvili, N., Kizaba, G., Assaidi, A., juillet 2020, Rapport sur les stratégies entrepreneuriales des entreprises des Hauts-de-France face au Covid 19, rapport réalisé pour le Conseil du Commerce extérieur de France, <https://www.flsh.fr/wp-content/uploads/2020/09/Rapport-Covid-Natalia2-1.pdf>.

Natalia Guilluy-Sulikashvili, 19 février 2015, « Avec la crise, la classe moyenne russe peut-elle disparaître? », Russie info le magazine francophone sur le Russie, <http://www.russieinfo.com/avec-la-crise-la-classe-moyenne-russe-peut-elle-disparaitre-2015-02-19>.

Natalia Guilluy-Sulikashvili, 11 mars 2014, « En Russie, la classe moyenne est exposée à tous les dangers », Russie info le magazine francophone sur la Russie, www.russieinfo.com/en-russie-la-classe-moyenne-est-exposée-a-tous-les-dangers-2014-03-11.

Natalia Guilluy-Sulikashvili, 5 février 2014, « En Russie, la mode des sports d'hiver s'est renforcée avec Poutine », Le Monde, www.lemonde.fr/jeux-olympiques/article/2014/02/05.

Articles en cours de soumission

Guilluy-Sulikashvili, N., Guneri, F. Masingue, A., L'impact de la culture nationale sur les facteurs motivationnels « pull » et « push » des jeunes entrepreneurs français, italiens et russes, est accepté avec les modifications pour la publication dans la revue *Recherches en Sciences de gestion* (HCERES, B).

Alaoui, A., Guilluy-Sulikashvili, N., Word-of-mouth's (WOM) Credibility, Effectiveness, and Likelihood to Engage in it: A Comparative Study of China, England, and Russia, a été soumis en février 2025 à *Journal of Retail and Distribution Management*. (HCERES, B).

Assaidi, A., Robichaud, Y., Plotnytska, S., Masingue, A., Study of Success Factors as a way to counter failure in SMEs: A French Case Study, a été soumis en février 2025 à *Journal of Organizational Change Management*, (HCERES, B).

BIBLIOGRAPHIE

Alexashin, Y., Blenkinsopp, J. (2005), Changes in Russian Managerial Values: a Test of the Convergence Hypothesis?, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 427- 444.

Antonian, S., Imaeva, G., Aimaletdinov, T., Bajmuratova, L., Sharova, O. (2021), Deti I finansy 2.0.: bezopasnost' sberejenij I raschetov, [« Les enfants et la finance 2.0.: sécurité de l'épargne et des paiements consommateurs »], *Finances & Credit*, Vol.17, No. 1, pp.168-183.

Ardishvili, A., Cardozo, R., Gasparishvili, A. (1998), Leadership Style and Management Practices of Russian Entrepreneurs: Implications for Transferability of Western HRD Interventions, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, No. 2, pp. 145-155.

Ardishvili, A., Jondle, D., Kowske B., Cornachione, E., Li, J., Thakadipuram, T. (2012), Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China, *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 4, pp. 415-428.

Avtonomov, V. (2006), Balancing State, Market and Social Justice: Russian Experiences and Lessons to Learn, *Journal of business Ethics*, No. 6, pp. 3-9.

Baccari, E. (2006), *Les motivations entrepreneuriales des jeunes entrepreneurs tunisiens: Étude exploratoire*, Communication présentée au 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.

Badraoui, S. (2013), Le développement humain en Algérie : Progrès et défis, lecture de quelques indices de développement humain, *Revista Universitara de Sociologie*, No 4, pp. 7-21.

Badraoui, S., Bouguerra, I. and Guellil, Z. (2015), La création d'entreprise chez les jeunes en Algérie : Une approche exploratoire de la problématique, *Management Intercultural Journal*, Vol. 33, pp. 31-36.

Barsukova, S. (2013), Mutations du Capitalisme et Institutionnalisation de la Corruption dans la Russie contemporaine, *Revue Internationale de Politique Comparée*, Vol. 20, No. 3, pp. 41-63.

Barmeyer, C. (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.

Berelowitch, A. (1989), La société soviétique dans les années 80, in *L'URSS de Lénine à Gorbatchev*, Groupe de recherche et d'information sur la paix, Collection GRIP-informations, Bruxelles.

Bosma, N.S., Levie, J. (2010), Global entrepreneurship monitor 2009, executive report, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London.

Bollinger, D. (1994), The Four Cornerstones and Three Pillars in the "House of Russia" Management System, *Journal of Management Development*, Vol. 13, N°2, pp. 49-54.

Bowen, H.P., De Clercq, D. (2008), Institutional Context and the Allocation of Entrepreneurial Effort, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 4, pp. 747-768.

Brand, D. (1989), *L'Union soviétique*, 5^e édition, Sirey, Paris.

Brockhaus R. H. (1980), The Effect of Job Dissatisfaction on the Decision to Start a Business, *Journal of Small Business Management*, Vol. 18, No.1, pp. 37-43.

Cantazaro, A., Messeghem, K., Sammut, S. (2012), Accompagner l'entreprise à l'internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, pp. 33-53.

Carrère d'Encausse, H. (2010), *La Russie entre deux mondes*, Fayard, Paris,

Center for Youth Research, (2024), "Generation Z in Search of Balance: Working Conditions, Work Regimes and Life Values in the Views of Young People and Employers", report disponible: <https://spb.hse.ru/en/soc/youth/news/896271228.html>.

Chalmers, D., MacKenzie, N.G., Carter, S. (2021), Artificial Intelligence and Entrepreneurship: Implications for Venture Creation in the Fourth Industrial Revolution, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 45 No. 5, pp. 1028-1053.

Chanlat, J.F., Pierre, P. (2018), *Le Management Interculturel*, EMS Editions, Paris.

Cronin, C. (2007), Entrepreneurship education: Can action-based learning enhance the undergraduate experience? in *Proceedings of the ICSB World Conference*, June, Turku.

Cromie, S., Hayes, J. (1991), Business Ownership as A Means of Overcoming Job Dissatisfaction, *Personnel Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 19-24.

Davidsson, P. (1995), Culture, structure and regional levels of entrepreneurship, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 7, No.1, pp. 41-62.

D'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.

Deci E. L., Ryan R. M. (1985a), *Intrinsic Motivation and Self-Regulation in Human Behavior*. Plenum Press, New York.

Deci E. L., Ryan R. M. (1985b), The General Causality Orientation Scale: Self-determination in Personality, *Journal of Research in Personality*, Vol. 19, pp. 109-134.

Deci E. L., Ryan R. M. (1991), A Motivational Approach to Self: Integration in Personality, in Dienstbier R., (Ed.). *Nebraska Symposium on Motivation: Perspective on Motivation*. NE, University of Nebraska Press, Lincoln, pp. 237-288.

Deci E. L., Ryan R. M. (2008), Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-being Across Life's Domains, *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Vol. 49, No. 1, pp. 14-23.

Deci E.L., Ryan R.M. (2000), The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No.4, pp. 227-268.

Dejoux, C., Wechtler, H. (2011), Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management, *Management & Avenir*, Vol. 43, pp. 227-238.

Deloffre, G., Bok, H., Demyk, Y., Faibusevitch, S., Mourot J.P. (2009), Négociation à l'international : présentation des difficultés et risques de négociation et de communication au travail entre managers russes et français, *Négociations*, No.11, pp. 63-75.

Detrie, J-P., Ramanantsoa, B. (1984), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Fernand Nathan, Paris.

Dickson, P., Solomon, G., Weaver, K. (2008), Entrepreneurial selection and success: does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 2, pp. 239-58.

Dobro (organisme national des projets volontaires), (2023), rapport annuel, disponible sur : <https://dobro.mail.ru/>

Dupont, C. (1994), *La négociation : conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris.

Etzioni, A. (1987), Entrepreneurship, Adaptation and Legitimation, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 8, No. 2, pp. 175–189.

Elenkov, D. (1998), Environmental Scanning Systems and Performance: An Empirical Study of Russian Companies, *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 2, pp. 111-124.

Fayolle, A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris.

Fondation KAF, (2020), rapport sur les activités caritatives en Russie, disponible : https://vk.com/wall-202654252_536.

Freytag, A., Thurik, A. R. (2010), *Introducing entrepreneurship and culture*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin.

Gannon, M.J, Pillai, R. (2012), *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 31 Nations, Cluster of Nations, Continents and Diversity*, 5th ed., Sage, Los Angeles.

Gauthier, A., Reynaud, A. (1990), *Genèse et économie de l'URSS de Lénine à Gorbatchev et à la perestroïka*, Breal, Paris.

Gasse, Y. (2002). Functional diversity in university entrepreneurship development: The Laval University model, in T. V. Menzies (Ed.), *Entrepreneurship and the Canadian universities*, Brock University, pp. 71–76.

Gasse, Y., Tremblay, M. (2011), Entrepreneurial Beliefs and Intentions: a Cross-Cultural Study of University Students in Seven Countries, *International Journal of Business*, Vol. 16, No. 4, pp. 303-312.

Glass, A. (2007), Understanding Generational Differences for Competitive Success, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39, No. 2, pp 98-103.

Goncharov, S., Volkov, D. (2019), Les intentions emigration, étude de Levada Center, disponible: <https://www.levada.ru/2019/11/26/emigratsionnye-nastroeniya-4/>

Guilluy-Sulikashvili, N. (2014), Contexte historico-socio-économique au service du parcours atypique de l'entrepreneuriat russe, in Kokou Dokou G, (Eds.), *Acteurs territoriaux, identités et capacités entrepreneuriales*, Harmattan, Collection Economie plurielle, Paris, pp. 327-345.

Guilluy-Sulikashvil, N., Kokou Dokou, G., Abiassi, A. (2017), Une lecture des comportements managériaux de l'entrepreneur de la génération X à travers les dimensions culturelles : étude de cas de l'entreprise Gelsan en Russie, *Revue Gestion 2000*, Vol.33, pp. 201-232.

Hayton, J. C., George, G., Zahra, S. (2002), National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, No. 4, pp. 33–52.

Herbig, P.A., Miller, J.C. (1992), The United States Versus the United Kingdom, Canada, and Australia: the Case for Structural Influences on Innovation, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 41, No. 4, pp. 423-434.

Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations* (2nd ed.), Sage, Paris.

Hofstede, G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Sage, London.

Inglehart, R. (1997), *Modernization and post-modernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*, Princeton University Press.

Kagitcibasi, C., Berry, J. W. (1989), Cross-Cultural Psychology: Current Research and Trends, *Annual Review of Psychology*, Vol. 40, pp. 493–531.

Khor, P., Mapunda, G. (2014), A Phenomenological Study of the Lived Experiences of the Generation X and Y Entrepreneurs, *4th Annual international conference on business strategy and organizational behaviour (Biz Strategy 2014)*.

Kortchagina I., Ovtcharova I. (2005), Conditions de vie et pauvreté en Russie, *Economie et Statistiques*, No. 383-384-385, pp. 87-96.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P., Weaver, K.M. (2010), Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, No. 5, pp. 959-983.

Krug, J. (1998), Understanding Generation X, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 14, No. 6, pp. 18–19.

Leger-Jarniou, C. (2008), Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes : Théorie(s) et pratique(s), *Revue française de gestion*, Vol. 5, No. 185, pp. 161–174.

Liles P. R. (1974), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Hornewood, IL, Richard D. Irwin.

Linan, F., Fernandez-Serrano, J. (2014), National Culture, Entrepreneurship and Economic Development: Different Patterns Across the European Union, *Small Business Economics*, Vol. 42, No. 4, pp. 685-701.

Masdar (2023), Masdar, Gen Z, global sustainability survey, disponible sur: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1742761525&tld=ru&lang=en&name=masdar_gen_z_global_sustainability_survey_white_paper.pdf&text.

Maksoutova, A. (2020), Ni got, ni pank, ni raver, [«Ni goth, ni punk, ni raver»], *Russkij Reporter*, Vol. 2, No. 419, pp. 23-26.

Malia, M. (1994), *La tragédie soviétique ; l'histoire du socialisme en Russie*, le Seuil, Paris.

Mannheim, K. (1952), (first published in 1923.) “The problem of generations”. in P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* by Karl Mannheim, Routledge & Kegan Paul, New York. pp. 276–321.

Matuchina, T. (2008), Krizis v umah i v kochel'kah potrebitelej, [« La crise dans les esprits et les portefeuilles des consommateurs »], disponible sur : <http://market-agency.ru/index>.

Maroudas, L. (2000), Les stratégies managériales et relations de travail pendant la période de transition en Russie, *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, Vol. 31, No. 1, pp. 169-191.

Martin, C.A., Tulgan, B. (2002), *Managing the generation mix*, Harvard, HRD Press.

Mayrhofer, U. (2017), *Management Interculturel, Comprendre et gérer la diversité Culturelle*, Vuibert, Paris.

McGrath, R. G., MacMillan, I. C., Ai-Yuan Yang, E., Tsai, W. (1992), Does culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development, *Journal of Business Venturing*, Vol.7, pp. 441–458.

McCarthy, D., Puffer, S., Darida, S. (2010), Convergence in Entrepreneurial Leadership Style: Evidence from Russia, *California Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 57-69.

Meier, O. (2024), *Management interculturel*, Dunod, 8ème édition, Paris.

Mims, C. (2010), *Why Japanese love robots (and Americans fear them)*, *MIT Technology Review*, disponible sur:
URL: [https://www.technologyreview.com/2010/10/12/120635/why-japanese-love-robots-and-americans-fear-them/Google Scholar](https://www.technologyreview.com/2010/10/12/120635/why-japanese-love-robots-and-americans-fear-them/Google%20Scholar).

Mitchell, R.K., Smith, B., Seawright, K.W., Morse, E.A. (2000), Cross-Cultural Cognitions and The Venture Creation Decision, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 974-993.

Mitrofanova, E. (2021), Histoire de l'émergence de la théorie des générations, *Demoscon Weekly*, No. 381, pp. 67-72.

Messeghem, K. (2024), Tribune en faveur d'une approche écosystémique de l'accompagnement entrepreneurial, *Entreprendre & Innover*, Vol. 3, No 62, pp. 13-25.

Mutarbekova-Touron, M. (2011), Mutual Perception of Russian and French Managers, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 8, pp. 1723-1740.

NAFI (centre analytique), (2021), Doverie Rossian bankam, [«La confiance des Russes dans les banques»], *Sotsiologija, Statistika*, Vol.8, No. 12, disponible sur: https://nafi.ru/upload/thematic_review_dec.pdf.

Naumov, A., Puffer, S. (2000), Mesuring Russian Culture Using Hofstede's Dimensions, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, No. 4, pp. 709-718.

Nikolova, M., Roman, M., Zimmermann, K. F. (2017), Left Behind but Doing Good? Civic Engagement in Two Post-socialist Countries, *Journal of Comparative Economics*, Vol. 45, No. 3, pp. 658-684.

Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., Norenzayan, A. (2001), Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition, *Psychological Review*, Vol. 108, No. 2, pp. 291–310.

Noorderhaven, N. G., Thurik, A. R., Wennekers, S., Van Stel, A. (2004), The Role of Dissatisfaction and Per Capita Income in Explaining Self-employment Across 15 European Countries, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No.5, pp. 447–466.

Ol'sevitch, Y. (1993), Le système économique et l'ethnos, *Voprosy ekonomiki*, No. 8, pp. 11-17.

Pavlenko, E., Udin, G. (2020), Stolitsa kak lokomotif : stanet li moskovskaja molodej orientirom dlia molodyh grup v Rossii, [«La capitale comme locomotive: la jeunesse muscovite deviendra-t-elle une référence pour les groupes de jeunes en Russie?»], rapport du fond de Friedrich Ebert Stiftung, disponible sur: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://library.fes.de/>

Pinillos, M.J., Reyes, L. (2011), Relationship Between Individualist-collectivist Culture and Entrepreneurial Activity: Evidence from Global Entrepreneurship Monitor Data, *Small Business Economics*, Vol. 37, No. 1, pp. 23-37.

Pelletier, D. (2007). *Invitation à la culture entrepreneuriale : Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant*, Septembre Éditeur.

Pendergast, D. (2009), Generational Theory and Home Economics: Future Proofing the Profession, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Vol. 37, No. 4, pp. 504-522.

Poschke, M. (2008), Who Becomes an Entrepreneur? Labor Market Prospects and Occupational Choice, *IZA Discussion Paper*, No 3816, disponible sur le site de IZA <http://www.iza.org/en/webcontent/about/index>.

Qin, X., Yam, K.C., Ye, W., Zhang, J., Liang, X., Zhang, X., Savani, K. (2023), Collectivism Impairs Team Performance When Relational Goals Conflict with Group Goals, *Personality and Social Psychology Bulletin*, disponible sur : <https://doi.org/10.1177/01461672221123776> [Google Scholar](#)

Rauch, A., Frese, M., Wang, Z., Unger, J., Lozada, M., Kupcha, V., Spirina, T. (2013), National Culture and Cultural Orientations of Owners Affecting the Innovation–Growth Relationship in Five Countries, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 25, No. 9/10, pp. 732-755.

Reynolds, C. (2004), Gen X: The Unbeholden, *American Demographics*, No. 3, pp. 8-9.

Safonova, E. (2015), Management interculturel : influence de la mentalité russe sur le management des entreprises et des organisations internationales, Ph.D thesis, disponible sur: <http://tel.archivesouvertes.fr/tel-01057886>.

Sayers, R. (2007), The Right Staff from X to Y, *Library Management*, Vol. 28, No. 8/9, pp. 474-487, disponible: <https://doi.org/10.1108/01435120710837765>.

Shamis, E. (2015), Children, Adults, Education and Generational Theory: Strategic Choices 2002-2003, scientific project, disponible sur: <https://rugenations.su/category/>.

Shane, S. A. (1993), Cultural Influences on National Rates of Innovation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 59-73.

Shapiro, A. (1975), The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur, *Psychology Today*, Vol. 9, No. 6, pp. 83-88.

Sheahan, P. (2005), *Generation Y: Thriving (and surviving) with Generation Y at work*, Hardie Grant Books, Victoria, Australia.

Shepherd, D.A., Majchrzak, A. (2022), Machines Augmenting Entrepreneurs: Opportunities (and threats) at the Nexus of Artificial Intelligence and Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol. 37 No. 4, pp. 106-127.

Schjoedt, L., Shaver, K. G. (2007), Deciding on an Entrepreneurial Career: A Test of the Pull and Push Hypotheses Using the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics data, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, No. 5, pp. 733–752.

Smola, K.W., Sutton, C.D. (2002), Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, pp. 363-382.

Snegovaja, M. (2018), La jeunesse et la politique, Espoir existe-t-il? *Kolta*, No. 7, disponible sur: <https://www.colta.ru/articles/society/17752-molodezh-i-politika-tak-est-na-chto-nadeyatsya#1>.

Sokolova, N. (2022), Génération Y et Z, *Profil*, Vol. 34, No. 685, pp. 58-64.

Sparks and Honey. (2023), Etude internationale sur la génération Z, disponible sur: <https://www.sparksandhoney.com/gen-z-complexities>.

Stanworth M.J.K., Curran, J. (1973), *Management Motivation in the Smaller Business*, Gower Press, London.

Stenholm, P., Acs, Z.J., Wuebker, R. (2013), Exploring Country-Level Institutional Arrangements on the Rate and Type of Entrepreneurial Activity, *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, No. 1, pp. 176-193.

Storey, D. J. (1994), *Understanding the small business sector*, Routledge.

Strauss, W., Howe, N. (1992), *Generations: The History of America's future, 1584 to 2069*, William Morrow & Co, New York.

Sutton Bell, N., Narz, M. (2007), Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace, *The CPA Journal*, Vol. 77, No. 2, pp. 56-59.

Szamosi, L, 2006, Just What are Tomorrow's SME Employees Looking For? *Education and Training*, Vol. 48, No. 8/9, pp. 654-665.

Tapscott, D. (2008), How Digital Technology has Changed the Brain, *Business Week Online*, November 10th, 4.

Thurik, R., Dejardin, M. (2012). L'impact de la culture sur l'esprit d'entreprendre, *Reflets et perspectives de la vie économique*, Vol. 2, No. 1, pp. 75–81.

Thomas, A.S., Mueller, S.L. (2000), A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No. 2, pp. 287-301.

Thornhill, J. (2018), Asia has learnt to love robots—The west should, too, *Financial Times*, disponible sur: <https://www.ft.com/content/6e408f42-4145-11e8-803a-295c97e6fd0b>Google Scholar.

Tihonova, N. (2018), Sootnoshenie interesov gosudarstva i prav cheloveka v glazah rossijan: empiricheskij analiz, [«La relation entre les intérêts de l'État et les droits de l'homme aux yeux des Russes: une analyse empirique »], *Polis: Les Recherches en Politique*, Vol. 5, pp. 134-141, disponible sur : <https://publications.hse.ru/articles/224695560>.

Trompenaars, F, Hampton-Turner, C. (1998), *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, London.

Uhlaner L.M., Thurik A.R. (2007), Post-materialism: a cultural factor influencing total entrepreneurial activity across nations, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 17, No. 2, pp. 161-185.

Volkov, D. (2017), Pokolenie terpiemyh i nezavisimyh, [«Génération de tolérants et d'idépendants»], *Gazeta.ru*, disponible sur : https://www.gazeta.ru/comments/2017/06/15_a_10722443.shtml#page5.

Volkov, D., Gontcharov, S. (2020), Rossijskij medialandshaft, [« Paysage médiatique russe – 2020 »], étude du Centre Levada, 28 avril, 2020 Исследование «Левада-центра», disponible sur : <https://www.levada.ru/2020/04/28/rossijskij-medialandshaft-2020/>.

Volkov, D., Gonchrov, S., Snegovaja, M. (2020), Not Doing Business in Russia, *Ведомости*, 23 mars, disponible : <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2020/03/22/825892-doing-business>.

Volkov, D., Gonchrov, S., Snegovaja, M. (2020), Grajdanskij aktivizm russkoj molodezi, [«Activisme civil de la jeunesse russe »], rapport disponible sur : <https://cepa.org/comprehensive-reports/russian-youth-and-civic-engagement/>.

Wennekers, A. R. M., Thurik, A. R., Van Stel, A. J., Noorderhaven, N. (2007), Uncertainty avoidance and the rate of business ownership across 21 OECD countries, 1976–2004, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 17, No. 2, pp. 133–160.

Williams, N., Williams, C. C. (2012), Evaluating the socio-spatial contingency of entrepreneurial motivations: A case study of English deprived urban neighbourhoods. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 24, No. 7-8, pp. 661–684.

Wursten, H. and Fadrhonc, T. (2012), International marketing and culture. *ITIM*, Vol.1, No. 9, p. 28.

Yam, K.C., Tan, T., Jackson J.C., Shariff, Gray, K. (2023), *Cultural Differences in People's Reactions and Applications of Robots, Algorithms, and Artificial Intelligence*, Cambridge University Press, Cambridge.