

CONTACT

Bulletin de liaison de l'Union des Professeurs de Langues des Grandes Écoles

Le mot du président

CHERS COLLÈGUES ET AMIS,

En cette période de crise et de mutation profonde de notre environnement, il est important de rappeler les objectifs, les missions et les valeurs de l'UPLEGESS :

Développer et défendre l'enseignement des langues et des cultures dans les écoles d'ingénieurs et de management, développer l'ouverture et la synergie transversale avec les formations humaines, économiques, sociales : communication, management...

« Veille stratégique, politique et pédagogique » : s'informer, développer et entretenir un dialogue avec notre environnement, amont et aval :

- nos institutions de tutelle, ministères, institutions européennes
- le marché : entreprises, monde économique et social
- les autres institutions françaises et internationales

« Pédagogie, recherche-action, démarche qualité » : développer les collaborations entre les enseignants :

- développer les réseaux par types d'écoles et par langues, par centres d'intérêt pédagogique
- développer les échanges de bonnes pratiques
- développer la recherche-action pédagogique et la démarche qualité

L'UPLEGESS DÉFEND DES VALEURS humaines et un humanisme en action. Dans cet environnement social et professionnel difficile, avec une crise dont on ne semble pas sortir, l'UPLEGESS se veut un lieu de respect de la personne, d'échange et de partage, où la différence et la diversité sont des richesses. Nous développons des projets innovants dans la co-construction avec des collègues qui, avec le temps, deviennent des amis.

Notre mission d'enseignant des langues et des cultures n'est-elle pas – dans son essence – de guider nos élèves ingénieurs et managers dans leur développement personnel, leur capacité à comprendre le monde dans sa complexité et sa diversité, à communiquer et à agir pour construire

le monde de demain ? Dans nos domaines de compétence, nous devons contribuer à former des ingénieurs et des managers responsables pour un développement durable de notre société et de notre planète.

Comme le disait François Rabelais dans son livre *Pantagruel*, « *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme* ». L'humanisme, fût-il du 16^e siècle, reste profondément vrai et utile dans notre monde contemporain qui a – plus que jamais – besoin de sagesse et de générosité.

Après ces quelques mots d'introduction, je vous propose de faire un bilan de 2008-2009 et de vous présenter nos projets et travaux pour 2009-2010.

► CONGRÈS 2009

Tout d'abord, je tiens à exprimer à nouveau tous nos remerciements et nos félicitations à Mireille Auzias Poumet et à son équipe de l'INSA de Lyon pour la réalisation du congrès 2009 qui a été d'une excellente qualité. J'ai le sentiment que cette Grande Ecole d'ingénieurs a correspondu pleinement au thème du congrès par la diversité internationale de ses élèves. Les moments forts, le conférencier, Michel Sauquet, les tables rondes avec Geneviève Zarate et Philippe Pierre, les innovations avec les conférences semi-plénières et la présence et l'intervention d'Evalde Mutabazi, les communications stimulantes, la soirée théâtre et musique avec les élèves et les enseignants et notre dîner de gala au fil de l'eau sur Saône et Rhône, resteront dans les mémoires. Je remercie à nouveau la Direction de l'école qui a accepté de nous accueillir : Alain Storck, Directeur de l'école et Marcel Miramond, Directeur du Centre des Humanités. Je remercie également les intervenants, les exposants, sponsors et aussi les participants qui nous ont fait confiance et ont été des nôtres.

JE REMERCIE LA CONFÉRENCE des Grandes Ecoles et son Président à cette période, Christian Margaria, pour leur haut patronage qui exprime leur intérêt et leur soutien constant pour nos travaux. Merci aussi à la Commission des Titres d'Ingé-



SOMMAIRE

- Congrès UPLEGESS 2009 à l'INSA de Lyon
 - Compte rendu de l'assemblée générale de l'uplegess 9
 - Rapport du trésorier 10
 - L'intelligence de l'Autre : prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun 11
 - Enjeux de la formation en contexte multiculturel 21
 - Cursus langues et interculturel, écoles d'ingénieurs et de management 29
 - Ebauche d'un curriculum où l'interculturel occupe une place centrale 31
 - Cursus langues et interculturel, écoles d'ingénieurs et de management 33
 - Réflexions sur l'évaluation des compétences des étudiants 36
 - Enseignement des langues et formation interculturelle. Quels enjeux pour les entreprises, les écoles d'Ingénieur et de Management ? 39
 - Compte rendu de la réunion GEM 53
 - Compte rendu de l'atelier des germanistes 54
 - Compte rendu de l'atelier d'anglais 55
 - Compte rendu de l'atelier d'espagnol 56
 - Compte rendu de l'atelier FLE 57
 - Agenda 57
 - Pédagogie
 - Le voyage interculturel de la littérature 58
 - Le Conseil d'Administration 60

LE MOT DU PRÉSIDENT

2

CONTACT

PRINTEMPS 2010

» nieur et à son représentant, Pierre Fleischmann, pour sa participation. L'UPLEGESS étant composée en majorité de membres venant d'écoles d'ingénieurs, nous sommes très sensibles au dialogue qui s'est développé entre nous depuis les six dernières années.

Je pense qu'une fois de plus nous avons pu réaliser un travail de qualité et avoir des échanges enrichissants dans un contexte amical et chaleureux, points forts de l'UPLEGESS et de ses congrès.

► ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2009

Notre association fonctionne bien. Nous sommes actifs, ouverts sur l'extérieur et nos finances sont saines. Des élections pour le renouvellement du Conseil d'Administration ont eu lieu, comme tous les trois ans.

DÉPARTS : Certains membres de l'ancien CA ont souhaité se retirer à l'occasion d'un départ à la retraite, comme la Trésorière adjointe, Marie-Odile Dupuy-Cherrier, Peter Dunn, Responsable démarche qualité ou Dave Sheehan, Coordina-

NOTRE ASSOCIATION FONCTIONNE BIEN. NOUS SOMMES ACTIFS, OUVERTS SUR L'EXTÉRIEUR ET NOS FINANCES SONT SAINES.

teur adjoint de l'anglais. D'autres membres du CA ont choisi de partir pour développer leurs activités professionnelles dans de nouveaux contextes, Christine Demaison, Coordinatrice écoles d'ingénieurs et Gregoria Palomar, Secrétaire générale adjointe, coordinatrice de l'espagnol et des langues modernes, membre du Comité de rédaction de *Contact* et toutes deux membres du Comité scientifique de l'UPLEGESS.

Je souhaite ici les remercier pour leur investissement personnel : réalisation de nos congrès, participation à nos projets, à nos travaux et à la bonne marche quotidienne de l'UPLEGESS. Nous leur souhaitons à tous bon vent pour leurs projets et nous leur exprimons notre gratitude et notre amitié.

ARRIVÉES : Nous souhaitons la bienvenue aux nouveaux membres du CA : Maria Teresa Guilbert de Télécom ParisTech, Jane Kassis-Henderson de ESCP Europe, Leslie Lepage de l'ESCEM Tours-Poitiers, Martin Zahner et Carole Gally de Grenoble EM, Mary Vigier de l'ESC Clermont. Nous sommes maintenant arrivés à 15 membres du CA, le chiffre maximum possible d'après nos statuts. La représentativité des écoles de management s'est élargie à 6 membres sur 15, ce qui correspond globalement à la proportion de ce type d'écoles parmi nos membres.

L'UPLEGESS
S'EST DOTÉE
IL Y A TROIS ANS
D'UN COMITÉ
SCIENTIFIQUE.

Lors du premier Conseil d'Administration du 5 juin 2009, les membres du CA élus lors de l'Assemblée générale, ont redéfini les postes à créer au CA. Puis ils ont, à leur tour voté, conformément au règlement, pour désigner les personnes qui rempliraient ces postes. L'ancien Bureau a été renouvelé dans ses fonctions. Vous trouverez la description complète du nouveau CA, avec les missions et les coordonnées des membres au dos de ce *Contact*. Je remercie très chaleureusement les membres de l'association présents ou représentés à l'Assemblée générale et les membres du nouveau CA pour avoir renouvelé leur confiance au Bureau : à mes partenaires et amis, Raymond Le Prat, Jean-Pierre Fix et à moi-même. Vous trouverez ci-dessous un compte rendu de l'AG par le Secrétaire Général, Jean-Pierre Fix, et un rapport du Trésorier, Raymond Le Prat.

► CONGRÈS 2010

Le 38^e congrès de l'UPLEGESS aura lieu à ESCP Europe les 26, 27 et 28 mai 2010 chez Jane Kassis Henderson. Nous la remercions, ainsi que

son équipe, d'avoir accepté d'organiser le congrès et nous remercions Pascal Morand, Directeur Général de ESCP Europe, d'avoir accepté de nous accueillir.

Thème choisi : « Enseignement des langues et des cultures, comment former des acteurs responsables pour un monde sans frontières ? »

De congrès en congrès, nous poursuivons notre exploration de la problématique de l'enseignement des langues et des cultures dans les écoles d'ingénieurs et de management. Vous trouverez dans ce *Contact* l'Appel à communications qui définit le thème et ses différentes facettes, ainsi que le préprogramme.

L'UPLEGESS S'EST DOTÉE il y a trois ans d'un Comité scientifique. Son objectif est de travailler sur la thématique du congrès, de guider le choix des intervenants et de sélectionner les communications. L'équipe composant ce comité a été remaniée cette année. Vous en trouverez la description dans l'Appel à communications. Nous remercions tous les membres de l'ancienne équipe. La nouvelle équipe est pilotée comme l'an dernier par Jörg Eschenauer de l'École des Ponts ParisTech. Nous avons aussi innové en accueillant deux conseillers

**NOUS AVONS
RÉORGANISÉ LES
TROIS JOURS
POUR DYNAMISER
ET ENRICHIR NOS
PROPOSITIONS.**

scientifiques. Pierre Martinez, Professeur à l'Université de Paris VIII, Directeur de l'UFR de Sciences du langage et didactique des langues, est spécialiste de la thématique du congrès. Philippe Pierre, Consultant, Directeur du cycle « Diversité et Management Interculturel » de la Formation continue de Sciences Po Paris, nous fait l'amitié de nous accompagner dans notre réflexion cette année encore. Tous deux nous apportent leur expertise, leur regard critique constructif et leur connaissance des principaux acteurs du monde de la recherche et de l'enseignement supérieur qui travaillent sur notre thématique.

Nous les remercions très chaleureusement d'avoir accepté cette mission, qui est précieuse pour la conception du congrès.

Le Comité scientifique a ainsi pour objectif de développer la réflexion sur les thèmes les plus importants pour nous aujourd'hui, de nous rapprocher de nos collègues enseignants-chercheurs et d'assurer une qualité toujours plus grande des communications. Il ne s'agit pas pour nous de changer notre politique : nos membres sont des enseignants, des responsables de département et peu ont le statut d'enseignants-chercheurs. Par nécessité et par goût, pour faire progresser notre enseignement et répondre aux attentes du marché et des nouveaux métiers de nos élèves, nous

NOUS AVONS AUSSI RÉORGANISÉ les trois jours pour dynamiser et enrichir nos propositions. Nous avons décidé de créer des groupes de travail thématiques afin de réfléchir et de construire ensemble librement, le mercredi, puis de façon plus ciblée et informée le vendredi après une conférence-débat avec des experts. Des documents seront réalisés et présentés le vendredi après-midi lors des conclusions du congrès. Les experts et les représentants des directeurs (CGE), des organismes d'accréditation des écoles d'ingénieurs (CTI) et de management (CEFDG) pourront nous apporter leur regard par rapport à ces propositions et exprimer leurs messages. La présence de ces intervenants « politiques » lors de la présentation de nos conclusions est indispensable pour faire le point sur notre environnement et notre avenir. Il est important d'être ainsi mieux informés, à l'écoute des évolutions et des attentes de notre environnement et aussi de dialoguer et d'exprimer nos propres messages.

► COLLABORATION UPLEGESS ET CGE :

Des élections ont eu lieu lors de l'Assemblée générale de la CGE au printemps dernier. Pierre Tapie, Directeur général du groupe ESSEC, a été élu Président et a pris la succession de Christian Mar-

NOUS AVONS DÉCIDÉ DE CRÉER DES GROUPES DE TRAVAIL THÉMATIQUES AFIN DE RÉFLÉCHIR ET DE CONSTRUIRE ENSEMBLE

pratiquons une recherche-action. Il ne s'agit pas de la renier, mais d'éclairer nos démarches grâce aux apports de la recherche fondamentale en langues et en sciences humaines et sociales.

Par ailleurs, poursuivant notre démarche constante de progrès, nous avons pris en compte les remarques et les attentes exprimées par les participants du dernier congrès et nous avons aussi adapté l'organisation du prochain congrès. Nous avons conservé les groupes de travail par types d'écoles (écoles d'ingénieurs et écoles de management). Les groupes de travail par langues ont été plébiscités. Les enseignants souhaitaient avoir plus de temps pour se rencontrer, échanger des bonnes pratiques. Nous avons donc accordé du temps pour cette activité le mercredi après-midi et nous avons décidé de proposer, « hors » congrès, le samedi matin, des séminaires par langues. Cette formule a été très appréciée l'an dernier. Nous aurons ainsi les séminaires pour les germanistes, les hispanistes, les anglicistes et les enseignants de FLE. Nous serions prêts à créer des séminaires pour faciliter les échanges pour d'autres langues. Nous sommes à votre écoute.

garia. Nous souhaitons développer avec le nouveau président des relations aussi actives et positives qu'avec Christian Margaria. Je remercie ici ce dernier très chaleureusement, au nom de l'UPEGESS, pour son action et pour son soutien constant aux enseignements de langues et cultures, à notre association et à ses travaux et projets. (Groupe de travail Langues de la Commission Formation de la CGE, congrès UPLEGESS, etc).

Pierre Tapie a accepté de participer à l'après-midi de clôture de notre congrès UPLEGESS à ESCP Europe le 28 mai 2010. Son accord augure positivement de notre dialogue futur. Nous l'en remercions vivement. Cette invitation n'est pas seulement « politique ». Le parcours professionnel de Pierre Tapie, ingénieur, chercheur, manager, spécialiste de l'éthique, directeur d'école de management et responsable d'organisations internationales, nous offre un exemple de transversalité. Nous pensons que les messages qu'il exprimera correspondront pleinement au thème de notre congrès, qu'il pourra le mettre en perspective et nous proposer

LE MOT DU PRÉSIDENT

4

CONTACT

PRINTEMPS 2010

de riches pistes de réflexion et de travail pour l'avenir. Le groupe de travail Langues de la Commission Formation de la CGE, dont Christian Margaria, alors Président de la CGE, Directeur Général TELECOM & Management SudParis (ex INT), m'a confié le pilotage en tant que Président de l'UPLGESS, a maintenant six ans d'existence.

Nous avons travaillé dans une bonne entente et une atmosphère de dialogue et de construction positive avec les Présidents de la Commission Formation de la CGE dont nous dépendons : tout d'abord Alain Jeneveau, Directeur de l'EPE, puis Pierre Aliphath, Directeur de l'ESIEA et enfin Régis Vallee, Directeur de l'EIVP. Nous les remercions vivement pour leur soutien à nos travaux.

Comme vous le comprenez, nos travaux ont eu un contenu pédagogique, mais ils ont aussi pris une dimension « politique » : nous espérons ainsi participer activement à développer et faire reconnaître nos enseignements dans nos écoles.

Les trois thèmes qui ont été choisis l'année pas-

CONSTRUIRE
ENSEMBLE DES
OUTILS COMMUNS
D'ÉVALUATION
DES NIVEAUX
EUROPÉENS POUR
LES DIFFÉRENTES
COMPÉTENCES.

■ « Multimédia et TIC » : Raymond Le Prat (ENSIETA, Brest)

Raymond Le Prat anime une cellule de veille sur les technologies et les pédagogies associées. (>>>voir Raymond).

LES CINQ JOURNÉES DE TRAVAIL 2009-2010

■ JOURNÉE 1

La réunion de lancement du groupe de travail Langues pour 2009-2010 a eu lieu le jeudi 15 octobre 2009 à Télécom ParisTech, chez Vera Dickman. Étaient réunis une quarantaine de participants, dont la majorité venait d'écoles d'ingénieurs. Nous avons décidé ensemble quels seraient les travaux et projets utiles à lancer et proposé un planning de cinq réunions pour l'année. Les participants de la première réunion se sont mis d'accord sur le fait d'organiser des journées de travail thématiques afin de permettre à tous les collègues de

NOUS AVONS DÉCIDÉ ENSEMBLE QUELS SERAIENT LES TRAVAUX ET PROJETS UTILES À LANCER ET PROPOSÉ UN PLANNING DE CINQ RÉUNIONS POUR L'ANNÉE.

sée ne sont pas supprimés, mais mis en veille ou ils sont poursuivis par un petit groupe de volontaires sous la coordination des « pilotes » de ces thèmes l'an dernier :

■ « L'interculturel » : Jörg Eschenauer (Ecole des Ponts ParisTech)

Il poursuit sa démarche commencée par « L'international », puis par « L'intégration internationale ». « L'interculturel », thème de recherche et de pédagogie particulièrement intéressant et utile pour la formation de nos élèves ingénieurs et managers, a été lancé l'an dernier. Jörg propose d'analyser la place de l'interculturel dans le curriculum d'un département de langues et cultures – apports théoriques et exemples pratiques – et d'avancer maintenant vers la conception d'un curriculum intégrant cette formation à l'interculturel aux langues. (>>>voir Jörg)

■ « Evaluation » : Sonja Piquet (ENSICAEN)

L'objectif de ce sous groupe a été – jusqu'à maintenant – de construire ensemble des outils communs d'évaluation des niveaux européens pour les différentes compétences (écrit, oral, etc) afin de nous permettre de mieux nous adapter aux attentes pédagogiques de l'Europe. Les grilles d'évaluation réalisées l'an dernier ont été transmises pour test et validation dans nos réseaux. (>>>voir Sonja) ;

suivre un maximum d'interventions et d'enrichir ainsi le partage de bonnes pratiques. D'autres intervenants seront associés aux travaux du groupe de travail (chercheurs, responsables des autres commissions de la CGE, etc.). Le thème fédérateur choisi pour l'année est le suivant : Critères et indicateurs de la qualité de l'enseignement des langues et des cultures dans les Grandes Ecoles.

■ JOURNÉE 2

Première journée thématique : jeudi 19 novembre 2009 :

1. Répondre aux attentes du marché du travail et évaluation des compétences

- Niveau d'entrée au concours et obligation de niveau à la sortie

- Formation en alternance (ENSIETA, GM Grenoble) Tutorat et contrat de formation (INSA Lyon, Ponts ParisTech)

- TICE et e-learning : Auto-formation, risques et potentiel des formations hybrides (EM Grenoble) Exemple de dispositif global d'intégration des TICE dans l'enseignement des langues (ENSC-RENNES)

■ JOURNÉE 3

Deuxième journée thématique : jeudi 4 février 2010

2. Le défi de la diversité

L'internationalisation de la formation et la dimen-



sion interculturelle de l'apprentissage des langues (enjeux des origines et des cultures en classe de langue)

Filières bi- ou trilingues

Equivalence des diplômes

Intercompréhension

Tandems (motivation – valorisation – évaluation)

■ JOURNÉE 4

Troisième journée thématique : jeudi 18 mars 2010

3. L'animation d'un département et d'une équipe face aux transformations du métier de l'enseignant de langue

Enseignants vacataires et permanents (EIGSI, Télécom ParisTech, Télécom Sud Paris) ; taille des classes et qualité de l'enseignement (objectifs pédagogiques et contraintes quantitatives) ; le plurilinguisme et le développement durable des cultures (ENSICAEN) ; profils des postes pour demain (la place de la recherche, enseignement de langue versus enseignement en langue) ; team-teaching et transversalité (ENSIETA, EM Bretagne).

■ JOURNÉE 5

La journée de travail du jeudi 6 mai 2010 sera consacrée au bilan des trois journées thématiques de l'année 2009-2010 et aux projets pour 2010-2011. A cette occasion, nous inviterons Monsieur Régis Vallee, Président de la Commission Formation de la Conférence des Grandes Ecoles, afin de lui présenter notre démarche et le travail de l'année. Nous explorerons avec lui les pistes d'évolution de nos travaux, en réponse aux attentes des écoles d'ingénieur et de management de la CGE.

EN CRÉANT UN GROUPE DE TRAVAIL, LA CGE NOUS A DONNÉ LA POSSIBILITÉ DE DIALOGUER, DANS UN CONTEXTE OFFICIEL ET RECONNU.

contexte officiel et reconnu, entre enseignants de langues et responsables des départements de langues et cultures des écoles d'ingénieurs et de management et de communiquer de façon privilégiée avec les directeurs de ces écoles et nos institutions de tutelle.

PARTICIPATION DE L'UPLEGESS au groupe de travail Compétences de la Commission Amont de la CGE créé en septembre 2009 :

Les objectifs de ce groupe de travail sont d'une part de faire l'état des réflexions les plus significatives sur la démarche « Compétences » et des pratiques pédagogiques actuelles en Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles et en Ecoles, et d'autre part de proposer des évolutions des pratiques d'enseignement en CPGE et des modalités d'évaluation à l'entrée et à la sortie des écoles. L'UPLEGESS doit faire une intervention sur le thème Compétences le 14 avril 2010. L'intitulé de notre intervention est : « L'approche Compétences dans l'enseignement des langues dans les écoles d'ingénieurs et de management : de l'amont vers l'aval, rupture et continuité ». Nous vous informerons sur les avancées, propositions et conclusions de ce groupe de travail.

► COLLABORATION ENTRE L'UPLEGESS ET LA CTI

La collaboration lancée entre l'UPLEGESS et la CTI date de six ans maintenant. Après une phase de dialogue, nous sommes entrés il y a quatre ans dans une phase de collaboration concrète. J'ai été reçu à trois reprises par Madame Michèle Gelin,

LA COLLABORATION LANCÉE ENTRE L'UPLEGESS ET LA CTI DATE DE SIX ANS. NOUS SOMMES ENTRÉS IL Y A QUATRE ANS DANS UNE PHASE DE COLLABORATION CONCRÈTE.

Ces thèmes porteurs, choisis par les membres du groupe de travail, leur permettront de développer leurs connaissances, leurs compétences et d'échanger des bonnes pratiques, tout en développant leur réseau.

NOUS VOUS INFORMERONS sur nos travaux et nos cinq journées de travail dans l'année par des messages emails si vous êtes inscrits sur notre liste de diffusion du groupe de travail Langues de la CGE. Si vous voulez intégrer un groupe de travail, envoyez-moi un email (jean-le-bousse@chimie-paristech.fr). Je vous invite donc vivement à nous rejoindre et à participer activement à nos projets. En effet, en créant ce groupe de travail, la CGE nous a donné la possibilité de dialoguer, dans un

alors Présidente de la CTI, Monsieur Mora, Délégué Général, et les membres du groupe de travail chargé de réaliser la version 2006 du document « Références et Orientations ». Lors de ces réunions, nous avons passé en revue les principaux points délicats concernant les langues et j'ai pu exprimer les positions de l'UPLEGESS.

Il m'a été proposé de collaborer à la rédaction des passages concernant nos domaines et nos enseignements. Ont été réalisés un texte général et une fiche technique plus précise.

2006 a donc vu une avancée « politique » importante et concrète. En 2007, nous avons poursuivi le dialogue avec la CTI.

Monsieur Alain Jeneveau a quitté son poste de Président de la Commission Formation à la CGE



LE MOT DU PRÉSIDENT

6

CONTACT

PRINTEMPS 2010

CELA FAIT SIX ANS MAINTENANT QUE LES GERMANISTES TRAVAILLENT ACTIVEMENT EN RÉSEAU.

► quand il a été élu à la CTI. Nous avons travaillé avec lui trois années à la CGE, nous avons créé des relations de travail constructives et amicales. Il pilote actuellement le groupe de travail Formation de la CTI et il est donc devenu un interlocuteur précieux pour nous dans ce cadre.

Il m'a invité à participer à une réunion de réflexion « Amont-Aval » sur les langues. Étaient présents, les responsables du Bureau des concours du Ministère de l'Éducation, Jean Duchesne, Président de l'UPLS (Union des Professeurs enseignant les disciplines Littéraires dans les classes préparatoires Scientifiques) et le Président du BNEI (Bureau National des Elèves Ingénieurs), des membres du bureau de la CTI et moi-même pour l'UPLEGESS.

En 2008-2009, Monsieur le Professeur Bernard Remaud, Président de la CTI, a réalisé notre article de couverture du *Contact* Automne: « Le Mot du Président de la CTI », où il a exprimé les messages de la CTI. La CTI a proposé cette année 2009 de nouveaux documents de référence mis à jour (cf Références et Orientations). Dans ce contexte, nous avons été amenés à poursuivre notre dialogue avec la CTI avec Monsieur Alain Jeneveau et à essayer de toujours faire progresser la reconnaissance et la prise en compte de nos enseignements de langues et cultures dans les écoles d'ingénieurs.

Ainsi un certain nombre de nos messages ont été pris en compte dans le document Références et Orientations 2009. Enfin, la CTI a été présente au congrès de juin 2009 à l'INSA de Lyon, avec Monsieur Pierre Fleischmann, Professeur des Universités, Directeur des Relations Entreprises de l'INSA de Lyon, Membre de la CTI. Pour l'an-

► DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU ÉCOLES DE MANAGEMENT DE L'ASSOCIATION

Philippe Lecomte, Peter Dunn et David Sheehan ont œuvré de façon efficace les années passées pour convaincre de nouvelles écoles de management de rejoindre l'UPLEGESS. Leurs efforts se sont avérés efficaces. Nous les remercions très chaleureusement. Le quatrième séminaire d'études du Groupe des Ecoles de Management (GEM) que pilote Philippe Lecomte a eu lieu les 11 et 12 mars 2010. Il a été accueilli par Céline Davesne, Responsable du Département Langues, cultures et société à Rouen Business School. Cette journée fut placée sous le haut patronage de la Conférence des Grandes Ecoles et du Chapitre des Ecoles de Management. Son thème est « Les enseignements de langues et cultures face aux enjeux du changement dans les écoles de management ».

► DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DES GERMANISTES

Cela fait six ans maintenant que les germanistes travaillent activement en réseau. Sonja Piquet, la coordinatrice de l'allemand, et Evelyn Wiedwald-Andreani, coordinatrice adjointe, ont mis sur pied une nouvelle journée de formation et d'échange pour les germanistes. Cette journée a eu lieu chez notre amie Christine Demaison à l'École des MINES ParisTech le samedi 6 février 2010 de 9h30 à 17h. Le thème: « Etat des Lieux de nos Enseignements » : Objectifs, programmes, méthodes et réalisations. Elles vous transmettront des informations plus précises par la liste de diffusion des

POUR SUIVRE NOTRE DIALOGUE AVEC LA CTI ET FAIRE PROGRESSER LA RECONNAISSANCE DE NOS ENSEIGNEMENTS DE LANGUES ET CULTURES DANS LES ÉCOLES D'INGÉNIEURS.

née 2010, Monsieur le Professeur Bernard Remaud, Président de la CTI, a accepté de participer à l'après-midi de clôture du congrès UPLEGESS à ESCP Europe le vendredi 28 mai 2010.

► COLLABORATION ENTRE L'UPLEGESS ET LA CEFDG

Le pendant de la CTI pour les écoles de management est la CEFDG, la Commission d'Évaluation des Formations et des Diplômes de Gestion. Le nouveau Président, Frank Bournois, vient d'être nommé et il nous fait l'honneur de participer à l'après-midi de clôture du congrès UPLEGESS 2010 aux côtés des Présidents de la CGE et de la CTI. C'est une première étape très positive. Nous espérons vivement débiter avec la CEFDG un dialogue aussi fructueux qu'avec la CTI.

membres de l'UPLEGESS dès que possible. Vous trouverez un article plus loin. Nous remercions Sonja, Evelyn et Christine pour l'organisation de cette journée qui a dû répondre aux attentes des germanistes.

► DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DES HISPANISTES

Maria Teresa Guilbert organise en parallèle à ce séminaire des germanistes un séminaire pour les hispanistes. Il a eu lieu chez Maria Teresa Guilbert et Vera Dickman, à Télécom ParisTech le samedi 6 février 2010. Le titre de l'atelier est « Techniques théâtrales comme auxiliaire didactique pour l'enseignement d'ELE de l'enseignement supérieur ». Il s'agissait d'un stage théorique et pratique, dont l'objectif principal était de

proposer aux participants (professeurs d'ELE) des outils pour la dynamisation de leur travail avec les élèves.

► DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU DES ANGLICISTES

Coordinatrice Mary Vigier. Les anglicistes ont l'occasion de se retrouver régulièrement lors des journées

EN DEHORS DE COLLABORATIONS sur des projets communs, nous avons depuis quelques années adopté la politique de nous inviter mutuellement à nos différents congrès. Cela nous permet de mieux nous connaître, d'avoir une vision plus globale des enjeux des formations en langues et éventuellement de créer des synergies.

Nous avons développé notre dialogue avec l'APHEC, son Président Philippe Heudron et la responsa-

LES RAPPORTS SONT AUSSI AMICAUX ET ACTIFS AVEC L'APLIUT. NOUS NOUS INVITONS MUTUELLEMENT À NOS CONGRÈS, COMME POUR LES AUTRES ASSOCIATIONS AMIES.

d'études de TESOL France. Il a été décidé de dédier le samedi matin 29 mai, lendemain du congrès, à des échanges de bonnes pratiques et au thème de l'évaluation de niveau par les tests externes.

► DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU FLE

Une rencontre FLE se tiendra le samedi 29 mai prochain à L'ESCP Europe de 9h à 13h, le thème: Accueil et intégration des étudiants étrangers dans nos écoles.

► DIALOGUE ET OUVERTURE

Dans notre environnement en constante mutation, il nous apparaît plus que jamais indispensable pour l'UPLEGESS d'exercer une fonction active de « veille », de recherche permanente d'informations. Il nous faut donc entretenir et développer notre réseau de collaborations avec :

- nos institutions de tutelle (MEN, MINEFI, Chambres de Commerce et d'Industrie, etc),
- les représentants des directeurs des écoles d'ingénieurs et de management à travers la Conférence des Grandes Ecoles, dont l'UPLEGESS est membre,
- les organismes d'habilitation des diplômes des écoles, avec la Commission des Titres d'Ingénieur, la CTI, pour les écoles d'ingénieurs et avec la Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion, la CEFDG, pour les écoles de management,
- les institutions européennes comme le Conseil de l'Europe ou l'EFMD avec sa certification EQUIS pour les écoles de management, les entreprises et le monde économique qui développent les débouchés pour nos élèves.
- Il nous faut aussi entretenir et développer notre dialogue avec les autres associations de linguistes: nos collègues des universités (RANACLES, GERAS, ACEDLE), ceux des IUT (APLIUT), les Classes Préparatoires scientifiques (UPLS) et les prépas HEC (APHEC), APLV, TESOL....

ble de l'anglais Viviane Simpson.

Avec Jean Duchesne, l'ancien Président de l'UPLS, nous avons travaillé ensemble sur des projets de réformes des épreuves de langues aux concours Mines-Ponts ces dernières années et nous avons poursuivi notre collaboration en 2008-2009. Nous avons aussi dialogué dans les GT Langues de la CGE. Je tiens à exprimer à Jean Duchesne toute mon estime et toute mon amitié pour l'homme de culture, le pilote éclairé et dévoué qu'il a été de longues années pour l'UPLS. Rémy Boulard a été élu Président de l'UPLS et nous poursuivons notre dialogue. Nous avons déjà travaillé ensemble cette année dans le groupe de travail Compétences de la Commission Amont de la CGE. J'adresse aussi mes remerciements et mes amitiés à Alain Cazade, ancien Président de RANACLES avec lequel j'ai eu le plaisir de collaborer de nombreuses années. Christine Vailant-Sirdey, la nouvelle Présidente, a des contacts fréquents avec nous pendant l'année. Elle nous a invités au XVII^e Congrès RANACLES 2009 au Centre de langues de l'université de Versailles St-Quentin: C.E.R.E.L. Thème: « Autonomie(s): de nouveaux défis pour les centres de langues ».

Les rapports sont tout aussi amicaux et actifs avec l'APLIUT. Cette année, nos dates de congrès ne se chevauchent pas. Nous nous invitons mutuellement à nos congrès, comme pour les autres associations amies. Cette année universitaire, le 32^e Congrès de l'APLIUT aura lieu à l'IUT de Vannes les 3, 4 et 5 juin 2010 (la semaine qui suit notre congrès à Paris) Le thème: « Les enseignants de langues, ingénieurs de projets ».

Marie Annick Mattioli, ancienne Présidente, aujourd'hui Vice Présidente Chargée des relations extérieures de l'APLIUT, maintient le lien avec nous. L'UPLEGESS et l'APLIUT organisent pour la deuxième année consécutive une réunion Inter-associations. Elle a eu lieu le vendredi 15 janvier 2010 à Chimie ParisTech. Ce fut l'occasion de rencontrer Dan Frost, le nouveau Président et de retrouver Mireille Hardy, aujourd'hui responsable des publications. >

LE MOT DU PRÉSIDENT

8

CONTACT

PRINTEMPS 2010

► **L'OBJECTIF DE CETTE RÉUNION** Inter-associations était de rencontrer les responsables des associations d'enseignants « amont et aval » et de chercheurs dans le domaine des langues. Parmi les associations invitées : UPLS, APHEC, RANACLES, APLIUT, UPLEGESS, ACEDLE, GERAS, APLV, TESOL, ARDM, GERES, SAES... L'objectif est de mieux se connaître, d'échanger sur nos projets, nos préoccupations, de créer et de développer des liens, des pistes de collaboration et des synergies.

Vera Dickman, notre coordinatrice des écoles d'ingénieurs, maintient le contact avec TESOL, association dont elle est correspondante Grandes Ecoles....

ENFIN, DERNIER POINT, nous avons développé depuis l'an dernier un dialogue avec L'Observatoire Européen du Plurilinguisme, association européenne de défense du plurilinguisme. Jörg Eschenauer et moi-même avons déjà eu plusieurs contacts et des propositions de collaboration avec le coordinateur français, Monsieur Christian Tremblay. Il a accepté de participer à une table ronde au congrès 2010.

Comme vous le constatez, toute l'équipe du CA est mobilisée pour exercer une fonction de veille et de dialogue permanent avec notre environnement.

JE TIENS À
REMERCIER ICI
TOUTE L'ÉQUIPE
DES MEMBRES DU
CA, MES
PARTENAIRES ET
AMIS, POUR LEUR
DISPONIBILITÉ,
LEUR
INVESTISSEMENT
GÉNÉREUX DANS
NOS CHANTIERS,
PROJETS,
MISSIONS, TOUT
CE TRAVAIL
D'ÉQUIPE QUI
PERMET À
L'UPLEGESS DE
VIVRE, DE SE
DÉVELOPPER ET
DE RAYONNER.

► CONTACT

Vous trouverez bien sûr dans ce *Contact* de nombreuses informations sur nos activités. L'équipe est composée de Jörg Eschenauer, Coordinateur de *Contact*, et des membres du Comité de rédaction, Jean-Pierre Fix, Carole Gally, Jane Kassis-Henderson, Philippe Lecomte, Lesley Lepage, Sonja Piquet, Mary Vigier et moi-même en tant que directeur de publication. Vous êtes membres de l'UPLEGESS, enseignants, enseignants-chercheurs, partenaires adhérents institutionnels écoles, entreprises, éditeurs, libraires, venez vous exprimer et apporter la richesse de votre regard, de votre compétence, de votre diversité. Je vous invite à répondre à leurs propositions et à apporter vos propres idées innovantes.

► SITE WEB

James Benenson, notre webmestre, continue de développer et mettre à jour notre site web afin qu'il vous donne toutes les informations dont vous avez besoin sur nos activités (congrès, etc.) et qu'il soit le plus utile possible. Nous le remercions pour son travail sur cet outil qui nous permet d'être visibles et de communiquer avec vous. N'hésitez pas à le contacter pour toute suggestion d'amélioration.

► CONCLUSION

J'ai essayé de résumer dans ces pages l'essentiel des activités 2008-2009 ainsi que nos chantiers, projets et la politique de l'UPLEGESS pour 2009-2010. Comme vous le constatez, l'année à l'UPLEGESS s'annonce particulièrement riche avec un Conseil d'administration très actif.

Je tiens à remercier ici toute l'équipe des membres du CA, mes partenaires et amis, pour leur disponibilité, leur investissement généreux dans nos chantiers, projets, missions, tout ce travail d'équipe qui permet à l'UPLEGESS de vivre, de se développer et de rayonner. Venez nombreux nous rejoindre sur nos projets et travaux. Tous ensemble, notre approche des thèmes étudiés sera plus riche, plus créative. Les résultats obtenus et les messages que vous souhaitez transmettre y gagneront aussi en impact.

En dehors des projets et des grands thèmes étudiés, l'UPLEGESS est aussi, et peut-être surtout, le lieu qui vous permettra de développer votre réseau, de créer des synergies, d'échanger de bonnes pratiques avec des amis.

Vous avez des idées et des projets, cette association est la vôtre. Venez vous y exprimer !

A très bientôt !

Très amicalement,

Jean Le Bousse
Paris, le 9 avril 2010

CONVOCAION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'UPLEGESS

Les membres actifs, les membres d'honneur, ainsi que les représentants des institutions membres bienfaiteurs de L'UNION DES PROFESSEURS DE LANGUES ETRANGERES DES GRANDES ECOLES ET DES ETABLISSEMENTS SUPERIEURS SCIENTIFIQUES sont invités à participer à l'assemblée générale de l'association qui se tiendra dans le cadre du 38^e congrès

jeudi 27 mai 2010 à 16h45
ESCP EUROPE, 79, avenue de la République, 75011 PARIS

Ordre du jour

1. Rapport d'activité
2. Rapport financier
3. Cotisations 2011
4. Budget prévisionnel
5. Prochains congrès : propositions concernant les lieux, dates, thèmes et équipes organisatrices
6. Questions diverses

Selon l'article 23 des statuts, « chaque membre de l'association a une voix et peut représenter au plus deux membres n'assistant pas à l'assemblée. Toute procuration sera impérativement nominative. Ne peuvent participer aux assemblées générales que les membres à jour de cotisation ».

Pour le Président de l'UPLEGESS
Jean Le Bousse

Le Secrétaire général Le Secrétaire général adjoint
Jean-Pierre Fix Jörg Eschenauer

Compte rendu de l'assemblée générale de l'UPLEGESS

JEUDI 4 JUIN 2009 À L'INSA DE LYON

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'UPLEGESS du 4 juin 2009 s'est tenue dans le cadre du 37^e congrès, à l'INSA Lyon, avec 76 membres présents ou représentés (57 présents, 19 représentés).

► RAPPORT D'ACTIVITÉ

JEAN LE BOUSSE, PRÉSIDENT

Le rapport d'activité est approuvé, et le quitus est accordé, à l'unanimité des membres présents ou représentés. Un compte rendu du président est publié dans le présent numéro de *Contact*.

► RAPPORT FINANCIER

RAYMOND LE PRAT, TRÉSORIER

Le rapport financier, avec présentation et explication des données chiffrées, est approuvé, et le quitus est accordé, à l'unanimité des membres présents ou représentés.

Un compte rendu du trésorier est publié dans ce numéro de *Contact*.

► COTISATIONS ET BUDGET PRÉVISIONNEL

L'UPLEGESS compte à la date de l'AG, 76 adhérents institutionnels et 83 adhérents individuels.

En 2008, on comptait 79 adhérents institutionnels et 91 adhérents individuels.

En 2007, 62 adhérents institutionnels et 57 adhérents individuels.

En 2006, 64 adhérents institutionnels et 42 adhérents individuels.

Le tarif des cotisations 2010 est approuvé à l'unanimité des membres présents ou représentés. Il est inchangé par rapport à 2009 :

Cotisation institutionnelle : 170 euros (un représentant en titre, un suppléant)

Cotisation individuelle : 20 euros

Le budget prévisionnel est approuvé à l'unanimité des membres présents ou représentés.

► ÉLÉCTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Tous les candidats au Conseil d'administration ont été élus. Un tableau de répartition des mis-

sions et responsabilités particulières de chacun des membres du CA figure en dernière page de *Contact*, ainsi que leurs coordonnées.

► PROCHAINS CONGRÈS

A la date de l'assemblée générale, les modalités d'accueil du congrès 2010 étaient encore à l'étude. Les informations sont diffusées aujourd'hui sur le site web et dans *Contact*.

► QUESTIONS DIVERSES

Les membres de l'UPLEGESS sont invités à donner leur opinion sur *Contact* et à envoyer des articles par courrier électronique à Jörg Eschenauer.

Pour contacter l'ensemble des adhérents, les membres à jour de cotisation ont à leur disposition la liste de diffusion uplegess@listes.enst.fr dont le modérateur est James Benenson qui est aussi le webmestre du site UPLEGESS :

www.uplegess.org

Il est rappelé qu'afin d'encourager les adhésions institutionnelles dont les cotisations sont essentielles à l'activité de l'association, les institutions adhérentes peuvent désigner en plus de leur représentant en titre, un membre suppléant, et qu'elles bénéficient par ailleurs de tarifs d'inscription réduits aux congrès pour l'ensemble de leurs personnels permanents ou vacataires.

Les trois scrutateurs de l'INSA attestent de la régularité des votes. Nous les remercions très sincèrement pour leur suivi de l'assemblée générale.

Nous remercions très vivement la coordinatrice du congrès, Mireille Auzias-Poumet et toute son équipe pour la qualité de leur accueil.

La Secrétaire générale adjointe
Gregoria Palomar

Le Secrétaire général
Jean-Pierre Fix

LES MEMBRES DE L'UPLEGESS SONT INVITÉS À DONNER LEUR OPINION SUR CONTACT ET À ENVOYER DES ARTICLES PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE À JÖRG ESCHENAUER.

Rapport du trésorier

ALORS QUE LES COMPTES DE L'UPLEGESS, qui étaient au plus bas lors du premier exercice dont nous avons assumé la responsabilité en 2002, ont fait apparaître un accroissement constant de nos ressources jusqu'en 2006, nous permettant ainsi d'avoir l'assurance de faire face à la catastrophe majeure que serait l'annulation du congrès annuel après que tous les engagements auraient été pris auprès des prestataires de services, une décreue modeste est apparue en 2007 et 2008, qui s'est accentuée en 2009, ainsi que le montrent les chiffres présentés à l'assemblée générale.

IL CONVIENT DE RESTER SEREIN car les comptes sont sains. Il se trouve simplement que ces deux dernières années, le nombre d'exposants présents lors des congrès a été relativement faible, faute de place à l'École des Mines ou en raison d'une conjoncture économique moins favorable. D'autre part, l'UPLEGESS n'a pas reçu d'aide financière de la part des deux derniers établissements où le congrès annuel a été organisé. Par ailleurs, nous avons investi afin de rendre *Contact*, notre bulletin de liaison, plus attractif, et l'organisation des journées d'études du Groupe de Travail Langues de la CGE a également pesé sur le budget. La légitimité de ces actions n'est pas en cause, car notre souci et notre mission sont d'assurer une meilleure liaison et une

IL CONVIENT DE RESTER SEREIN CAR LES COMPTES SONT SAINS. IL SE TROUVE SIMPLEMENT QUE CES DEUX DERNIÈRES ANNÉES, LE NOMBRE D'EXPOSANTS PRÉSENTS LORS DES CONGRÈS A ÉTÉ RELATIVEMENT FAIBLE.

meilleure collaboration entre les grandes écoles, lesquelles sont de plus en plus nombreuses à participer au Groupe de Travail Langues de la CGE.

UNE STABILISATION DE LA RÉSERVE financière à son niveau actuel est désormais souhaitable afin que l'UPLEGESS puisse assurer toutes les missions qu'elle s'est données par ses statuts, mais aussi celles qui sont menées en collaboration avec la CGE et la CTI. Ces dernières sont le gage de la reconnaissance officielle que l'UPLEGESS a su gagner par son travail et son sérieux. Il est souhaitable de disposer d'un minimum de 50 000 euros au début de chaque exercice afin d'être en mesure d'honorer nos engagements et d'ouvrir de nouveaux chantiers. Les actions d'envergure entreprises par le CA : Journées d'études du GEM, Groupe de travail Langues et Congrès 2010, par exemple, sont de nature à accroître l'audience de l'UPLEGESS.

IL APPARTIENT EN OUTRE à chacun et à chacune des membres d'encourager les collègues et les établissements dans lesquels ils/elles exercent à adhérer à l'association. Des signes extrêmement encourageants montrent que le mouvement est déjà bien engagé.

Raymond Le Prat
Trésorier de l'UPLEGESS

Le mot de la coordinatrice

QUELQUES MOIS APRÈS SA CLÔTURE, c'est avec plaisir, voire une certaine nostalgie, que je repense au Congrès de l'UPLEGESS à l'INSA de Lyon. En effet il y avait bien un défi à relever, sachant que l'INSA ne pourrait pas séduire a priori par la beauté de son campus... Cependant les collègues ont été très nombreux à trouver le chemin de Lyon-Villeurbanne, et, à en juger par les nombreux témoignages et remerciements qui me sont parvenus, ils en ont été satisfaits.

LE THÈME DU CONGRÈS : « Enseignement des langues et formation interculturelle : quelles synergies ? » a permis des échanges de vues, réflexions et partages d'expériences qui nous concernent tous. Ceci nous a permis, je pense, d'avancer et de faire évoluer nos pratiques. Les choix pertinents opérés par le comité scientifique en ce qui concerne les intervenants, conférenciers, experts, témoins et animateurs d'ateliers y sont pour une grande part.

J'ESPÈRE QUE LES COLLÈGUES GARDERONT, GRÂCE AUX ÉLÈVES, À NOUS TOUS, ET AU BEAU TEMPS QUI A BIEN VOULU ACCOMPAGNER LA SOIRÉE DE GALA SUR RHÔNE ET SAÔNE, L'IMAGE D'UN INSA DYNAMIQUE ET ACCUEILLANT MALGRÉ SA GRANDE TAILLE.

LA PRÉPARATION DU CONGRÈS à proprement parler a duré un an, avec l'aide du CA de l'UPLEGESS, le soutien de l'ensemble de l'école, de son Directeur A. Storck, du Directeur du Centre des Humanités M. Miramond, de l'équipe des secrétaires du Centre, particulièrement C. Payen. Elle a donné aux langues une visibilité à l'intérieur de l'école bienvenue, elle a permis aussi de ressouder l'équipe des enseignants de langues autour d'un projet commun, constructif et gratifiant. Nous avons souhaité laisser une place aux élèves dans le programme culturel d'accompagnement, ils en ont été fiers et j'espère que les collègues garderont, grâce à eux, à nous tous, et au beau temps qui a bien voulu accompagner la soirée de gala sur Rhône et Saône, l'image d'un INSA dynamique et accueillant malgré sa grande taille et sa situation géographique peu propice. Merci tous ceux qui ont permis ce succès !

Mireille Auzias-Poumet
Lyon, le 30 janvier 2010

L'intelligence de l'Autre : prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun

CONFÉRENCE DE MICHEL SAUQUET JEUDI 4 JUIN 2009 À L'INSA DE LYON

LA LECTURE DES DIFFÉRENTS documents préparés pour ce congrès de l'UPLEGESS ne m'a guère rassuré sur la valeur ajoutée que ma conférence pouvait apporter à vos débats. Je me suis trouvé en effet en présence de papiers très pointus, de relations d'expériences très concrètes, en présence d'une sensibilité à l'interculturel et d'une connaissance pratique des interactions culturelles à travers l'enseignement des langues et le contact avec les étudiants étrangers que vous avez à longueur d'années, et tout cela m'incite à l'humilité.

LA SEULE SOLUTION que j'ai trouvée est celle de la transparence sur la subjectivité de ma vision de l'équation unité-diversité, qui m'oblige à avouer que je suis depuis toujours comme ivre de diversité, par elle ballotté et interpellé depuis le début de mon parcours professionnel, divers en moi-même, citoyen d'un monde divers, fasciné par la différence et effrayé par les rejets qu'elle provoque. Je me considère simplement comme un passager lambda d'un bateau-monde que beaucoup tiennent pour un bateau ivre, mais que je tiens, moi, pour un bateau extraordinaire à cause même de sa diversité.

J'AI EMBARQUÉ très brutalement dans ce bateau de la diversité en quittant mon pays en 1973, à l'âge de 27 ans pour aller travailler pendant plusieurs années dans la formation en milieu rural des montagnes d'Éthiopie, à 400 km au sud d'Addis-Abeba, après des études de sciences politiques et d'urbanisme qui n'avaient strictement rien à voir avec le sujet. Ce qui est extraordinaire, c'est que cela n'a posé de problème à personne, ni à l'ONG qui

**J'AI EMBARQUÉ
TRÈS
BRUTALEMENT
DANS LE BATEAU
DE LA DIVERSITÉ
EN QUITTANT
MON PAYS À
L'ÂGE DE 27 ANS
POUR ALLER
TRAVAILLER
PENDANT
PLUSIEURS
ANNÉES DANS LA
FORMATION EN
MILIEU RURAL
DES MONTAGNES
D'ETHIOPIE.**

m'employait, ni à moi-même. On baignait alors dans une idéologie totalement paternaliste dans laquelle un citoyen du Nord allant travailler dans le Sud allait forcément faire œuvre utile. Le quotidien *Le Monde*, consacré cette année-là aux coopérants français, avait trouvé un titre très caractéristique de cet état d'esprit : « Les nouveaux prêtres du développement ». Il aurait pu tout aussi bien choisir l'expression de nouveaux missionnaires...

ENSUITE, MON PARCOURS professionnel m'a emmené dans bien d'autres pays et bien d'autres formes d'interculturel, puisque j'ai travaillé successivement avec des associations de la France rurale qui étaient à mille lieues de mes références d'origine, avec des ingénieurs globe-trotters dont je ne comprenais pas le vocabulaire et dont je devais néanmoins éditer les fiches techniques, avec des fonctionnaires internationaux imbibés de cadres logiques dont je n'ai jamais compris la logique, avec des Brésiliens, des Africains, des Chinois, dans le cadre d'une Fondation qui avait décidé de n'éviter aucun défi, aucun sujet, aucune zone géographique, aucun milieu professionnel, et aujourd'hui avec des universitaires dont je serais bien prétentieux de prétendre que je comprends toujours le langage.

DE CES QUELQUES EXPÉRIENCES, j'ai tiré un peu de colère, y compris et surtout contre moi-même, à l'égard de ces tendances à croire que ce qui est évident pour moi est évident pour l'autre, que nos méthodes sont les meilleures du monde, sinon les seules, que nous sommes décidément tous nés, coopérants, volontaires, fonctionnaires, >



de la cuisse de Jupiter. J'en ai aussi tiré quelques gifles, quelques leçons de base, et deux en particulier : d'abord que le temps de l'autre n'est jamais le mien ; que ses méthodes sont rarement les miennes. Ensuite qu'il existe dans le monde une extraordinaire richesse de savoirs, nés de l'expérience, qui sont transmis de génération en génération, mais qui ne sont pas dans les livres. Un extraordinaire champ d'investigation pour mon ignorance.

JE CROIS QUE L'ÉCRITURE, notamment littéraire, m'a aidé à accepter et à aimer cette diversité, et le doute permanent qu'elle injecte en moi-même. A capitaliser, à conjurer l'absurde, peut-être. Je me suis d'ailleurs longtemps demandé à quoi servait cet acte d'écrire. Avec un vague sentiment de culpabilité très lié à mon éducation : est-ce qu'on fait avancer le monde par des poèmes et des romans ? Et puis je me suis dit que si la littérature peut être utile, c'est peut-être précisément *parce qu'elle n'est pas utilitaire*. Le poète ou le romancier ne cherche pas *explicitement* à apporter sa pierre au débat sur la société, mais nous savons tous qu'il peut le faire, par les voies qui lui sont propres. Je crois que la particularité de l'écrivain réside dans un regard oblique, dans des perspectives décalées, dans l'invitation faite au lecteur de regarder autrement la réalité, d'aller au delà des évidences ou des idées reçues. C'est peut-être ce que j'ai tenté de faire, maladroitement, mais en tout cas, pour moi, salutairement. Et c'est ce qu'on fait des milliers d'écrivains, bien plus confirmés que moi, qui n'ont au fond cessé de contempler et d'interroger le thème de la diversité et ceci depuis des siècles.

CAR DIRE AUJOURD'HUI que nous vivons dans un monde de diversité, avec des différences culturelles que la mondialisation n'a pas gommées, qu'elle a parfois amplifiées, est d'autant plus banal que cette diversité et la curiosité qu'elle suscite est une affaire vieille comme le monde, vieille comme la guerre, comme les Croisades, comme la Route de la Soie et la Compagnie des Indes, vieille comme les Lettres persanes et les Voyages de Gulliver, vieille comme le vieux mythe de Babel.

CECI DIT, LA MONDIALISATION a considérablement amplifié le phénomène ; plus de 200 millions de personnes vivent aujourd'hui en dehors de leur pays d'origine, deux fois plus qu'au début des années 70. Et s'il importe que le bateau-monde ne soit pas trop ivre aujourd'hui, c'est parce que c'est un monde d'interdépendances croissantes, qui font qu'il ne suffit plus de *respecter* la diversité. Il faut aussi, au plan mondial, *la combiner avec un minimum de recherche d'unité*. Deux exemples tout simples et archiconnus de cette exigence sont celui

de la lutte contre le réchauffement climatique, qui impose des politiques unifiées au plan global, et celui de la lutte contre le sida, qui doit certes accommoder des contraintes de référentiels culturels locaux, mais doit aussi s'opérer dans une mobilisation et des politiques de prévention communes.

CE DÉFI DE RÉUSSIR à combiner la nécessité de travailler sur un minimum de bases communes et le respect de la diversité culturelle, cet impératif d'interaction entre les cultures pour un certain nombre d'objectifs communs, on le rencontre aujourd'hui dans tous les secteurs professionnels, et j'ajouterais *entre* tous les secteurs professionnels. On le rencontre dans les métiers de l'humanitaire et du développement dans les pays du Sud, secteur que je connais le moins mal, où de plus en plus les interventions extérieures se heurtent à des incompréhensions interculturelles et parfois à un refus de l'Occident. L'ONG Médecins du Monde, par exemple, parle de plus en plus fréquemment de la nécessité de se « désoccidentaliser ». On le rencontre dans les milieux du commerce et de la production industrielle, avec ce challenge, dont Philippe Pierre vous parlera tout à l'heure, de faire de la diversité non pas un handicap mais un atout pour l'entreprise. Je l'ai rencontré chez des militaires, notamment chez certains officiers chargés d'opérations de maintien de la paix qui ont compris que derrière le prétendu choc des civilisations il y a avant tout un formidable choc des ignorances, l'ignorance de la culture de l'autre engendrant la peur, qui elle-même engendre la violence. On le rencontre, mais vous le savez bien mieux que moi dans les milieux de l'enseignement, dans ceux de la santé en milieu multiculturel, etc. On le rencontre dans les milieux de la politique de l'action publique. C'est, finalement, et je m'en rends de plus en plus compte à travers le travail de l'institut que je dirige, le défi majeur de la gouvernance, l'enjeu de la concertation : comment, entre univers professionnels et sociaux différents, peut-on élaborer des régulations, un « vivre ensemble » ? Comment un énarque et un intermittent du spectacle peuvent-ils se comprendre ? Comment un Act-up travaille-t-il avec le Ministère de la Santé, comment un Grenelle de l'environnement, ou un Grenelle des ondes, peuvent-ils ouvrir de véritables espaces de dialogue entre des interlocuteurs aussi divers que les associations militantes, les industriels, la haute administration ?

ON SE REND COMPTE ainsi que partout se pose la question de la rencontre de cultures, d'habitudes, de réflexes radicalement différents, la question de la gestion de la diversité, la question, tout simplement du rapport à l'autre. Comment passer, dans l'humanitaire, dans l'entreprise, dans

PLUS DE 200
MILLIONS DE
PERSONNES
VIVENT
AUJOURD'HUI EN
DEHORS DE LEUR
PAYS D'ORIGINE,
DEUX FOIS PLUS
QU'AU DÉBUT DES
ANNÉES 70.



l'armée, dans l'enseignement, dans l'administration, dans les relations internationales, du stade brutal « il est fou celui-là » au stade du « peut-être nous sommes-nous mal compris ? ». Comment admettre que peut-être l'autre a ses raisons que notre raison ignore ?

POUR VOUS PROPOSER là-dessus ma vision de « passager lambda du bateau-monde », j'aimerais m'arrêter d'abord sur la diversité des représentations et des instrumentalisation de la notion même de culture et d'interculturel, avant d'évoquer ce que j'appelle une grille d'interrogation des déterminants socio-culturels et des manières d'agir de l'Autre.

▶ LA CULTURE À TOUTES LES SAUCES : DE LA DIVERSITÉ DES ATTITUDES FACE À LA DIVERSITÉ

QU'EST-CE, AU FOND, que la culture aujourd'hui, qu'est-ce que la diversité culturelle, et quelles sont les différentes attitudes face à la diversité ? Comme vous le savez aussi bien que moi, il y a

QUAND JE VOIS L'AMPLEUR DES MALENTENDUS ENTRE CULTURES, JE ME DIS QUE L'IDÉE DE CULTURE, NOUS L'UTILISONS À NOTRE GUISE, AVEC TOUTES SORTES DE DÉRIVES.

des centaines de définitions théoriques de la culture : définitions faites à partir de l'héritage, du patrimoine, de l'intellect ; définitions qui partent des habitudes acquises et des pratiques ; définitions autour de la notion d'appartenance, etc.

CE QU'ON DIT, ce qu'on écrit de la culture est très savant et très passionnant, mais j'avoue être davantage intéressé par *ce qu'on en fait*. Quand je vois aujourd'hui l'ampleur des malentendus entre cultures d'un pays à l'autre ou d'une profession à l'autre, j'essaie de comprendre, et je me dis que l'idée de culture, finalement, nous l'utilisons à notre guise, et avec toutes sortes de dérives. Et, sacrifiant, je le reconnais, à ce goût bien français des nomenclatures, je dirais que nous pouvons nous révéler alternativement des gardiens du temple, des manipulateurs, des pasticheurs, des grossistes, des communautaristes, des nombrilistes, et, heureusement aussi, des dialogueurs, des inter acteurs.

LES GARDIENS DU TEMPLE sont ceux qui ont de la culture, me semble-t-il une conception quasi muséologique. cette conception part toujours d'une idée qui est loin d'être fautive : la culture étant la base du développement des sociétés, il faut la préserver, la revitaliser, la sauver de l'ou-

bli, face à l'uniformisation galopante d'un monde de plus en plus globalisé. J'ai beaucoup connu cette démarche, pendant la vingtaine d'années que j'ai passées à la Fondation Charles Léopold Mayer. La Fondation était régulièrement sollicitée par des ONG, qui, de la Thaïlande à l'Altiplano andin, du Sénégal au Nord du Canada, s'employaient à promouvoir les identités collectives, la parole des sans voix, des cultures marginalisées, les défendre comme une dynamique ascendante pour s'opposer à l'homogénéisation descendante des plus puissants. Nous avons toujours respecté ces démarches, mais nous étions souvent obligés aussi de rappeler que nos priorités nous portaient sur le « maillon suivant » qui est celui de l'interaction de ces unités culturelles avec le reste de la société. Je retrouve aussi beaucoup la conception de gardien du temple dans les stratégies actuelles de l'UNESCO qui, de mon point de vue, mettent bien davantage l'accent sur la protection des cultures que sur leur interaction. La *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* de 2005 est, en soi, est une excellente chose en tant qu'outil de lutte

contre les menaces d'érosion des cultures nationales ou comme moyen « d'éviter la réduction à l'uniformisation par voie de déculturation » (selon l'expression d'Armand Mattelart) mais on cherche en vain dans cette Convention l'évocation du dialogue des cultures. Je me permettrai aussi d'avouer mon scepticisme sur le sous-titre du Musée parisien du Quai Branly (« là où dialoguent les cultures ») en me demandant, malgré mon attachement aux musées et mon admiration pour ceux qui les font vivre, en quoi le fait de juxtaposer des pièces d'art anciennes de civilisations souvent disparues est, aujourd'hui, un outil de dialogue des cultures.

« DANS MON PAYS, LA CULTURE EST UN MACHIN QUI NE SERT QU'À OPPRESSER. C'EST UN PRÉTEXTE QUI SERT UNE HABITUDE DE DOMINATION DES FORTS SUR LES FAIBLES. »

NOUS POUVONS ÊTRE AUSSI des manipulateurs, et instrumentaliser la culture. un Indien, lors d'une rencontre internationale sur les difficultés interculturelles du travail de développement que nous avons organisée il y a une quinzaine d'années, explosa au bout de deux jours, excédé de l'idéalisation de la culture dans le discours des participants : « Dans mon pays, dit-il, la culture est un machin qui ne sert qu'à opprimer. C'est un prétexte qui sert une habitude de domination des forts sur les faibles ». La culture, si elle existe, ne serait ainsi qu'une notion-valise, >

manœuvrée par ceux qui ont les moyens de tirer les ficelles du jeu social. L'Inde, selon plusieurs de mes amis du sous-continent, est un pays à la constitution très égalitaire mais aussi un pays où les femmes, officiellement admises aux fonctions publiques les plus hautes, continuent d'être enfermées dans un rôle inférieur dès lors qu'elles ne font pas partie de l'élite et qu'il s'agit de leur sphère privée. Au nom de la culture, de la tradition, elles sont dominées et brimées dans leur vie d'épouse, de belle-fille, de travailleuse ou de croyante (lorsqu'elles sont musulmanes), parfois précipitées dans les réseaux d'esclavage moderne par des trafiquants sans scrupules.

AU-DELÀ DE CE TYPE D'ATTITUDE délibérée, il existe aussi des réflexes d'instrumentalisation involontaire, avec la pratique si fréquente de « l'alibi interculturel ». La diversité est parfois une excuse commode. Combien d'entre nous voient de l'inconciliable partout et font jouer la fatalité et l'alibi interculturel pour éviter de régler les problèmes ! Qu'un conflit survienne entre deux individus ou deux groupes, et l'on entend aussitôt cette formule expéditive et fataliste : « *on est dans l'interculturel* ». Certes, l'interculturalité est omniprésente, mais ce « *on est dans l'interculturel* » se réfère un peu vite aux relations entre les *traditions géoculturelles*. Or à tous les niveaux, du local au mondial, la société fonctionne aussi en « tuyaux d'orgues », avec un phénomène de sous-cultures transnationales, avec une société éclatée en ces filières dans lesquelles deux hauts-fonctionnaires de Los Angeles et de Bombay, formés sur les bancs des mêmes écoles d'administration publique, peuvent se comporter comme des clones, champions du *new public management*, mais très ignorants pour le premier des réalités des ghettos noirs de L.A. et pour le second de la situation et des modes de fonctionnement des *slums* de la métropole indienne. Ainsi, l'idée toute faite qu'un Chinois et un Français ont forcément plus de difficultés à se comprendre que deux Français entre eux est souvent contredite par la réalité des situations socioprofessionnelles en présence. Il y a peut-être moins de différence culturelle entre deux neuropsychiatres italien et thaïlandais que, en France même, entre un sociologue et un technico-commercial. La culture, donc, a bon dos, et il est toujours difficile de distinguer ce qui relève de la culture – des cultures – ou des enjeux de pouvoir ou des conditions sociales.

NOUS POUVONS ÊTRE des pasticheurs, tenants d'une conception folklorique de la culture. Cette conception de surface se retrouve dans les milieux expatriés du business, des organisations internationales, de l'humanitaire. Elle perdure parfois pendant des années chez des professionnels de

l'international, qui adoptent et qui vantent les aspects culturels les plus apparents de leur pays d'accueil, apprennent quelques bribes de la langue pour s'en sortir avec les chauffeurs de taxi (ou même l'apprennent très bien), font des fêtes « à la locale », mais qui, oubliant que la culture est moins un mode de vie qu'un mode de pensée, imposent leurs propres méthodes et leurs propres rythmes dans le quotidien du travail. Pour eux, le fait de voyager ou d'avoir voyagé vaut connaissance, la culture n'est que dans les couleurs, les saveurs et les sons, mais pas dans les modes de faire.

IL Y A LES GROSSISTES AUSSI, adeptes de la culture-rentabilité, d'une culture qui est une marchandise comme une autre. Pour nombre d'acteurs politiques et économiques, la culture est un marché, affaire de production, de consommation, de transactions. Un marché et un enjeu, âprement discuté lors des réunions du Gatt puis de l'OMC, notamment à l'occasion des négociations sur l'accord général sur le commerce et les services (AGCS). Plus encore, la culture est outil de conquête économique lorsqu'elle est culture d'entreprise. Quand des firmes transnationales comme Ford ou Nestlé emploient plus de 200 000 salariés hors du pays de leur siège, elles se cramponnent souvent à une culture d'entreprise, qui, en soi, comme système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de la firme n'est pas une mauvaise chose, mais qui devient une référence plus compliquée quand le partage de ces valeurs est unilatéralement décrété et imposé par un pôle culturel unique. L'ancien président d'IBM Europe, déclarait par exemple que « *pour survivre en milieu international, il faut créer une culture d'entreprise. Les mêmes principes de base, les mêmes méthodes de travail, les mêmes objectifs. Tout ceci crée un terrain d'entente qui rassemble, qui fédère. Une de nos règles de réunion chez IBM, par exemple, était de ne parler que travail* ». Cela ne veut pas dire que certaines firmes ne parviennent pas à intégrer et même à tirer parti des différences culturelles. Mais la tendance lourde demeure celle de la culture d'entreprise protectrice et simplificatrice. Un dirigeant de Hewlett Packard France, n'hésitait pas, quant à lui, à affirmer : « *on peut considérer le HP way comme une culture d'entreprise qui se substitue à toutes les autres dans la société* ». Il m'est arrivé ainsi à plusieurs reprises d'entendre des représentants du monde des affaires affirmer que le choix du pays où l'on travaille est « secondaire » !

CECI DIT, PETITE PARENTHÈSE, l'entreprise n'a pas le monopole de la stratégie d'uniformisa-

L'IDÉE TOUTE FAITE QU'UN CHINOIS ET UN FRANÇAIS ONT FORCÉMENT PLUS DE DIFFICULTÉS À SE COMPRENDRE QUE DEUX FRANÇAIS ENTRE EUX EST SOUVENT CONTREDITE PAR LA RÉALITÉ DES SITUATIONS SOCIO-PROFESSIONNELLES EN PRÉSENCE.

tion par la culture institutionnelle. On peut évoquer sur ce registre les *organisations internationales*: le brassage, soigneusement organisé dans les limites du système des quotas, est visible à l'œil nu, mais il ne s'incarne guère pas du tout dans les méthodes de travail dominées par une approche généralement très anglo-saxonne et standardisée qui rappelle un peu ces chaînes d'hôtel qui fondent leur publicité sur le fait que d'un bout à l'autre de la planète on trouvera dans les chambres le lit, le téléviseur et les porte-manteaux au même endroit. On peut évoquer les *églises*, en particulier l'église catholique, puissante multinationale, s'il en est avec son milliard de catholiques, son demi-million de prêtres et religieux dans le monde, et ses directives très unificatrices sur les formes de la liturgie, que l'on ne souhaite pas trop voir déviées par des adaptations culturelles locales. On peut évoquer les *ONG multinationales*, OXFAM, qui travaille avec plus de 3 000 organisations partenaires dans une centaine de pays, *Action Aid* qui emploie près de 18 000 personnes dans quarante pays, Médecins sans frontières et ses 1000 volontaires dans 40 pays, etc. Ces ONG ne sont pas à l'abri d'une tendance à reproduire un peu vite ailleurs des modes de fonctionnement profondément liés à une culture anglo-saxonne, scandinave, latine.

IL Y A ENSUITE les communautaristes, adeptes du chacun chez soi et d'une *conception figée de la culture*. Nous connaissons tous Huntington, champion des stratégies de protection et de calfeutrage, avec sa fameuse thèse du « choc des

formement des entités séparées, dont les limites sont clairement identifiables, impossibles à comparer, « incommensurables » entre elles. Et aux postures culturalistes qui insistent sur le caractère écrasant du facteur « culture » par rapport aux autres déterminants de la vie en société.

LE PROBLÈME DE CE TYPE de conceptions, c'est qu'il est impossible aujourd'hui de considérer une culture en dehors de ses relations avec les autres cultures, de sa propre évolution, de son propre métissage. Comment continuer, par exemple, à opposer sans nuances l'Occident au reste du monde, en oubliant que l'Occident, c'est aussi les diasporas, l'univers qui accueille une grande partie des 30 à 50 millions de personnes de la diaspora chinoise, des 5 à 6 millions de la diaspora indienne, que c'est aussi l'univers de destination des migrants, des réfugiés politiques, de l'exode des cerveaux... ? Comment ignorer les phénomènes d'acculturation, qui font que lorsque l'on se soucie de lire la culture de l'autre, on retrouve forcément le résultat d'influences croisées et que l'on va probablement lire aussi quelque chose de sa propre culture ? Comment ne pas voir que si la culture des autres change, la nôtre le fait aussi. Un ami mathématicien me disait l'énorme difficulté du calcul des trajectoires des sondes spatiales envoyées vers une autre planète. Si cette planète était la seule à bouger, ce serait facile. Mais la Terre bouge aussi et la complexité s'accroît. Ainsi en est-il des cultures : la nôtre et celle de l'autre sont en perpétuel mouvement, et nos

L'ATTITUDE DE HUNTINGTON EST ASSEZ CURIEUSEMENT LIÉE AUX POSTURES TRÈS RÉPANDUES DU « RELATIVISME CULTUREL ».

civilisations », en réaction à la théorie de la « fin de l'histoire » de Francis Fukuyama. Huntington saucissonne le monde en entités culturelles très bien délimitées (occidentale, confucéenne, japonaise, islamique, slavo-orthodoxe, latino-américaine et africaine) et avance l'hypothèse que les principaux conflits du XXI^e siècle viendront bien davantage d'affrontements culturels et interculturels que de différends idéologiques, politiques et économiques, ceux qui ont provoqué les guerres du siècle dernier. Et comme – toujours selon Huntington – les civilisations islamiques et confucéennes marquent déjà quelques prétentions à l'impérialisme culturel, l'Occident est menacé et doit se protéger. De mon point de vue, l'attitude de Huntington est assez curieusement liée aux postures très répandues du « relativisme culturel » où l'on estime que les différences entre les cultures sont irréductibles, que les cultures

visions réciproques doivent en suivre le changement continu.

CE PERPÉTUEL MOUVEMENT affecte d'ailleurs bien des idées reçues. Par exemple je pense que le phénomène de l'américanisation du monde mérite aujourd'hui beaucoup de nuances, notamment avec la montée en puissance de la Chine et de l'Inde, bien sûr. Il mériterait, à mon avis, d'être mis à l'épreuve d'un décentrement brutal permettant d'aller voir ce qui se passe au-delà de nos aires nationales. On prendrait la mesure de phénomènes d'influence inattendus : par exemple l'influence de l'industrie cinématographique indienne au Nigéria ou au Mali, avec cette modernité alternative, d'autant plus attirante qu'elle vient de pays « cousins » qui n'ont pas été des colonisateurs et qui permet sans doute une identification plus naturelle, ou encore la pénétration

› accélérée de la Chine dans le monde, avec sa culture, ses méthodes et ses capitaux. Arjun Appadurai disait récemment que pour bien des pays du Tiers monde, la menace d'une américanisation ou d'une occidentalisation n'est pas plus préoccupante que celle d'une indianisation, d'une sinisation ou d'une arabisation. On sort ici des schémas passablement dépassés sur le rapport centre-périphérie (où le centre serait celui des Etats Unis et de l'Europe), et l'on se rend compte de l'importance de flux culturels qui contournent littéralement l'Occident, ce que certains anglosaxons appellent des *reverse cultural flows*.

NOUS POUVONS RAISONNER comme des nombrilistes, et ne rien voir du prisme culturel qui est le nôtre. Comme vous sans doute, je constate depuis très longtemps l'excellente santé de l'ethnocentrisme, que Tzvetan Todorov décrit comme « tout ce qui consiste à ériger, de manière indue, les valeurs propres à la société à laquelle [nous appartenons] en valeurs universelles ». C'est l'attitude de la certitude aveugle : chacun, souvent bien inconsciemment, voit le monde à travers un prisme.

J'AI ME BEAUCOUP CETTE VIEILLE légende chinoise qui résume avec humour la difficulté intrinsèque que nous avons tous à prendre du champ par rapport à notre propre point de vue. Un poisson demande à un ami crapaud de lui raconter la terre ferme. Il ne connaît que le milieu aquatique, et il voudrait savoir comment ça se passe au sec, là haut. Le crapaud lui explique longuement la vie sur terre et dans les airs, les oiseaux, les sacs de riz, les charrettes, et à la fin, il demande au poisson de lui répéter ce qu'il vient de dire. Et le poisson de répondre : « Drôles de poissons, dans ton pays ! Si je comprends bien, il y a des poissons qui volent, les grains de poisson sont mis dans des sacs, et on les transporte sur des poissons qui sont montés sur quatre roues. » Voici une manière de rappeler que lorsque nous essayons de comprendre une culture qui n'est pas la nôtre, notre tendance naturelle est d'y opérer des tris, de la disséquer et de la décrire suivant nos propres références. C'est un réflexe généralement inconscient. Le philosophe Heidegger remarquait que l'objet que l'on voit le plus mal, c'est la paire de lunettes que l'on porte devant les yeux ! Margaret Mead, pionnière de l'anthropologie humaniste, observait quant à elle, pour en revenir à nos amis à nageoires, que « *si un poisson pouvait être anthropologue la dernière chose qu'il songerait à étudier ce serait l'eau.* » Mais c'est un réflexe grave de conséquences dès lors que lire le monde suivant nos propres critères, nos propres méthodes, nos propres habitudes nous amène, même involontairement, à chercher

à le conformer, ce monde, à nos critères, nos méthodes, nos habitudes.

L'ETHNOCENTRISME NE RELÈVE PAS forcément de la stratégie, de la domination consciente ; c'est pire. C'est la conviction profonde, indéracinable qu'il n'y a pas de meilleure façon de penser que la nôtre. Et cette conviction a des racines historiques, symboliques et philosophiques très profondes, que l'on est loin de ne trouver que dans la sphère occidentale ! On en voit le signe, ce n'est pas qu'anecdotique, dans la dénomination même de certaines villes du monde : Cuzco, capitale de l'Empire inca, signifie « nombril » ; la Mexico précolombienne (Tenochtitlan) se considérait aussi comme le centre du monde, de même que, jadis, la Rome antique ; Pékin est la capitale de l'« Empire du Milieu » ; les Egyptiens continuent à dire que Le Caire est « la mère du monde ». C'est à La Mecque, selon la religion musulmane, que Dieu a implanté la matière de la Kaaba au centre du chaos puis organisé tout autour le reste du monde. C'est à Delphes que se rencontrèrent les deux aigles lâchés par Zeus aux deux extrémités de la terre ; les savants grecs démontrèrent ensuite, mathématiquement, que la pierre, « omphalos » marquant l'endroit de la rencontre, était bien le centre du disque plat de l'univers. On peut citer aussi Séville qui, au XVI^e siècle, régnait sur un empire sur lequel le soleil ne se couchait jamais, Babylone, qui renfermait la tour de Babel, la Bagdad des califes, la Byzance impériale, Londres, Jérusalem, Brasilia, toutes ces villes qui, à un moment donné de l'Histoire, se sont pensées au centre, toutes capitales qui se sont sincèrement vues non comme celles d'un empire parmi d'autres, mais comme celles de « l'Empire ».

AINSI, L'OCCIDENT EST LOIN d'avoir le monopole du nombrilisme. Mais il est chargé d'une tradition « universaliste » spécifique et militante, qui est à la fois religieuse (porter l'évangile aux nations) et rationaliste, avec le siècle des Lumières, la Révolution française, la Déclaration des droits de l'Homme. Beaucoup d'universalistes d'hier et d'aujourd'hui ont ainsi la conviction qu'il existe des valeurs absolues, valables pour tous car inhérentes à la nature humaine, indiscutables. Je ne dis pas le contraire, mais je me méfie d'attitudes trop irréflechies et trop impérialistes. Comme vous le savez, il se trouve beaucoup de gens pour relever le fait que tout état souhaitant devenir membre de l'ONU doit signer une Déclaration Universelle des Droits de l'Homme qui n'a été rédigée, somme toute, il y a 60 ans, que par une poignée d'Etats fortement inspirée des valeurs des lumières.

BEAUCOUP
D'UNIVERSALIS-
TES D'HIER ET
D'AUJOURD'HUI
ONT AINSI LA
CONVICTION
QU'IL EXISTE DES
VALEURS
ABSOLUES,
VALABLES POUR
TOUS CAR
INHÉRENTES À
LA NATURE
HUMAINE,
INDISCUTABLES.



DERNIÈRE CATÉGORIE, heureusement largement répandue : les dialogueurs-interacteurs, promoteurs d'une culture fécondée. Je suis très optimiste quant aux efforts actuels que j'observe en matière de dialogue entre cultures et surtout, c'est le plus important, de recherche d'interactions, quant à cette prise de conscience d'un véritable impératif interculturel moderne. Votre congrès lui-même, de ce point de vue là, manifeste, je pense, une mutation formidable dans la conception de l'enseignement des langues comme outil de sensibilisation des futurs cadres de l'international à une attitude d'intelligence de l'autre. A travers la pensée et les actions de formation de mon ami Philippe Pierre, je mesure à quel point les milieux de l'entreprise sont sur la voie d'une

L'AUTRE NE SE RÉSUME NI A UN VIDE À REMPLIR, NI A UN PROBLÈME À RÉSOUDRE, IL EST AUSSI UNE ENTITÉ À DÉCOUVRIR.

autre conception de la gestion de la diversité à l'intérieur des grands groupes et je me rends compte que dans certains cas, et grâce à des gens comme lui, cette culture d'entreprise dont je signalais plus haut les dérives peut se révéler, dans certains cas, une culture de la diversité.

DANS D'AUTRES DOMAINES, je suis impressionné de la vitalité, en tout cas en France, du dialogue interreligieux. Je pense que la rencontre d'Assise en 1986 a été un moment absolument essentiel de cette démarche et a généré une multitude d'initiatives au plan local. On peut citer aussi la « Charte de l'Organisation des Traditions Unies » élaborée notamment autour du Dalaï Lama en 1997 ; les rencontres de la Conférence Mondiale des Religions pour la Paix ; le Sommet du Millénaire des Chefs Spirituels et Religieux organisé par le Secrétaire général des Nations Unies à New York en 2000, etc. Je constate aussi que les milieux militaires sont de plus en plus sensibles, et pour des raisons d'efficacité, au dialogue interculturel ; que les milieux des ONG, de l'humanitaire, des mouvements sociaux sont en train d'opérer un virage significatif en terme de sensibilité interculturelle. La mondialisation les y a amenés. Les problèmes étant de plus en plus globaux, les grandes négociations internationales ne peuvent plus être que le fait des seuls Etats, et une véritable Diplomatie non gouvernementale, pour reprendre l'expression de Henri Rouillé d'Orfeuil est en train de se mettre en place, avec la montée en puissance d'une société civile mondiale qui essaye de faire entendre sa voix à l'échelle mondiale, et doit donc surmonter les difficultés de compréhension interculturelles.

JE SUIS TRÈS OPTIMISTE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE CETTE CONCEPTION TRÈS OPÉRATIONNELLE ET PAS SEULEMENT INTELLECTUELLE DE L'INTERCULTUREL.

► UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE DE L'AUTRE : POUR UNE GRILLE DE QUESTIONNEMENT DE LA CULTURE DE L'AUTRE

Je suis donc très optimiste sur le développement de cette conception très *opérationnelle* et pas seulement intellectuelle de l'interculturel. Et je voudrais citer ici une des intervenantes qui va prendre la parole au cours de ce congrès, Irina Andreeva-Sussin, qui me paraît très bien résumer l'enjeu d'une démarche interculturelle utile et dynamique : « *Afin d'éviter [les] malentendus, dit-elle, il ne suffit pas de développer "une ouverture à la différence", il devient nécessaire d'apprendre à mettre en place une démarche relationnelle et actionnelle per-*

mettant de relier les situations de contacts de cultures aux contextes, aux expériences et aux projets, d'accepter progressivement que la clé n'est pas tant dans la compréhension du contexte culturel propre à notre interlocuteur mais d'abord dans notre capacité à créer avec lui un contexte interactionnel dans le cadre duquel on va justement essayer, selon l'expression de Pierre Forthomme, de "décoller les étiquettes" »

Je crois que c'est très vrai : je peux être conscient de la diversité (les anglo-saxons parlent d'*intercultural awareness*) sans pour autant la considérer comme un facteur susceptible de modifier mes façons de penser et d'agir. Le risque est alors celui de l'étroussure d'esprit professionnel par quoi je ramène tout de l'autre à mes propres catégories, je le dévore, je lui impose des rythmes et des pratiques qu'il ne peut pas accepter, et je multiplie les échecs dans mon travail.

JE N'EXPRIME PAS ICI une indignation morale. Pour moi, c'est une question de pertinence professionnelle. C'est aussi une question très égoïste ; le risque de dévorer l'autre, c'est aussi, en considérant la différence comme un handicap et non comme un atout, de se priver de son apport dynamisant. Sartre faisait dire à l'un de ses personnages : « L'enfer c'est les autres ». Je crois que l'enfer ce n'est pas « les autres » ; c'est plutôt refuser que l'autre soit autre. La démarche interculturelle ne saurait se limiter au pointage de problèmes. Comme le note l'anthropologue et juriste Christoph Eberhart, « *l'autre ne se résume ni a un vide à remplir, ni a un problème à résoudre, il est aussi une entité à découvrir. Le dialogue interculturel n'est donc pas uniquement 'coût de transaction' ;* »





› *il peut être en lui-même porteur d'enrichissement pour les parties en dialogue* »

ALORS COMMENT à la fois ouvrir à la différence ceux qui sont ou vont être immergés dans un milieu culturel différent du leur et les inciter – c'est en effet le plus important – à créer avec l'autre des contextes interactionnels ? C'est ce qui me motive depuis quelques années dans les actions de formation que je mène à Sciences Po, à l'École Centrale de Paris, à l'École de Management de Lyon, sur le thème de la rencontre interculturelle. Ce que je constate depuis fort longtemps, c'est que les coopérants, les assistants techniques, les volontaires de la coopération partent souvent à l'étranger avec leur kit de certitudes, leur panoplie de méthodes, d'évidences, de prétention parfois, de générosité souvent, sans se poser la question de savoir si ces évidences sont aussi celles de ceux chez qui ils s'installent, et si cette générosité, souvent assortie d'une extrême impatience, est bien ce que l'on leur demande.

CECI DIT, COMMENT FAIRE autrement ? Comment répondre à cet impératif de prise en considération du facteur interculturel et gagner en pertinence dans son travail et dans son savoir-être au contact des autres cultures, comment cela peut-il, concrètement se faire ?

Par une démarche académique ? Je n'y crois guère. Il n'existe pas à proprement parler de « science de l'interculturel ». Nous sommes plutôt ici au croisement d'une foule de disciplines : philosophie, sociologie, ethnologie, anthropologie bien sûr, mais aussi histoire, géographie, droit (anthropologie juridique), *cultural studies*, littérature, linguistique, sémiologie, sciences politiques, sciences des organisations, sciences des religions, psychologie sociale, sciences de l'éducation, sciences de l'information et de la communication, sciences de la gestion des ressources humaines, éthique... Inutile de chercher à être spécialiste de tout cela à la fois, contentons-nous d'y exploiter ce qui peut être le plus directement utile aux professionnels appelés à travailler à l'international ou en milieu pluriculturel.

PAR UN TRAVAIL DE VÉRITABLE *connaissance* de la culture de l'autre ? Je n'y crois pas davantage. Aujourd'hui, les professionnels passent d'un pays à l'autre tous les deux, trois, quatre ans, trop peu pour prétendre connaître une culture. Et quand on voit, par exemple, la férocité des luttes d'école entre sinologues, on se demande : mais qui connaît la Chine, alors ? Qui connaît la Chine sinon les Chinois, et d'ailleurs un Chinois peut-il vraiment connaître la culture d'un tel univers ?

JE PLAIDE QUANT À MOI POUR UNE POSTURE DE DOUTE, VIGILANCE ET DE CURIOSITÉ, POUR LA RECHERCHE D'UNE « INTELLIGENCE DE L'AUTRE ». CELA NE VEUT PAS FORCÉMENT DIRE QUE L'AUTRE EST INTELLIGENT !

JE PLAIDE QUANT À MOI pour une posture de doute, vigilance et de curiosité, pour la recherche d'une « intelligence de l'autre ». Cela ne veut pas forcément dire que l'autre est intelligent ! Cela désigne pour moi une attitude, une démarche vers l'autre, pour essayer non pas de se mettre à sa place, mais pour se dire que peut-être je ne connais pas, je ne comprends pas ce qui l'anime, qu'il a des logiques que je ne comprends pas, mais qui sont bien réelles, qu'il a, comme on dit, ses raisons. Je plaide pour la prise de conscience de la multiplicité des causes profondes – historiques, linguistiques, religieuses, philosophiques – des malentendus interculturels dans nos relations partenariales avec les autres continents ou au sein même de nos pays pluriels. Pour une plongée dans ce que bien des spécialistes de l'interculturel appellent aujourd'hui la partie invisible de l'iceberg, la partie visible étant l'état le plus superficiel de la culture.

ON NE PEUT PAS RAISONNABLEMENT *connaître* la culture de l'autre, mais on peut se poser un minimum de questions sur les représentations que chacun a des notions supposées communes – le temps, l'argent, la nature... – et sur les différentes manières de fonctionner des uns et des autres.

C'EST LA RAISON pour laquelle j'ai été amené à proposer une *grille d'interrogation des déterminants socio-culturels des manières d'être et d'agir de l'autre*, qui permet, chaque fois qu'une action de coopération, une négociation commerciale, un débat scientifique ou technique présente des difficultés inattendues, de se demander « qu'est-ce qui a pu clocher ? D'où viennent les incompréhensions, quelle est la source de nos malentendus ». Et de se mettre en quête de médiateurs, de personnes qui se trouvent, par leur vécu dans le pays, leur origine mélangée, leur effort d'observation, à cheval sur les deux cultures, et qui peuvent nous expliquer où les différences ont pu jouer. Des médiateurs de ce type, il y en a partout, mais nous avons rarement le réflexe d'y recourir, tellement certains que nous sommes que l'échec d'un travail en commun vient forcément de l'incompétence, de la duplicité, ou de la mauvaise volonté de l'autre.

LA GRILLE VISE À STIMULER une attitude de curiosité et de doute, non pas en partant du principe que « tout est différence », mais en restant attentif à ce que l'ignorance des différences peut engendrer en termes de pertinence dans le travail et la vie sur place, et aussi à ce que l'autre, en sa différence, peut apporter. Pourquoi parler d'une « grille » s'agissant, somme toute, d'une série de questions, d'une sorte de *check-list* à garder dans





un coin de sa tête en situation pluriculturelle ? Parce que rien n'est plus imbécile que de dire « les Chinois sont comme ça, les Brésiliens comme ça ». Lorsque je me pose des questions sur la manière « culturelle » de gérer le temps, ou sur le rapport de dépendance par rapport au groupe, ces questions sont à décliner de manière très différenciée :

- par catégorie sociale et par niveau de plus ou moins grande précarité dans l'aire géographique concernée ;
- par type de profession, de statut (secteur de l'entreprise, secteur public, « tiers secteur »/société civile, etc.), de niveau de pouvoir, de dépendance entrepreneuriale ou institutionnelle ;
- par pays ou aire culturelle bien sûr, mais *jamais sans faire l'économie de la prise en compte des différences d'univers social.*

ET JE DOIS AUSSI ME POSER ces questions à moi-même ! – c'est en fait la troisième dimension de la grille – quelles réponses ma culture, mes cultures, ont-elles l'habitude de produire au regard de ces interpellations ? Il s'agit-là, me semble-t-il, d'un aspect absolument essentiel de la réflexion interculturelle : comment le détour par l'autre m'aide-t-il à mieux connaître et analyser

DANS CERTAINS PAYS LE MOT MERCI EST TRÈS PEU UTILISÉ TELLEMENT L'IDÉE DE SOLIDARITÉ DE GROUPE, D'ENTRAIDE, EST QUELQUE CHOSE DE NATUREL...

l'autre ? Est-on chez lui dans une culture du sacré, dans une culture sécularisée ? Qu'est-ce qui, du « je » et du « nous », prime dans la culture de l'autre ? Quelle prégnance de la tradition du collectif ou de l'individuel chez nos interlocuteurs ? Pour moi c'est un point essentiel, car c'est là, peut-être, que nous, Français, avons du mal à accepter la logique de l'autre ; à accepter que certains cadres africains estiment avoir davantage de comptes à rendre à leur entourage familial qu'à leur chef d'entreprise ; à accepter que la notion d'individu-citoyen, au centre de nos constitutions nationales, n'ait que peu de sens pour beaucoup d'Asiatiques ou de Sahéliens ; à gober que dans certains pays le mot merci soit très peu utilisé tellement l'idée de solidarité de groupe, d'entraide, est quelque chose de naturel... Sommes-nous, chez l'autre, dans une culture « groupale » de contact, ou dans une culture où l'espace privé doit être à tout prix préservé ?

- *Similitudes et différences dans le rapport à la nature, dans le rapport au vivant.* L'Homme est-il considéré chez l'autre comme maître (posture de domination) ou comme partie intégrante de la nature (posture de symbiose) ? Quel rapport à la

COMMENT LE DÉTOUR PAR L'AUTRE M'AIDE-T-IL À MIEUX CONNAÎTRE ET ANALYSER MES PROPRES RÉFLEXES, MES PROPRES COMPORTEMENTS ?

mes propres réflexes, mes propres comportements ? Que peut-on attendre de l'effet miroir de cette démarche d'intelligence de l'autre ?

JE DONNE JUSTE ICI une indication des grandes catégories de questionnements que je propose et quelques exemples de questions concrètes. Il y a 100 questions dans ma grille, 50 dans le livre, très diverses, c'est beaucoup trop, mais je crois à cette diversité. Lorsqu'il m'apprenait à conduire, il y a bien longtemps, mon père me disait : pour conduire prudemment, il faut que tu aies des yeux de poule, qui ont un angle de vision latérale beaucoup plus important que les yeux humains. Il faut prendre en compte toute la diversité de ce qui se passe autour de toi...

CES QUELQUES EXEMPLES, DONC

- *Similitudes et différences dans le rapport à la tradition, à l'histoire, à la religion, au sacré...* Quels conflits, quels arrangements, quelles complémentarités entre tradition et modernité dans la culture de l'autre ? Quel poids des religions et des spiritualités dans la vie professionnelle et sociale de

vie, maladie, la mort, en quoi sont-elles considérées ou non comme des phénomènes « naturels », liés ou non à des facteurs surnaturels ? Comment on en parle ?

- *Similitudes et différences dans le rapport au temps.* Quelles sont les conceptions du passé, du présent, du futur dans la culture de l'autre ? A quel horizon se projette-t-il lorsqu'il raisonne sur le futur ? (une semaine, un an, une décennie ?) La conception du temps est-elle plutôt linéaire dans la culture de l'autre, ou plutôt cyclique, marquée par exemple par les rythmes naturels (saisons, etc.) ? Quelles dominantes dans l'allocation individuelle du temps ? Temps monochrome (une chose à la fois), polychrone (plusieurs occupations à la fois) ? Quelles différences dans les priorités temporelles lors de l'organisation de réunions, de rencontres, de négociations ? L'exemple typique est celui de l'inversion des priorités entre un Français et un Chinois, le premier plaçant le plus important au début, le deuxième faisant l'inverse, et le premier ayant tendance à vouloir interrompre prématurément une discussion dans laquelle l'autre n'a pas dit le plus important de ce



› qu'il voulait dire. L'autre a-t-il la même logique du temps que la mienne (quelle influence, par exemple, des comptes que je dois rendre, de la durée et du coût de mon séjour) ?

■ **Similitudes et différences dans le rapport au travail, à l'action, à l'argent...** Quel rapport à la notion d'efficacité, quel impact sur l'organisation et les méthodes de travail ? Quel rapport à l'action et à ses fins dans la culture de l'autre ? Statuts respectifs du « faire » et de l'« exister ». Quelle conception de la promotion sociale dans cette culture ? Cette idée a-t-elle un sens ? Progrès individuel, et/ou progrès collectif ? Quelle est la représentation du changement social dans la culture de l'autre ? Avons-nous le même rapport à l'idée de « changer la société » ? Quel rapport à l'ingérence, extérieure ou intérieure ? (« Faire pour l'autre »). Quel degré d'acceptation de l'incertitude ? Quel rapport au risque et à l'innovation ?

■ **Similitudes et différences dans le rapport à l'égalité, au pouvoir, aux hiérarchies, aux relations de travail...** Comment est comprise la hiérarchie dans la culture de l'autre ? S'agit-il d'une question purement professionnelle, ou d'une notion socialement plus large ? A qui rend-on des comptes (quelle « redevabilité ») dans la culture de l'autre ? Quel poids respectif entre le contrôle professionnel et le contrôle social ? Quelle distinction entre vie professionnelle et vie privée ? Quelle est la « bulle » de mes interlocuteurs, quel est

tuellement héritées de la colonisation (anglais, français, etc.) suffisent à régler le problème de la communication ? Quelle est l'influence du contexte historique et culturel dans les modes de communication de l'autre ? Fonctionne-t-il dans une « High context culture » au sens de E.T. Hall (où l'information réside davantage dans la personne que dans ce qu'elle dit) ou dans une « low context culture » (où l'information réside surtout dans l'explicite du message) ? Quels codes de communication non verbale chez l'autre ? Eloignement, mouvements du corps, paralangage... Quel statut, quelle signification, quel usage pour le silence ? Quelles sont les valeurs respectives de l'écrit et de l'oral dans la culture de l'autre ? Quelles complémentarités, quelles oppositions ?

Le commentaire de la plupart des points de cette grille se trouve dans un ouvrage qui peut être commandé en librairie ou téléchargé gratuitement sur le site www.eclm.fr

Michel Sauquet,
avec la collaboration de **Martin Vielajus**
L'intelligence de l'Autre – prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun, Paris, Editions Charles Léopold Mayer
2007, 335 p.

QUELLE DYNAMIQUE DE DIALOGUE EXISTANTE ET POSSIBLE ENTRE SAVOIRS SCIENTIFIQUES ET SAVOIRS POPULAIRES ?

leur espace vital ? Quelle bulle je maintiens, consciemment ou non, autour de moi, dans la culture où je suis immergé ?

Similitudes et différences dans le rapport au savoir : Quelle acceptation de « ne pas savoir » vis-à-vis de ses collègues, subordonnés ou supérieurs ? Pour nous : quel est le statut de l'enseignant ? Quelle dynamique de dialogue existante et possible entre savoirs scientifiques et savoirs populaires (ou traditionnels) ? Quelles complémentarités, quels arrangements ? Quels dangers ?
Similitudes et différences en matière de langue, d'expression, de communication... : un mot est-il traduit une fois qu'il est traduit ? Comment prendre au sérieux l'influence de l'architecture de la langue maternelle de l'autre (et de la mienne) sur ses méthodes de travail ? Est-ce que les « langues pivot » ou les langues officielles éven-

Enjeux de la formation en contexte multiculturel : si la culture s'hérite, l'interculturel se conquiert

INTERVENTION DE PHILIPPE PIERRE AU 37^E CONGRÈS DE L'UPLAGESS

► Comment définiriez-vous l'enjeu interculturel de nos sociétés ?

Ceci commence avec la possibilité de mieux comprendre d'où l'on vient. L'enjeu interculturel suppose ensuite de comparer des caractéristiques entre elles en vue d'une meilleure interaction. Cette comparaison est promesse de tolérance. L'internationalisation de l'enseignement supérieur l'illustre si bien, de par la nécessité, pour chaque étudiant et pour chaque professeur, de faire l'effort d'un apprentissage, d'une heuristique en quelque sorte, afin de tenter d'analyser et comparer les cultures et les ordres d'appartenance. Précisément, cette internationalisation, qui se caractérise par l'accueil d'un nombre croissant d'étudiants, d'enseignants et de chercheurs étrangers et l'incitation à la mobilité internationale des étudiants, enseignants et chercheurs locaux, avivent le besoin de créer un dialogue culturel à l'intérieur des établissements. L'enjeu interculturel de nos sociétés, et précisément ici de nos institutions d'enseignement, à mes yeux, est de savoir comment, entre univers professionnels et sociaux différents, on peut élaborer des régulations qui amplifient les conditions de la confiance, et davantage, instituent un « coopérer ensemble » qui ne se décrète pas. Comme M. Sauquet le dit si bien, nos sociétés ont besoin de regards obliques, de perspectives décalées, d'aller au delà des évidences ou des idées reçues². Comment admettre, en effet, comme il le rappelle, que l'autre, sait-on jamais, ait des raisons que notre raison ignore ?

Le pari interculturel renvoie aux interactions entre des cultures, ou plutôt à des sujets porteurs de cultures. Il sous-entend la capacité de se voir par les yeux de quelqu'un d'autre, sans faire de la culture une chose absolue, de mettre en question ce

que l'on avait toujours pris comme « allant de soi », et de se décentrer, de repenser sinon ses valeurs, du moins ses perceptions, représentations et ce sens commun qui nous rassure. La seule voie pour protéger sa culture, c'est de s'accorder le droit de la mettre en danger.

► A quel moment de votre vie, professionnelle ou personnelle, avez-vous pris pleinement conscience de l'importance cruciale de la dimension culturelle pour nos sociétés et pour leurs organisations productives ?

Mon travail de recherche est né des interrogations vécues par des cadres internationaux, je veux dire ici étrangers, d'une grande entreprise pétrolière française. Interrogations par exemple d'un ingénieur camerounais, qui se demandait comment adapter, en Angola, des méthodes de gestion de production éprouvées en France, ou de ce jeune Ecossais, responsable de recrutement international, qui s'interrogeait sur la légitimité de l'utilisation de tests de recrutement dits « culture free » dans les tous les pays. Les points communs avec les établissements d'enseignement supérieur sont nombreux puisque s'y pose la question de savoir comment transmettre des références culturelles à un personnel de plus en plus hétérogène, comment échanger des informations (« parler avec »), pour fonder, au final une capacité à travailler dans d'autres langues (« agir sur »), accepter d'autres formes de rationalité, d'autres métiers (« agir avec ») ?

Cela m'a amené à voir qu'aucun acte de gestion n'était dépourvu de « sens » ! J'ai été étonné quand je reçus la confiance d'un cadre supérieur nigérian qui avait refusé de prendre un avion de liaison pour Port Harcourt, afin d'assister à une réunion importante de travail en France au motif

LE PARI INTERCULTUREL RENVOIE AUX INTERACTIONS ENTRE DES CULTURES, OU PLUTÔT À DES SUJETS PORTEURS DE CULTURES. IL SOUS-ENTEND LA CAPACITÉ DE SE VOIR PAR LES YEUX DE QUELQU'UN D'AUTRE, SANS FAIRE DE LA CULTURE UNE CHOSE ABSOLUE.

› (caché) qu'un membre d'une autre ethnie lui avait jeté un « sort ». Dans un univers pétrolier que je supposais « rationnel », dans une entreprise française qui s'était dotée d'importants moyens pour accueillir de nombreux cadres d'origine étrangère sur son sol, la force et la persistance de croyances animistes pouvaient donc avoir raison d'une décision ou d'un calendrier. Ceci m'a conduit à m'intéresser à cette discipline en construction qu'était et qu'est toujours le management interculturel.

J'ai donc voulu mieux comprendre comment s'élabore la construction de l'identité d'un cadre en entreprise qui vit l'expérience de plusieurs mobilités internationales et comment s'opèrent alors les apprentissages d'ordre interculturel qu'il développe ? Qu'en retirent aussi sa famille et ses proches ?

Il convient de revenir un court instant à l'univers de travail de ces cadres internationaux fait de mobilités renouvelées, de télécommunications,

DANS MES TRAVAUX, IL Y A BIEN COMME UN « BROUILLAGE » DES CATÉGORIES STRICTEMENT NATIONALES OU ETHNIQUES.

diales » : la gestion de la mobilité de leurs cadres à l'international. Pour aborder cette question de la mobilité des cadres et des conséquences sur la construction de leurs identités, ce détour par la sociologie, puis par d'autres disciplines comme la psychologie (avec notamment l'utilisation des notions de stratégies identitaires ou d'ethnicité) et aujourd'hui la philosophie avec l'étude des notions d'identité narrative et de reconnaissance, m'est apparu comme le chemin le plus court pour comprendre un monde de l'entreprise qui m'était immédiatement peu compréhensible avec le seul recours des sciences de gestion.

Dans mes travaux, il y a bien comme un « brouillage » des catégories strictement nationales ou ethniques. Chez les cadres mobiles avec qui j'ai travaillé, l'identification nationale ou ethnique ne s'est pas dissoute avec l'expérience répétée du voyage. Ce que j'ai vu apparaître chez ces cadres internationaux, c'est même une aptitude particulière à manipuler différents codes culturels

POUR AGIR, IL LEUR FAUT SE REDÉFINIR DANS L'IMMÉDIATÉTÉ, SE Doter DE REPÈRES IDENTIFICATOIRES. C'EST LÀ QUE SE POSE POUR MOI LA QUESTION DE LA CULTURE.

d'utilisation massive d'internet, de couplage d'informatique et de mécanique, de production à distance... Ils usent massivement des nouvelles technologies de l'information et travaillent de plus en plus en temps réel, ce qui sollicite différemment leur appréhension du réel. Je veux dire que l'absence de temps morts influe certainement sur leurs perceptions au travail. D'une certaine manière, leur espace social bascule dans l'intemporalité ou plutôt la simultanéité. Leurs communications avec leurs partenaires de travail, leurs collègues sont médiatisées par la machine (on communique à distance dans le temps et dans l'espace).

Dans quelle mesure, ces individus deviennent-ils plus aptes que d'autres à lier vie réelle et existence virtuelle, authenticité et simulacre ? Pour agir, il leur faut se redéfinir dans l'immédiateté et la connexité, se doter de repères identificatoires, sources de stabilité dans le temps. C'est là que se pose pour moi la question de la culture, d'abord comme « refuge », comme socle d'identification, comme « intelligence de soi » avant de prendre le risque d'aller vers l'autre.

Une position de gestionnaire, à temps plein, dans les domaines de la gestion des ressources humaines, m'a donc progressivement conduit à analyser, d'un point de vue sociologique, et « de l'intérieur », ce phénomène important pour toutes les organisations cherchant à devenir « mon-

autour de l'ethnicité pour influencer en leur faveur sur les transactions sociales et professionnelles. Ma recherche est ainsi davantage centrée sur les dissonances du sujet en situation interculturelle que sur la perspective de la domination sociale et de la force déterministe des enracinements. R. Bastide a le mieux montré, selon moi, que ce n'était pas l'individu en situation d'acculturation qui était « coupé en deux » malgré lui, mais bien lui qui introduisait des coupures entre un certain nombre de compartiments presque étanches et de participations d'ordre différent. Des croyances contradictoires peuvent coexister pacifiquement pendant longtemps, si elles appartiennent à des secteurs de la vie différents.

Je me souviens que G. Hofstede, dans ses travaux, s'appuie sur une intéressante métaphore de l'arbre et de la forêt. Il partage l'étude en organisation des relations interculturelles entre une approche ethnographique vouée à étudier chaque culture (chaque arbre) de manière approfondie, et une approche faisant usage d'échelles d'attitudes, apte à situer l'ensemble des cultures (la forêt, prise dans son ensemble) les unes par rapport aux autres. Sur le plan scientifique, G. Hofstede oppose ainsi les approches idiographiques qui considèrent chaque cas dans ses propres catégories et les approches nomothétiques qui comparent les divers cas à partir de repères communs. Trop de travaux de management interculturel



appliqué, pour être valides, nécessiteraient que les classements obtenus ne soient pas biaisés par la signification de mots abstraits (tels qu'individualisme ou hiérarchie) auxquels ils ont recours et qui varient suivant les contextes culturels. Des choses bien différentes peuvent correspondre au même mot dans des cultures différentes. On suppose que des expressions telles que « société hiérarchique » ont un sens bien défini partout, c'est à dire que l'ensemble des traits qu'elles lient dans le langage le sont également dans la réalité, indépendamment des cultures. Ce n'est pas parce qu'on partage les mêmes valeurs que l'on associe les mêmes pratiques aux mêmes mots. Je vois là encore les limites d'une approche cartographique basée sur des questionnaires.

► Et quelles orientations ont pris ensuite vos recherches et vos postures professionnelles ?

Au fur et à mesure, l'expérience de la gestion de terrain m'a conduit à constater qu'il existe d'abord un monde de l'entreprise dans lequel il existe une pluralité de valeurs parce qu'il existe une pluralité de groupes ou de communautés humaines, qui ont chacune forgé leurs règles de vie en société en tenant compte des exigences spécifiques de leur environnement de vie.

Ceci est vrai pour moi dans les domaines de la formation à l'interculturel, à la gestion de la diversité et au management interculturel.

Dans le cas de négociations entre partenaires étrangers, d'intégration à l'étranger, le management interculturel vise à cesser de rapporter toutes les explications du social à des rapports de force, à des intérêts égoïstes où chacun se méfie de l'autre et campe sur son « quant à soi ». La culture d'un individu fixe un cadre. Elle n'annihile pas son autonomie. L'individu ne peut accéder à une autonomie sans se reconnaître lié aux autres, à une société, à une histoire, à ses propres ombres et identifications multiples. Ceci ne l'enferme pas dans une généalogie et lui évite de se croire le centre de tout, en oubliant que ce qui fonde la liberté, c'est d'abord le fait de recevoir des lois, des interdits, des limites... Enfermer l'autre en faisant que les attributs de son identité en fassent, pour toujours, les signifiants, est l'opposé d'une formation à la gestion de la diversité. Au contraire, permettre que les transactions soient un support d'un échange identitaire, un échange d'identités respectives toujours en construction, participe d'une visée de formation. L'enjeu est bien de faire d'un stage de formation, un lieu de « transaction identitaire », un lieu où les différences s'expriment et ne soient pas comme étouffées.

Ce qui rend les cadres internationaux semblables à leurs collègues d'une autre nationalité, c'est pré-

cisément, leur « haut degré de différenciation »³. Connaître leur nationalité ou leur statut social ne permet que peu de « prédire » leurs comportements et leurs représentations au travail.

Comment rendre compte de ces ponts établis entre plusieurs mondes vécus par ce cadre américain, né en Inde, et qui n'hésite pas à affirmer que « si pour les Américains, l'Inde c'est l'enfance de l'humanité. Pour les Hindous, les Etats-Unis, c'est l'humanité encore dans l'enfance » Est-il du côté des Hindous ou des Américains ? Ou bien, fait-il l'expérience des deux en même temps ?

Ce ne sont pas forcément des acteurs en crise qui mobilisent des appartenances irrationnelles, et ce peut être aussi, ou au contraire, parce qu'ils ont atteint des positions sûres dans l'organisation que des acteurs peuvent s'offrir le « luxe de l'identification ethnique »⁴ et défendre leurs appartenances, leurs croyances.

En analysant les stratégies d'action des cadres internationaux, on peut voir apparaître une dimension d'inertie de leurs mobiles, liée à l'idée qu'ils se font de leurs engagements communautaires et culturels, balayant de fait la représentation d'agents calculateurs, aimables « citoyens du monde », dont toute l'action s'inscrit dans une temporalité des seuls enjeux présents. Balayant d'ailleurs tout aussi bien l'image souvent véhiculée par les idéologues managériaux du cadre cosmopolite, parfaitement adaptable et partout à son aise, que l'image de certains culturalistes qui enferment de façon stéréotypée les cadres internationaux dans une représentation stéréotypée de leur culture d'origine (pensons, par exemple, à de nombreux consultants qui falsifient les travaux de G. Hofstede, E. T. Hall ou encore de P. D'iribarne).

Les dirigeants des entreprises ont bien du mal à penser cette force des liens communautaires qui influencent l'action de leur personnel. La mondialisation favorise peut être les migrations, les échanges d'idées et les emprunts culturels, mais dans le même temps, et pas seulement chez les exclus, elle s'accompagne d'une réactivation des traits caractéristiques des communautés d'appartenance. Les entreprises, trop souvent, célèbrent l'abstraction, dissociant intellect et sensible, et s'opposent radicalement à toute lecture de la motivation au travail en termes « identitaires ». Observons, par exemple, combien le projet de mobilité internationale est en réalité façonné par la mémoire des aïeux, par un rapport aux anciens. Avec l'expérience du transfert international, les cadres sont souvent sur les traces d'un ancêtre que l'on va retrouver. C'est une pré-disposition mentale favorable, et même capitale, à la réus-

LES DIRIGEANTS
DES
ENTREPRISES
ONT BIEN DU MAL
À PENSER CETTE
FORCE DES LIENS
COMMUNAU-
TAIRES QUI
INFLUENCENT
L'ACTION DE
LEUR
PERSONNEL.





› site de la mobilité géographique. Ceci est peu connu.

J'ai progressivement mis à jour une typologie identitaire en cinq postures : conservateurs, défensifs, opportunistes, transnationaux et convertis, démontrant l'ampleur des effets personnels des parcours des cadres, qui constituent des sortes de « bricolages » résultant de la complexité des appartenances sociales, culturelles et ethniques auxquelles il leur faut s'ajuster⁵. Ces résultats placent l'individu en position d'étrange instance de « métabolisation » des cultures, à la fois créatures et créateurs de cultures !

Je m'aperçus aussi dans mes recherches que l'individuel, le social et le culturel étaient indissociablement liés, quand on étudie les transformations de l'identité et que les thèses de l'unicité de l'acteur, comme de la culture, n'ont rien d'une évidence. J'acquis aussi la conviction qu'un individu ne risque pas de perdre sa culture, et de se perdre lui-même, par simple éloignement géographique, mais surtout par les expériences négatives et conflictuelles qui affectent la représentation qu'il a de lui-même. Dans un mouvement pendulaire entre origines et groupes d'appartenance, c'est l'absence de reconnaissance du milieu d'accueil qui déclenche mécanismes de défense, replis narcissiques ou ce que les psychologues cliniciens appellent « sur-affirmation » d'un soi déprécié.

Combien de chercheurs et de praticiens, sur ce sujet, considèrent encore pourtant la nationalité comme le critère principal, voire unique, de différenciation culturelle entre les salariés ! A l'extrême, chaque peuple aurait un substrat historique particulier que les gestionnaires devraient parvenir à découvrir et mieux comprendre. Mais bien souvent leurs productions pratiques visent plus à dire « ce qui est » que « pourquoi tel phénomène culturel existe ». Ceux-ci seraient ainsi des phénomènes collectifs et prévisibles. La culture est envisagée à partir d'une conception ethnique du lien social. On considère les divers traits des deux cultures comme équivalents et on les enregistre en termes de présence ou d'absence, pour être en mesure de désigner tel individu ou tel groupe comme relevant plus ou moins de la culture A ou de la culture B. Or on doit toujours se demander dans quelle mesure ce modèle quantitatif d'analyse permet de saisir le phénomène qualitatif central de la réinterprétation de sa culture qui, aussi bien chez les descendants d'immigrés que chez les cadres internationaux d'entreprises mondialisées, mais dans des expressions différentes, définit un aspect important de leur apport à la culture de la société d'accueil.

Pratiquer un authentique management interculturel revient donc à traiter la question de l'accord

entre des groupes différents dotés de valeurs différentes, afin notamment de leur fournir un cadre leur permettant de s'entendre et/ou de parvenir à un accord pour faire converger leurs efforts vers un objectif partagé. C'est bien ce que devrait favoriser toute formation à l'interculturel. Certaines des formations pourront alors être utiles sur le « pourquoi faire », d'autres sur le « quoi faire » et d'autres encore sur le « comment faire ».

› Dans quel cadre institutionnel êtes-vous confronté à l'enjeu de l'interculturel ?

Je m'intéresse de plus en plus à la question du lien entre inégalité et diversité à travers la lutte contre les discriminations en entreprise. Cette question de la lutte pour l'égalité réelle et non simplement de texte, est entrée dans l'entreprise, par la porte principale, et demande des réponses. Quand des hôpitaux ou des écoles sensibilisent leurs professeurs, leurs médecins, leurs infirmières, leurs personnels d'accueil à faire face à une diversité croissante de leurs usagers, ce serait signe que nous vivons une sorte de nouvelle « ère » de la gestion de la diversité. Quand ces institutions organisent leurs équipes et leurs temps de travail en conséquence, quand elles accordent des congés pour pouvoir se rendre en pèlerinage, quand elles créent des services de médiation culturelle, alors ceci souligne que les politiques de diversité affectent directement les processus de gestion des ressources humaines. Quand des banques décident de diversifier leurs équipes au guichet pour attirer les capitaux de certaines communautés et qu'elles bâtissent des cursus entiers de formation, alors ceci indique que la formation est une étape incontournable de ces processus.

› Comment faut-il s'y prendre pour créer un dispositif de formation à l'interculturel s'adressant aux futurs responsables de notre société ?

« Frotter et limer sa cervelle à celle d'autrui » disait Montaigne. Peut-on apprendre le management des femmes et des hommes dans un autre environnement culturel, ce qui renvoie plutôt au « management interculturel » des entreprises qui s'internationalisent, et peut-on apprendre le management de femmes et d'hommes, victimes de discriminations, porteurs d'autres cultures dans un même environnement culturel, le sien, et qui renvoie plutôt au « management de la diversité » ? Peut-on se former à devenir « manager intégrant » de formes nouvelles de diversité souvent oubliées en entreprise ? Des managers habiles, non seulement, à lutter contre les discriminations et à conduire ensuite des équipes diversifiées.

JE M'INTÉRESSE DE PLUS EN PLUS À LA QUESTION DU LIEN ENTRE INÉGALITÉ ET DIVERSITÉ À TRAVERS LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS EN ENTREPRISE.



Trois critères fondent généralement le principe d'une discrimination : l'existence d'un groupe ou d'une personne en situation défavorable, une différence de traitement et l'absence de justification de cette différence. Alors, comment former à la connaissance d'un processus discriminatoire et comment aider à sa résolution, car c'est bien de cela d'abord dont il s'agit ?

Une discrimination apparaît. Nous ne sommes pas responsables en général, comme manager, de l'apparition elle-même, mais finalement du « laisser-paraitre »⁶. Former revient à faire vivre une occasion de voir et de diagnostiquer où se rencontre la discrimination. A quelle fréquence ? En réalité, le savoir sur la discrimination ne se transmet que peu. Il se construit. Il faut sortir du constat, du repérage, et agir. « Une fois créées les conditions d'un « voir-ça » (la discrimination) reste à en faire un « ça-voir » »⁷. Pour les managers, les compétences à construire sont d'abord de nature juridique. Il faut connaître la portée des textes de lois. Identifier la dimension délictueuse de la discrimination, puis faire naître, faire partager aux autres, partager avec les autres une norme d'action. Comprendre comment les stéréotypes, par leur récurrence, finissent par acquérir un pouvoir définitif d'explication des troubles, des difficultés à coopérer, presque une valeur prédictive de l'échec. Savoir aussi quelle est la part des conventions inutiles (préjugés, stéréotypes...) dans nos critères d'évaluation par rapport à une mesure réelle de la performance ? Si la conduite de l'autre diffère de la mienne, et que je n'en suis pas conscient,

fet « dérangeant », mais nécessaire, des formations à la diversité qui peuvent aider à pointer un sentiment d'infériorité intériorisé par les « minoritaires », les « dominés » ou les « laissés pour compte à l'occasion d'une promotion » (les personnes handicapées, les femmes, les homosexuels, les personnes issues de quartiers sensibles, de « minorités visibles »...).

Former à la connaissance des processus discriminatoires revient à débusquer des ruptures dans l'égalité de traitement. La cause est variable : un préjugé, une habitude, un défaut de procédures, une méconnaissance du droit, un militantisme pour des idées non démocratiques... Ces compétences à acquérir sont aussi, pourrait-on dire, cliniques et politiques. Savoir faire le diagnostic et remonter aux causes. Repérer la puissance d'agir de la discrimination dans le discours, le parcours de chaque salarié, ses relations sociales, son sentiment d'appartenance. Comprendre les réactions des individus afin de favoriser ensuite l'émergence d'une parole politique au sein de l'institution et communiquer.

▮ Quelles sont les particularités des formations que vous organisez (contenus, méthodes, objectifs, exemples de bonnes pratiques...) ?

S'ouvrir aux autres lors d'une formation, plutôt qu'à l'évidence du désir et de la clôture de l'égo, n'est pas aisé, et nullement automatique. Chacun naît libre de se libérer de ses évidences, de ses préjugés. Cela prend du temps, alors que nous vivons souvent, en entreprise, dans le culte du

COMPRENDRE COMMENT LES STÉRÉOTYPES, PAR LEUR RÉCURRENCE, FINISSENT PAR ACQUÉRIR UNE VALEUR PRÉDICTIVE DE L'ÉCHEC.

c'est-à-dire que je suis incapable de verbaliser cette différence, j'ai toute chance de réagir de manière émotionnelle. J'ai donc besoin d'en prendre conscience en me formant.

E. Deschavanne écrit que « le choix de la discrimination positive comme méthode pertinente de lutte contre les discriminations repose sur le constat de la persistance d'une discrimination structurelle, enracinée dans les mœurs, longtemps après l'effacement de la discrimination dans les textes de loi »⁸. L'objectif est de cesser de considérer les mécanismes d'exclusion comme naturels alors que ceux-ci plongent leurs racines dans les profondeurs des consciences⁹. Comme la domination masculine qui se propage et se perpétue, comme dans le choix des horaires de réunion de travail par exemple, sans que personne ne le veuille « vraiment ». Nous touchons là à l'ef-

temps présent. Les romans longs, lents, les oeuvres difficiles nous rappellent qu'il faut du travail pour accéder à une vérité supérieure. Dans toute bonne formation à la gestion de la diversité, le sens « signification » s'équilibre avec le sens « sensation ». C'est une expérience des autres qui doit être « vécue ». Oui, il n'y a pas ceux qui sont différents et les autres, l'idée est de reconnaître l'Autre en chacun. En cela, la lutte contre les discriminations nous semble une condition nécessaire mais non suffisante. La lutte directe contre le racisme réclame de comprendre ce à partir de quoi se meut le raciste. Il en est de même pour la lutte contre les discriminations ethniques ou culturelles, de type systémique, celles qui touchent, pour une large part, à la répétition de « micro-inéquités » insidieuses et souvent inattaquables juridiquement (comme le fait de perpé-



› tuer, tous les jours, de mauvaises blagues à un collègue réputé différent des autres par sa couleur de peau ou son orientation sexuelle supposée). Les préjugés peuvent être combattus par la connaissance. Ce travail de déconstruction des représentations en vigueur dans la société est à faire pour les immigrés ou les personnes issues de l'immigration, les femmes, les jeunes, les seniors... Il est la première étape qui permet de valoriser les expériences déjà menées, d'analyser les dissensions pour les expliquer et les célébrer le cas échéant.

Dans l'entreprise qui vit un déploiement international de ses activités et qui fait vivre des mouvements de personnel, les rapports quotidiens de travail mettent en cause des partenaires marqués par leurs appartenances à des pays, des groupes,

peu scrupuleux pourrait attribuer pour toujours à l'appartenance à un groupe humain, enfermant ainsi ses collègues dans une identité unique. Ces formations consistent à établir un entre-deux à construire ensemble. Sans cela, nulle communication ne peut s'établir. « Pour que nous puissions parler ensemble, il faut que nous ayons une réalité à nous. Il faut que nous soyons d'accord sur cette réalité, sinon nous ne pourrions parler de rien. Réciproquement, si nous parlons, cela veut dire que nous avons des mots entre nous et, par conséquent, que les choses qui correspondent à ces mots existent » : discrimination, déni de reconnaissance...¹⁴ « L'autre », écrit A. TOURAINE, « est reconnu comme sujet quand le second prend conscience que la différence qui le sépare du premier n'exclut pas des références communes à la

LE PARADOXE DE TOUT TRAVAIL DE FORMATION REVIENT À ACCEPTER L'AUTRE COMME IL EST ET LUI OFFRIR LA POSSIBILITÉ DE DEVENIR DIFFÉRENT DE CE QU'IL EST.

des entreprises absorbées et se négocient donc, par le truchement de biens matériels ou de services échangés, des signes et des valeurs d'appartenance. Face à un contexte de négociation des identités et des affiliations culturelles, les formations à la diversité auraient sans doute plus d'affinité avec la palabre à l'africaine qu'avec les règles de la dissertation, en ce sens que pour se déployer, elles doivent respecter plusieurs temps et admettre des retours en arrière, des explications liées davantage aux relations entre les gens, aux phénomènes de catégorisation qu'à des modèles intrapsychiques¹⁰.

Cela revient à une formation à la relativité des choses. Ainsi par exemple, « les Français croient qu'il y a une différence entre des choses. Par exemple, ils croient que tout ce qu'ils appellent « chien » sont des chiens et tout ce qu'ils appellent « chat » sont des chats. Ils ne croient pas en l'existence d'un être mi-chat mi-chien. Par contre, ils croient qu'il y a des êtres mi-cheval mi-âne. »¹¹ Dans ces formations à la diversité, dans leur visée idéale, les personnes du groupe ne cherchent pas à avoir raison ou à imposer un point de vue à tout prix pour affirmer leur force et leur droit¹². On co-établit les règles du jeu et on en co-assure le respect. Réciprocité forte qui s'établit quand les participants osent être vrais, vulnérables, sortis des fonctionnements mécaniques¹³.

Ces formations poursuivent donc plusieurs buts : apprendre à ne pas systématiquement connecter l'existence d'une qualité à son propre regard et repérer des régularités de comportement (mais pas des liens mécaniques), là où un observateur

même réalité objective. (...) La reconnaissance de l'autre est associée à l'action technique. (...) L'unité du monde scientifique et technique et la diversité des cultures ne s'opposent pas l'une à l'autre ; on ne peut pas percevoir la diversité des cultures sans passer par la reconnaissance de leur terrain commun d'interaction qui est celui de la rationalité instrumentale »¹⁵.

Comment le sens commun s'établit avec le temps ? Les formations à la diversité doivent porter sur la façon dont les faits sont « faits » et défaits (construits, fabriqués). Comment les divisions s'imposent dans nos cultures ? Quel pouvoir s'exerce dans ces processus de division ? Par exemple, casser des lignes causales entre sexe biologique ou appartenance ethnique, identité, pouvoir et exercice de direction.

Le paradoxe de tout travail de formation revient à accepter l'autre comme il est et lui offrir la possibilité de devenir différent de ce qu'il est. L'ambition de toute formation à la gestion de la diversité devrait être toujours de « sublimer les différences entre les individus plutôt que de les cultiver »¹⁶.

Les politiques de gestion de la diversité réclament un éclairage des normes conscientes et inconscientes et conditionnent de rappeler à chacune des personnes formées ce qui est « différent » en elle et possède, en germe, des caractéristiques susceptibles de déclencher chez les autres, des mécanismes de discrimination ou de valorisation des différences. Faire des catégories n'est pas en soi bon ni mauvais, c'est un procédé universel. Lorsque ces regroupements sont utilisés pour asseoir des jugements, on se doit d'éduquer à

POUR QUE NOUS
PUISSIONS
PARLER
ENSEMBLE, IL
FAUT QUE NOUS
AYONS UNE
RÉALITÉ À NOUS.
IL FAUT QUE
NOUS SOYONS
D'ACCORD SUR
CETTE RÉALITÉ,
SINON NOUS NE
POURRONS
PARLER DE RIEN.





l'imprévu. Un exemple est donné par la formation des dirigeants aux bonnes pratiques de recrutement chez Glaxosmithkline France. On prépare aux techniques d'entretien basées sur des questions liées aux compétences. Le but est de savoir évaluer en profondeur les expériences passées d'un candidat. Un autre exemple est illustré par la sensibilisation sur le handicap avec Areva. On souhaite mieux identifier et comprendre les préjugés dont sont victimes les personnes handicapées dans le milieu professionnel. La sensibilisation est menée avec le concours d'une troupe de théâtre qui joue de courtes scénettes et oppose, par exemple, les clichés sur la personne en fauteuil et sur la personne diabétique, souvent oubliée quand on traite du sujet.

Précisément, toute tentative de « gestion » de la diversité amène à penser la complexité. Il faut savoir vivre dans la multiplicité des systèmes de signes, et être capable de passer d'un système de référence à un autre, prendre l'habitude du déchiffrement, de l'utilisation simultanée de plusieurs codes. La gestion de la diversité amène à rendre compte des articulations entre des domaines disciplinaires et à mêler différentes approches¹⁷. Former à l'interculturel, c'est précisément former à la complexité de ces changements de culture et d'identités.

« On court le risque d'affabulation par oubli de dire, mutisme par oubli d'en parler » rappelle M. Gery¹⁸ et les formations sont là pour ne pas le négliger. Former à la lutte contre les discriminations, répétons-le, c'est d'abord donner la possibilité de nommer chez celui qui suit la formation, et avec lui, ce que l'entreprise ou la société ne nomme pas ou peu. Dans les formations, quand elles sont

UNE DES CLÉS DE
LA RÉUSSITE DE
CES FORMATIONS
À LA GESTION DE
LA DIVERSITÉ
REPOSE SUR
L'UTILISATION
D'UNE PÉDAGOGIE
INTERACTIVE

monde qui légitiment, largement inconsciemment, sous forme de couples d'opposition, les rapports de définition ou de domination (les logiques de la vocation professionnelle quand « les éliminés s'éliminent » d'eux-mêmes du choix d'une profession, par exemple)¹⁹.

Une des clés de la réussite de ces formations à la gestion de la diversité repose sur l'utilisation d'une pédagogie particulièrement interactive (étude de cas, simulations...) et sur la prise d'exemples d'intégration au travail ou de mise à l'écart, issus de l'entreprise même. Ainsi, par exemple, quand une personne non-voyante arrive dans un nouveau service et prend son poste, on observe souvent une mobilisation de l'entourage immédiat qui apportera les fax, réalisera les photocopies, cherchera des adresses pour aider la personne handicapée... En retour, la personne non-voyante, qui aura tendance à se « sur-impliquer » au travail, trouvera d'autres chemins pour arriver à une solution ignorée de ses collègues. Au-delà de la peur, du rejet ou de la surprotection, parfois des trois phénomènes en même temps, l'implication du management sur des « petites » choses très concrètes crédibilise le programme de ces formations. L'important est de savoir ce que l'on peut réaliser ici et maintenant comme avec les seniors dont l'avancement en âge correspondrait à un moment de la vie où l'on ne peut plus devenir autre chose qu'en référence à ce que l'on a été. En cela, le principe de toute politique de diversité, de tout programme de formation efficace, est toujours le même : vaincre la honte ou le ressentiment par l'expression. Pour les acteurs vulnérables de l'économie, il est essentiel de trou-

IL FAUT SAVOIR VIVRE DANS LA MULTIPLICITÉ DES SYSTÈMES DE SIGNES, ET ÊTRE CAPABLE DE PASSER D'UN SYSTÈME DE RÉFÉRENCE À UN AUTRE.

réussies, on doit composer avec des vérités qui ne sont pas toujours sa vérité. « Apprendre un langage, c'est apprendre une forme de vie », disait L. Wittgenstein. Nous l'oublions souvent. Former à la lutte contre les discriminations, c'est dire que la discrimination existe et qu'elle peut exister sans que l'on cherche même à l'encourager. Prouver est une deuxième étape qui consiste à tenter de ne plus appréhender les autres à partir de nos catégories mentales pour déconstruire les normes et en montrer les rapports de pouvoir. L'essentiel est toujours de déterminer qui a le pouvoir de définir l'identité, de dominer et de le faire, en quelque sorte, à deux reprises : dans des formes objectives (les procédures d'accès aux postes par exemple) et aussi dans des visions organisées du

ver, ce que R. Sennett appelle des « moyens d'autodéfense émotionnelle » grâce au récit²⁰. Face au ressenti de la discrimination, à son actualité, tout formateur aura à cœur d'offrir ces espaces d'expression sécurisés.

Nous avons certainement besoin, en cette matière, de nouvelles formes de description plus riches, de nouveaux lexiques, qui traduisent la complexité des formes de discrimination (directe, indirecte, systémique...). Comme nous avons besoin d'outils simples de formation qui permettent à chacun, au travail, de cerner ses identités respectives (l'aidant à se définir soi-même et à définir l'autre). C'est à cette condition que nous pouvons « *entrer en relation, sinon il y a indistinction, fusion totale et donc absence de relations* »²¹. Nous avons besoin de





► comprendre les chaînes de discrimination qui lient stéréotypes, préjugés et représentations. M. Allal démontre ainsi que la dynamique discriminatoire, qui trouve son origine dans le jugement a priori de l'employeur sur les capacités productives du candidat, est alimentée ensuite par certaines aptitudes réelles qui seront testées (problèmes d'expression, de revenus...). Cette pérennisation des représentations négatives se fondera sur l'existence de discriminations légales perpétrées par la difficulté et le coût de la preuve de la discrimination, le caractère non chiffrable, « anecdotique » (systémique) du fait discriminatoire et le soupçon à l'égard des victimes (problème du témoignage)²². Les sujets finissent par se conformer aux attentes et ne pas investir dans leurs propres ressources. Les attitudes des victimes de discrimination vont avoir des répercussions sur leurs aptitudes, vont confirmer les représentations des employeurs comme elles peuvent encourager les stratégies d'évitement des victimes. Il n'est pas de justice possible en entreprise sans conscience des différences mais cela est long et difficile. Concluons en soulignant que « gérer » la diversité constitue un véritable parcours dont nous pouvons pointer quelques étapes nécessaires. Tout programme de formation à la diversité devra s'inscrire dans une politique globale où l'on aura pris soin d'identifier les catégories de diversité importantes pour l'entreprise (on ne peut pas traiter de tout et de front), les critères de mesure liés à ces catégories et les indicateurs de progrès, de vérifier l'impact réel de sa stratégie de gestion de la diversité, d'obtenir la confiance et le soutien des individus, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, d'apprendre des autres entreprises et de comparer ses actions. Tout programme de formation à la diversité vise à faire en sorte que la gestion de la diversité fasse partie intégrante de la vie quotidienne de l'entreprise !

1. Consultant et sociologue. Directeur du Cycle « Diversité et Management interculturel » de la formation continue de sciences-po. Ancien DRH à L'Oréal. Enseignant dans plusieurs institutions internationales (HEC Genève, ESSEC...). <http://philippepierre.com>. Auteur (avec Evalde Mutabazi) de *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, L'Harmattan, 2008.
2. M. Sauquet, *L'intelligence de l'Autre – prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*, Editions Charles Léopold Mayer, 2007, 335 p.
3. G. Devereux, « L'identité ethnique : ses bases logiques et ses dysfonctions », *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Flammarion, 1972.
4. M. L. Hansen, « The Problem of the Third Generation Immigrant », *Augustana Historical Society*, 1938.
5. P. Pierre, « La socialisation des cadres internationaux. Stratégies identitaires et mobilisation de l'ethnicité », *Gestion*, HEC Montréal, Volume 27, numéro 1, Printemps 2002.

**LES SUJETS
FINISSENT PAR
SE CONFORMER
AUX ATTENTES
ET NE PAS
INVESTIR DANS
LEURS PROPRES
RESSOURCES.**

6. J. Viteau, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n° 194, janvier-février 2005, p. 21.
7. J. Viteau, « Comment formation et discrimination se rencontrent-elles ? », *Actualité de la formation permanente*, n° 194, janvier-février 2005, p. 22.
8. E. Deschavanne, « La discrimination positive face à l'idéal républicain : définition, typologie, historique, arguments », *Pour une société de la nouvelle chance*, La documentation française, p. 81.
9. O. Babeau et J. F. Chanlat, « La transgression : une dimension oubliée de l'organisation. Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles », *XVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007.
10. P. Castella, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 33.
11. P. Castella, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 37.
12. M. Mack, « Le développement par transformation réciproque », *Les Cahiers de Sol*, n° 8, Juin 2007.
13. E. D. Beinhocker, *The Origin of Wealth*, Random House, 2007.
14. P. Castella, *La différence en plus*, l'Harmattan, 2005, p. 37.
15. A. Touraine, « Sociologie sans société », in M. Wieviorka, *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007, p. 32.
16. D. Schnapper, *La communauté des citoyens*, Gallimard, 2003.
17. Par exemple, le principe de « récursion » de la pensée systémique (pour qui les individus produisent l'organisation par leurs interactions mais en même temps, l'organisation fournit à ces individus leur culture) et le principe d'imprévisibilité (qui revient à dire que le nouveau est plus certain que l'ancien ordre) (J. M. Larrasquet, *Le management à l'épreuve du complexe*, L'Harmattan, 1999 ; J. L. Le Moigne, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1995).
18. M. Gery, « Les porteurs d'oubli. Une expression de la souffrance dans la migration », *L'autre*, volume 8, n° 1, 2007, p. 87.
19. La production de statistiques « sexuées » dans le champ du travail (à travers le bilan social) met en lumière les disparités hommes-femmes. C'est une première étape pour rétablir les injustices. Mais homme comme femme, nous avons tendance à nous « auto-attribuer » des qualités sociales selon le sexe. Les valeurs dites féminines, par exemple, seraient « ce sens du concret et de l'écoute au service des résultats, la reconnaissance de signaux ténus du marché avec une logique plus inductive que déductive, la capacité à appréhender la complexité d'une situation, l'anticipation, donc le partage de l'information, le pragmatisme et la conciliation, le sens du collectif... » (A. Arcier, « Compte-rendu de l'atelier sur la gestion des genres », *Actes du colloque « Les diversités »*, ESSEC, 2007, p. 15). Or ces valeurs ne peuvent être assimilées aux valeurs des femmes. Les femmes ne se reconnaissent pas dans cette stigmatisation qui perpétue une domination masculine.
20. R. Sennett, « Récits au temps de la précarité » in M. Wieviorka, *Les sciences sociales en mutation*, Editions Sciences Humaines, 2007, p.446.
21. E. Ma Mung, « Négociations identitaires marchandes », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, n° 22, 2006, p. 85.
22. M. Allal, « Présentation de l'enquête Discrim », *Savoirs et formation*, 2^e semestre 2000.



Cursus langues et interculturel, écoles d'ingénieurs et de management

COMPTE RENDU DE LA CONFÉRENCE SEMI-PLÉNIÈRE QUI A EU LIEU AU CONGRÈS À L'INSA DE LYON VENDREDI 5 JUIN 2009

EN L'ABSENCE DE H. KÜPERS Mireille Auzias-Poumet et Enrique Sanchez-Albarracin ont présenté le schéma à l'INSA de Lyon, puis dans une 2^e partie Steve Flinders celui de York Associates.

L'INSA DE LYON, école d'ingénieurs en 5 ans avec ses 5 000 élèves ingénieurs ne fonctionne pas sur un modèle unique: il faut tout d'abord distinguer le Premier Cycle (ou cycle préparatoire = 1^{ère} et 2^e années d'enseignement après le bac) à 2 visages: Premier cycle classique et filières internationales dont il sera davantage question ici, et le 2^e cycle avec ses 11 départements d'option, correspondant aux 3 années de formation d'ingénieurs eux-mêmes n'ayant pas tous le même cursus langues.

L'INSA A FAIT LE CHOIX à sa création en 1957 de regrouper dans un même Centre des Humanités les formations en Culture-Communication, Langues auxquelles s'est ajouté plus récemment le volet Management, Sciences Sociales. (et complété par le Service Culturel et les filières artistiques en Théâtre, Danse, Arts Plastiques et Musique).

Les langues et cultures étrangères sont donc inscrites dans le cadre des Humanités et leurs affinités avec la Culture (et non langue=outil dans un Centre des Langues qui ne serait que prestataire de services) les prédisposent à une formation Interculturelle.

AU PREMIER CYCLE CLASSIQUE, les élèves reçoivent 2h hebdo de langue 1 (= 58 h annuelles). Dans les filières internationales 2 langues sont enseignées à raison aussi de 2h hebdo chacune. Le principe de base est le suivant: des enseignants recrutent des étudiants étrangers (voyages de prospection) et des étudiants français demandent au moment de leur candidature dans le réseau INSA de suivre un cursus international. Les élèves sont ensuite mélangés pendant 2 ans, à l'issue

desquels les étudiants étrangers décident soit de continuer leur formation en spécialisation ingénieurs dans leur pays d'origine (une minorité), soit d'intégrer l'un des départements d'option (majorité) de l'INSA.

CE QUI EST COMMUN aux filières internationales: mélange Français/Etrangers. Un cours d'été de FLE dans le service de FLE à l'INSA permet d'enseigner aux élèves avant le début du semestre, certains bénéficient également de cours de remise à niveau avec apprentissage du vocabulaire scientifique en mathématiques et physique. Les élèves internationaux sont logés dans les résidences universitaires sur le Campus de l'INSA.

Les filières internationales sont les suivantes:

■ **EURINSA** créé en 1991 (promo de 100 élèves dont 50 Français, 50 Européens) propose à ses étudiants des cours « Europe », et des mini-séjours de 2 semaines en 2^e année à l'étranger. De plus le stage ouvrier obligatoire pour tous les Insa-liens en fin de 1^{ère} année a lieu à l'étranger.

■ **ASINSA** né en 1998 (promo de 100, 50 % Français, 50 % Asiatiques (25 % Vietnam, 25 % Chine, mais aussi Malaisie, Inde, Singapour, Thaïlande) propose en 1^{ère} année des conférences sur les cultures industrielles asiatiques et des rencontres avec des ingénieurs exerçant en situation internationale. Le stage ouvrier de fin de 1^{ère} année est fait en Asie. Des actions ponctuelles complètent le dispositif: projection de films, débats, théâtre, spectacles, semaine asiatique...

■ **AMERINSA CRÉÉ EN 2000** (promo de 75 élèves: 50 % Français, 50 % Latino-Américains) dispense à ses élèves en plus des cours scientifiques classiques: des cours de civilisation « Europe-Amérique latine » en formation multilingue (chacun parle sa langue maternelle), des

› conférences : en préparation au stage en Amérique latine (ingénieurs conférenciers), un cycle de conférences « Amérique latine », en fin de 1^{ère} année un stage ouvrier en Amérique latine (pour les Français), des projets en équipes internationales (NTE) ; en construction/fabrication, électronique, mathématiques, communication, multi-média., enfin une Université européenne d'été.

■ **SCAN (= SCIENCES ET ANGLAIS)** créé en 2006 est la filière anglophone (promo de 24 en 1^{ère} année, élargie à 75 en 2^e année) : 17 nationalités y sont présentes. Tous les enseignements y sont dispensés en anglais. Les élèves bénéficient en 1^{ère} année d'une semaine de cours sur l'intercul-

L'ACCUEIL IMPORTANT D'ÉTUDIANTS D'ÉCHANGE PERMET AU 2^E CYCLE UN RÉEL BRASSAGE CULTUREL ET INCITE LES INSALIENS À ALLER EUX-MÊMES EN ÉCHANGE À L'ÉTRANGER.

turel, et de cours de civilisation anglo-saxonne, d'anglais des affaires, techniques de négociation, image et audiovisuel.

UN PETIT NOMBRE D'ÉLÈVES opte à l'entrée à l'INSA pour un Premier Cycle à l'étranger (Karlsruhe, Barcelone, Castellon, Bari), ils rejoignent ensuite l'INSA de Lyon en 3^e année.

LE SERVICE DE FRANÇAIS langue étrangère logé dans le bâtiment des Humanités, (comme les langues, la culture-communication, les Sciences sociales et économiques, la gestion, le management) joue un rôle de premier plan dans l'intégration des étudiants étrangers qui vont passer 5 années sur le campus, de même que pour les étudiants Erasmus ou d'échange qui sont intégrés dans les Départements d'option du 2^e cycle

Au 2^e cycle :

POUR SIMPLIFIER : en 3^e année (= la 1^{ère} année de formation d'ingénieur) tous les étudiants bénéficient de 2h hebdo d'anglais et de 2h (1,5h) hebdo de 2^e langue.

La 2^e langue est choisie librement parmi :

- Allemand, anglais (pour les germanistes 1^{ère} langue) arabe, chinois, espagnol, italien, japonais, portugais, russe et FLE pour les étrangers.

Seuls l'allemand et l'espagnol sont enseignés dans l'horaire, les autres hors horaire (12-14h ou 18-20h). L'étudiant devra toutefois impérativement valider un niveau minimum A2, voire B1 dans sa 2^e langue, tout comme il devra valider un niveau équivalent à 750/800 au TOEIC

- Anglais : la validation dans les 2 langues est exigée pour la délivrance du diplôme INSA.

EN 4^E ANNÉE LES ÉTUDIANTS bénéficient de 58 à 116 h de cours de langues (selon les départements) à répartir entre anglais et 2^e langue.

En 5^e année un seul département dispense des cours de langues, les autres se concentrant plutôt sur le management.

L'ACCUEIL IMPORTANT d'étudiants d'échange (350 entrants sur l'INSA) permet au 2^e cycle un réel brassage culturel et incite les Insaliens à aller eux-mêmes en échange à l'étranger (350 sortants). Les double-diplômes sont de plus en plus demandés, malgré l'allongement de fait des études qu'ils impliquent, ils sont en tout cas un vrai facteur de motivation dans les cours de langues.

L'INSA a également développé des bureaux de représentation à l'étranger (Chine, Mexique, Brésil, Inde), une option du département Télécommunications fonctionne à Shanghai, des projets à très forte intégration formation/recherche existent à Shanghai, Tsinghua, Tohoku, Sherbrooke, la filière « Ingénieur-Entreprendre » s'est implantée au Mexique, enfin l'INSA est impliqué dans l'« Ingénierie pédagogique » pour la formation d'ingénieurs au Laos, Cambodge, Vietnam, Cameroun et dans la réforme des écoles d'ingénieurs algériennes.

TOUTES CES ACTIONS soutenues par la Direction de l'INSA, les Directeurs de Départements et beaucoup de collègues scientifiques contribuent naturellement à motiver les étudiants à apprendre les langues.

Au 2^e cycle, seul le département Génie Mécanique Développement dispense un cours d'Interculturel dans sa filière internationale. (40 étudiants peuvent la choisir, ils bénéficient alors de TD en anglais et de modules d'anglais professionnel, plus de cours « interculturels ».

EN RÉSUMÉ, la présence sur le campus de 28% d'étudiants étrangers, associée à l'obligation de validation de 2 langues pour le diplôme, un nombre important d'enseignants de langues titulaires ou contractuels qui s'engagent avec la DRI pour le suivi et la motivation des étudiants au départ sont nos meilleurs atouts.

Mireille Auzias-Poumet,
coordinatrice de l'allemand à l'INSA de Lyon,
le 9 décembre 2009



Vous avez dit bizarre ? ou ébauche d'un curriculum où l'interculturel occupe une place centrale

31

CONTACT

PRINTEMPS 2010

SONJA PIQUET, ENSICAEN

L'INTERCULTUREL SOUS-TEND toutes les activités en cours de langue, puisque le matériau avec lequel nous travaillons en est constitué. Les mots, les phrases, les supports, tout déploie cet univers qui vibre de manière différente de celui qui est nous est familier. Susciter une curiosité, faire prendre conscience de ces différences, construire une compréhension pour cette altérité et découvrir notre complémentarité ne peut qu'être un objectif central dans notre enseignement.

Nous vivons en Europe. Nos cultures sont certes proches les unes des autres, mais cependant très loin d'être identiques. Sinon, pourquoi parlerions-nous des langues différentes ?

La difficulté est justement de percevoir et de comprendre des différences souvent sous-jacentes à

Pourquoi des mots comme « concept/Konzept » ou « plan/Plan » sont-ils source de malentendu ? Pourquoi un CV en allemand contient-il de façon explicite « Name, Vorname, Geburtsdatum, Geburstort etc. et doit-il être daté et signé ? Simple convention ? Ou y a-t-il une autre explication ? Pourquoi encore faut-il joindre un bulletin de notes, une attestation de scolarité etc. à la candidature ? « Vraiment, il faut toute cette paperasse pour une candidature, Madame ??? »

Bizarres ces Teutons... ?

Vous avez dit bizarres ?

Pourquoi se faire la bise pour se dire bonjour ? Pourquoi faut-il avoir les pieds bordés pour bien dormir ? Pourquoi ces formules de politesse tordues comme « Je vous prie d'agréer, Monsieur le

RÉVEILLON, LANGUE DE BOIS : CES MOTS FONT APPEL À UNE RÉALITÉ QUI N'EXISTE PAS DANS L'AUTRE CULTURE. POUR LES RENDRE COMPRÉHENSIBLES, IL FAUT PARAPHRASER.

la culture que nous partageons. C'est là que gît le lièvre ! La proximité camoufle et nous aveugle.

Dans ce qui suit, je me réfère plus particulièrement au contexte franco-allemand. Pourquoi par exemple ne trouvons-nous pas de traduction satisfaisante pour des termes comme : « réveillon », « langue de bois », « apprendre sa leçon », « Gemütlichkeit », « Stammtisch » ? La réponse ne surprendra personne: ces mots font tout simplement appel à une réalité qui n'existe pas dans l'autre culture. Pour les rendre compréhensibles, il faut paraphraser. Ces quelques exemples montrent qu'au-delà du mot, les connotations culturelles ont besoin d'être explicitées.

Pourquoi les uns ont-ils une grenouille dans la gorge alors que les autres souffrent d'un chat dans la gorge ?

Pourquoi ne rions-nous pas forcément des mêmes choses ?

Pourquoi n'avons-nous pas la même réaction dans certaines situations ? (feu rouge, la gestion du temps, plus généralement le rapport à la règle)

Directeur, de bien vouloir... » ? Pourquoi ne pas dire tout haut ce que tout le monde pense tout bas ? Pourquoi tourner autour du pot et ne pas aller directement à l'essentiel ?

Seltsam diese Gallier... nicht wahr ?

La liste des « Pourquoi ? » est longue.

INCITER LES ÉTUDIANTS à observer, à s'interroger sur les différences perçues est un pas vers une prise de conscience qui facilitera la compréhension mutuelle. Nous sommes les médiateurs dans ce dialogue entre les cultures et devons à la fois amener cette interrogation, faciliter la prise de conscience tout en donnant quelques clés de lecture.

CETTE SENSIBILISATION S'INSCRIT naturellement dans l'ensemble des activités tout au long de la formation, puisque cette autre langue est notre véhicule. Elle se construit petit à petit en préparant à un séjour/stage à la fin de la première ou deuxième année ou à un séjour académique en dernière année et se termine par une réflexion basée sur l'observa-





tion et le vécu au retour. Elle est une éducation à l'ouverture d'esprit comportant la réflexion sur sa propre identité par rapport à celle d'autrui, tout en enrichissant le développement personnel.

Voici un canevas possible pour ce parcours en allemand :

▶ 1A. SENSIBILISATION AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES

- La dimension du temps (Robert Levine *A geography of time*)
- Les événements, coutumes, traditions et fêtes : vie et valeurs (9 novembre, Noël, carnaval)
- L'alimentation (vidéo Karambolage : *Steack haché, Döner Kebap*)
- Projet « tandem » : projet e-mail : réaction face à un certain nombre de situations classiques (le feu rouge ! manger en cours !)
- L'organisation de la vie en entreprise : les partenaires sociaux
- Normes différentes : CV et lettre de motivation
- Le « franco-allemand » – culture de l'implicite et de l'explicite (Demorgan)

▶ 2A. RÉUNIONS DE TRAVAIL

- Clichés et réalité (caricatures)
- Nouvelle : rencontre entre personnes de nationalité européenne différente (Am Strand) – organisation d'une journée commune
- Distance corporelle et gestes
 - simulation d'une réunion de travail (étude de cas/ mise en scène)
 - réunion de travail d'un Américain et d'un Allemand (vidéo)
 - réunion de travail d'un Allemand et d'un Chinois (vidéo)
- Impact de la langue
 - comparaison de la syntaxe: position du verbe conjugué
 - mots transparents (concept, compromis, compétence, plan, manipulation, ordre etc)
- Structures hiérarchiques, le rapport à la règle et les aspects religieux
- Conclusion : « bonne » conduite pour les candidatures et les stages

▶ 3A. RETOUR SUR EXPÉRIENCE

- Réflexion sur les stages à l'étranger (différences et similitudes)
- Fragebogen Max Frisch

À CHACUN DE TROUVER SES PROPRES CLÉS POUR TRANSMETTRE SA PERCEPTION DES CULTURES QU'IL CONNAÎT, POUR LES DÉCONSTRUIRE ET RECONSTRUIRE AVEC SON PUBLIC

- L'humour français et allemand : Dinner for one, Lorient, Uli Stein, Heinz Erhard, Rüdiger Hoffmann, Otto
- Recherche sur internet culture européenne/cultures asiatiques (au choix)

Chaque thématique abordée permet d'illustrer ou de s'interroger sur un aspect de cette « œuvre » aux facettes multiples. Le thème de l'identité s'avère particulièrement riche tout au long des 3A :

- Regards sur la musique
 - Kubus 70 : *Wie deutsch darf man singen?*
 - Heppner : *Wir sind wir*, Mia : *Was es ist*.
 - Kodimey : *Das ist mein Deutschland*, Samy Delux : *Deutschland*
 - mouvement : *I can't relax in Germany*
 - Phänomen Max Raabe
 - Bas Böttcher
- Regards sur le film :
 - *Goodbye Lenin, Das Leben der Anderen*
 - *Solino, Gegen die Wand, Auf der anderen Seite*
- Regards sur la littérature
 - Wladimir Kaminer : *Mein deutsches Dschungelbuch*
 - Uwe Timm : *Am Beispiel meines Bruders*
 - Friedrich Christian Delius : *Mein Jahr als Mörder*
- Regards sur la langue allemande et l'Allemagne
 - Marc Bielfeld : *We spe@k Deutsch... aber verstehen nur Bahnhof*
 - Lothar Lemnitzer : *Von Aldianer bis Zauselquote*
- Regards sur l'Allemagne
 - Klaus Werle : *Deutschland Puzzle*
 - Theo Sommer : *Leben in Deutschland*
 - Matthias Matussek : *Wir Deutschen*
 - Pascale Hugues : *Deutsches Glück*
 - Ulrich Wickert : *Deutschland auf Bewährung, Und Gott schuf Paris*

Ceci n'est bien entendu qu'une goutte d'eau dans la mer... ou une goutte d'eau « sur la pierre brûlante ». À chacun de trouver ses propres clés pour transmettre sa perception des cultures qu'il connaît, pour les déconstruire et reconstruire avec son public afin que ce dernier en prenne conscience au fil du temps et soit capable de s'y immerger.

Nous sommes nous-mêmes un « lieu » où les cultures dialoguent et évoluent grâce à l'échange. Continuons sur ces chemins qui se croisent et partageons nos expériences.





Cursus langues et interculturel, écoles d'ingénieurs et de management

33

CONTACT

PRINTEMPS 2010

STEVE FLINDERS, DIRECTOR, YORK ASSOCIATES

► INTRODUCTION

Quel est l'objectif principal des professeurs de langues dans les grandes écoles aujourd'hui ? Aider leurs étudiants à acquérir un bon niveau de compétence linguistique ? Ou les aider à réussir dans un contexte professionnel et international ? L'historique de la société pour laquelle je travaille, York Associates, depuis sa création en 1980, se résume à une quête permanente pour répondre à cette question. Le voyage a été fascinant et je suis aussi passionné par les possibilités d'évolution dans les vingt années à venir que par celles des vingt années passées. Mais ceci est plus qu'une simple recherche intellectuelle. Je crois qu'il est aussi question de survie professionnelle, au moins dans les pays où le niveau de compétence dans une langue étrangère augmente progressivement. Pas tous les managers en France sont opérationnels dans une langue étrangère, mais il y en a de plus en plus qui arrivent à communiquer en anglais sur le plan international. L'objectif d'une expression parfaite dans une langue étrangère est déjà une idée qui est déterminée par la culture et une particularité de la culture scolaire de la France traditionnelle. (Il est intéressant de voir jusqu'à quel point les professeurs non-français qui travaillent ici adoptent et partagent cette attitude avec leurs étudiants.) Les apprenants de langues dans d'autres pays ont tendance à adopter une approche plus pragmatique et gagnent un avantage professionnel ou commercial par conséquent. En fait, les étudiants des grandes écoles auront besoin d'une large gamme de compétences dès qu'ils commencent à travailler à l'international, des compétences que souvent leurs professeurs de langues possèdent déjà et peuvent leur transmettre.

► LES CAPACITÉS LINGUISTIQUES

Le manager international du vingt-et-unième siècle a besoin de plus que sa propre langue 'anglais' en tant que lingua franca principale. Dans vingt ans il est bien possible qu'il y aura cinq ou six lingua franca internationaux. Plus qu'une ou deux

LES APPRENANTS DE LANGUES DANS D'AUTRES PAYS ONT TENDANCE À ADOPTER UNE APPROCHE PLUS PRAGMATIQUE ET GAGNENT UN AVANTAGE PROFESSIONNEL OU COMMERCIAL

langues étrangères, nos étudiants auront besoin de stratégies d'apprentissage linguistique pour leur permettre d'acquérir des compétences modestes dans un nombre de langues étrangères à travers leur carrière. La langue commerciale sur le plan international n'est pas l'anglais, c'est la langue du client. L'important dans la vie commerciale ou professionnelle n'est pas la maîtrise parfaite de l'anglais ou d'une autre langue, c'est la capacité de communiquer son message, souvent à un autre non-anglophone. Pour l'étudiant d'une grande école qui prépare sa carrière internationale, l'apprentissage linguistique est seulement un moyen et non pas une fin en soi. Précision, facilité et efficacité (*accuracy, fluency and effectiveness*) devraient être les trois piliers de la pédagogie linguistique ; et d'autres capacités telles que la transparence et la persuasion sont beaucoup plus importantes dans un contexte professionnel que la maîtrise parfaite du 's' de la troisième personne en anglais.

► CAPACITÉS DE COMMUNICATION

Le manager international du vingt-et-unième siècle doit être compétent dans des contextes divers de communication : pour faire une présentation, participer à une réunion, rédiger, négocier, téléphoner, etc. Pour chacun de ces contextes, il y a des formules linguistiques qui peuvent l'aider. Mais il a aussi besoin d'une certaine perspicacité et de certaines compétences sans lesquelles il va rater son affaire. Par exemple, il est très important de comprendre les quatre Ps (en anglais : *Preparation, Purpose, Process, People*).

1. *Preparation* – préparation et planification de l'évènement (présentation, réunion, ...) l'avance.
2. *Purpose* – définition de l'objectif.
3. *Process* – définition / négociation des règles de l'évènement que tous les participants comprendront et accepteront. Beaucoup de managers ignorent cette dimension critique de la communication internationale.
4. *People* – définition des rôles des participants. ➤



► Ce type de connaissances est beaucoup plus important pour un élève de Business English que celui d'un niveau de précision grammaticale très élevé.

► CAPACITÉS INTERCULTURELLES ET INTERPERSONNELLES

Le manager international du vingt-et-unième siècle doit être sensible à des différences interculturelles et savoir comment réagir dans des contextes interculturels. Les concepts identifiés par Hofstede, Hall, Trompenaars et Al soulignent la nécessité d'activités centrées sur l'anglais professionnel et commercial et des livres comme *The Intercultural Resource Pack* (Cambridge University Press) en sont une illustration. Il y a, cependant, un danger que le formateur/trice interculturel/le commence à expliquer tout comportement en termes culturels. En fait, comprendre un comportement – surtout un comportement très différent du sien – exige non seulement une compréhension interculturelle mais aussi interpersonnelle. Ainsi le manager international a besoin non seulement de connaissances interculturelles, mais il doit aussi se comprendre et comprendre d'autres, développer de capacités de gestion de soi, de ses collègues et de son équipe – good people skills. La majorité des professeurs de langues dans les grandes écoles ont une expérience interculturelle et interpersonnelle très riche. Il est possible qu'ils n'articulent pas toujours cette expérience très clairement, ne se réfèrent pas un cadre intellectuel et pédagogique pour la transmettre à leurs étudiants. Mais ils ont ce potentiel qui peut contribuer de façon significative non seulement à l'évolution professionnelle de leurs étudiants, mais aussi à leur propre évolution professionnelle

► IDENTIFIER LES COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS POUR UNE CARRIÈRE INTERNATIONALE

Quelle est la définition d'une compétence internationale? Une compétence est la combinaison de :

- connaissances,
- capacités,
- attitudes,
- traits
- motivations

Les recherches et nos expériences ont démontré que nous en avons besoin pour obtenir des résultats sur le plan international.

L'instrument que nous avons adopté pour faciliter l'évolution des connaissances de ces compétences et comportements est *The International Profiler (TIP)*, la création de Worldwork, un agence de ressources humaines de Londres, qui a identifié les 22 compétences et comportements suivants :

LA MAJORITÉ DES PROFESSEURS DE LANGUES DANS LES GRANDES ÉCOLES ONT UNE EXPÉRIENCE INTERCULTURELLE ET INTERPERSONNELLE TRÈS RICHE.

1. Openness

New thinking - Welcoming strangers - Acceptance

2. Flexibility

Flexible behaviour - Flexible judgements - Learning languages

3. Personal autonomy

Inner purpose - Focus on goals

4. Emotional strength

Resilience - Coping - Spirit of adventure

5. Perceptiveness

Attuned - Reflected awareness

6. Listening orientation

Active listening

7. Transparency

Clarity of communication - Exposing intentions

8. Cultural knowledge

Information gathering - Valuing differences

9. Influencing

Rapport - Range of styles - Sensitivity to context

10. Synergy

Creating new alternatives

L'objectif du TIP cependant n'est pas de mesurer des niveaux de compétence, l'objectif du processus est d'identifier les compétences auxquelles le sujet donne plus ou moins d'attention et pourquoi. Le résultat est un plan d'action que le coach ou le formateur peut utiliser pour définir un programme de développement professionnel ou personnel.

Meeting the challenge of working internationally: Developing People Internationally

This answers our clients' business need to focus on results. When clients buy training, they want a result. It may be difficult to measure the Return on their Investment but the more astute among them will nevertheless be looking for practical outcomes: what can I do now that I couldn't do before? So we are preparing our clients – current or future business or professional people – to get results. And a central tenet of the York Associates approach is that in an international context results and relationships go hand in hand.

The practical outcome of all this has been the development of a set of training materials by York Associates, commissioned by Henkel Germany and the University of Applied Sciences of Konstanz, Germany, called Developing People Internationally (DPI). This is a training programme which supports professionals working internationally to :

- *manage culture and its impact on behaviour in international teams*
- *understand themselves and other members of their teams*
- *develop communication strategies and skills to improve their international teams*

The training programme portrays nine critical incidents in the life of an international project team shown in a 33-minute video film.

1. Getting to know the team – building rapport and understanding
2. Direction – working to common goals
3. Organisation – structuring team work
4. Roles – expectations of individual team members
5. Coaching – developing individual team members
6. Feedback – motivating and inspiring team members
7. Representing – managing the interface between the team and the outside
8. Conflict – handling conflict between team members
9. Cooperation – working together.

DPI also contains 80 minutes of audio interviews with over twenty managers working internationally, Best Practice files on aspects of participating in international projects and an overview of key intercultural competencies.

We offer a three-day accreditation programme to trainers which introduces the DPI approach and materials so that they may be able to transfer the concept to their own training situation. Following accreditation, trainers gain access to the full package of training materials and are invited to join our network of DPI trainers worldwide. These take place in various European countries including France several times a year.

Mindfulness

We have also adopted the term 'mindfulness' to try to communicate to managers themselves how they may develop awareness and competence for working internationally. Unlike many successful managers working in their home environment, mindful international managers focus in particular on the context and process of communication and cooperation as well as on outcomes. They work hard to create understanding when managing and working with people from cultures different from their own. The book we published last year, *The Mindful International Manager*, not only explains cultural and individual differences in management values and behaviour. It also helps them to handle these differences.

The book has been written with readers of English as a foreign language in mind. It contains a glossary of difficult terms and words, and the layout with many graphics, tables and lists makes the book easy to read. Mindful international managers:

- focus with understanding on the context and process of communication and cooperation as well as on their outcome;

DPI ALSO
CONTAINS 80
MINUTES OF
AUDIO
INTERVIEWS
WITH OVER
TWENTY
MANAGERS
WORKING
INTERNATIONALLY, BEST
PRACTICE FILES
ON ASPECTS OF
PARTICIPATING IN
INTERNATIONAL
PROJECTS AND
AN OVERVIEW OF
KEY
INTERCULTURAL
COMPETENCIES.

- create understanding when communicating with people with backgrounds different from their own, for example, by

- listening actively
- modifying their language to make it more comprehensible
- paraphrasing
- testing their own understanding and
- paying attention to non-verbal behaviour;
- pay attention to their own cultural and individual assumptions, values and norms;
- realise that these are only one set of guiding principles for action amongst many others;
- pay attention to what they can see of the cultural and individual assumptions, values and norms of the people with whom they are working;
- try to see the different cultures and situations they are in through the eyes and with the feelings of the people they are working with;
- take account of these different perspectives and feelings in their own actions and in their evaluations of people from different cultures.

Conclusion

My recommendation therefore is that we language trainers will do ourselves and our students a service if we widen the focus of our teaching from the linguistic to the behavioural, to help them achieve success on the global professional stage. This is an exciting challenge for them and for us but I believe that many of us can and will rise to it.

References

- *Intercultural Resource Pack* by Derek Utley by Derek Utley, published by Cambridge University Press, 2004, ISBN 0 521 53340 6
- *The Mindful International Manager* by Jeremy Comfort and Peter Franklin, published by York Associates, 2008, ISBN 978 1 900991 18 6
- The International Profiler (TIP). www.world-work.biz
- Developing People Internationally accreditation workshop, Télécom Paristech, 25 – 27 September 2009. www.york-associates.co.uk/general/trainer_training/dpi_workshop.htm
- Second York Associates / dialogin international conference, York, 17 - 18 September 2009. Guest speakers Dr Dick McCann, TMS Development International; and Dr Fons Trompenaars, Trompenaars Hampden Turner Consulting. www.york-associates.co.uk/dial_login2009.htm

Steve Flinders

Director, York Associates
Peasholme House - St Saviours Place
York YO1 7PJ - UK - www.york-associates.co.uk
email: steve.flinders@york-associates.co.uk



Réflexions sur l'évaluation des compétences des étudiants

De l'évaluation des connaissances à celle des compétences

DIDIER URSCHITZ - DIRECTEUR DES ÉTUDES À TELECOM LILLE

CET EXPOSÉ EST À LA FOIS le fruit d'une expérience d'enseignant – chercheur confronté à l'élargissement continu de ses domaines d'action et surtout une synthèse personnelle suite à la lecture de quelques ouvrages cités en bibliographie.

(la présence d'indices en exposant à la fin des sous titres renvoie à la source bibliographique principale du sujet traité). La confrontation à la nouveauté de la VAE ne fait qu'amplifier le besoin de se poser quelques questions au sujet de l'évaluation.

► INTRODUCTION

L'évaluation est au cœur des préoccupations et des polémiques chez les formateurs des formateurs ; mais pas chez les enseignants. Ce n'est pas anormal ! Les enseignants chercheurs sont des experts. Les « interrogations » sur les notes sont vite considérées comme des remises en cause de leurs compétences. La notation fait partie du domaine d'expertise de l'enseignant chercheur. (par exemple savoir apprécier les réponses ni tout à fait vraies ni tout à fait fausses). Il est admis que la notation ne fait pas l'objet de discussions (jurys, conseils).

Les enseignants chercheurs sont confrontés à l'évaluation depuis toujours. Ils ont fait de longues études et ont subi maintes « notations ». Ils ont une vision personnelle « de la chose vécue » qui a « fabriqué » des convictions. Dans leurs activités de recherche, ils sont confrontés dans leur quotidien à la double casquette d'évaluateur et évalué.

Les enseignants chercheurs sont autonomes et ont tendance à réduire les coopérations avec les autres. Les activités de recherche, d'enseignement et d'administration sont peu corrélées.

Les représentations des enseignants chercheurs sur les manières d'enseigner et d'évaluer sont variées et peuvent coexister au sein du même établissement sans cohérence nécessaire. Si l'acte de noter est pratiqué couramment par les enseignants du supérieur, il ne fait pratiquement jamais l'objet de

formation, comme s'il allait de soi. Il est assez rarement envisagé comme objet d'études. Cependant, certaines publications existent (voir les colloques pédagogiques du supérieur, par exemple).

► COMPLEXITÉ ET SUBJECTIVITÉ DES ACTIONS DE NOTATION, ÉVALUATION.

■ Complexité de l'évaluation²

L'apprentissage des compétences, l'enseignement des savoirs et savoir-faire et leur évaluation sont complémentaires et solidaires.

L'évaluation est un processus complexe. Pour appréhender cette complexité, plusieurs modèles, façons de l'aborder, existent.

L'évaluation comme variable dépendante : on peut dire que « la note » est le résultat :

- de la personnalité et de la psychologie de l'évaluateur
- des variables internes à la situation didactique ; du compromis entre le maintien des exigences élevées (...) et l'adaptation des objectifs et des seuils de maîtrise à des populations plus larges.

L'évaluation comme variable indépendante : on introduit de nouvelles modalités d'évaluation, en testant leurs effets pour l'apprentissage

- l'évaluation formative, qui fournit à l'enseignant des indices objectifs permettant de prendre des décisions didactiques ; au vu des échecs rencontrés, on peut introduire des boucles de remédiations en cours d'apprentissage (interactive, diagnostique), ou à la fin (rétroactive, sommative)
- la détermination d'un « portefeuille de compétences » permettant de capitaliser les acquis individuels
- le partage de critères d'évaluation avec les formés.

Chaque évaluation est une combinaison particulière de ces six aspects. Il n'est donc pas évident de trouver de critères d'évaluation génériques. On peut néanmoins essayer de les qualifier :

LES ENSEIGNANTS CHERCHEURS SONT AUTONOMES ET ONT TENDANCE À RÉDUIRE LES COOPÉRATIONS AVEC LES AUTRES. LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE, D'ENSEIGNEMENT ET D'ADMINISTRATION SONT PEU CORRÉLÉES.





■ Qualification des critères d'évaluation⁶

Les critères d'évaluation doivent être :

- pertinents ; permettant de prendre de bonnes décisions
- indépendants ; la réussite ou l'échec d'un critère ne doit pas entraîner la réussite ou l'échec automatique à un autre critère
- peu nombreux ; pour éviter la multiplication des points de vue et aussi pour ne pas chercher la perfection illusoire
- pondérés
- en adéquation avec les objectifs d'apprentissage.

Et ne disposer que de quelques indicateurs représentatifs utilisés effectivement (éviter la confusion entre critères et indicateurs).

■ Objectivité ou subjectivité canalisées³

Confrontés à notre expérience quotidienne nous devons nous poser la question : l'objectivité de l'évaluation est-elle possible ? La réponse est plutôt NON.

- La subjectivité est un élément incontournable de toute évaluation.
- La recherche de la neutralité s'effectue en tenant à distance l'affectivité.
- Il ne peut y avoir de position de neutralité par rapport à un objet d'étude.
- Chaque évaluateur est soumis à son propre modèle de référence.

■ Comment contourner la subjectivité d'une évaluation³

L'utilisation de grilles d'évaluation par les évaluateurs permettrait de diminuer le degré de subjectivité et de rendre explicable le résultat.

- limite : « forçage de grilles » au cas où le résultat de son application ne correspond pas à la notation intuitive, ou celle relative à la situation au moment de son application

La composition plurielle des jurys repose sur la croyance qu'une somme de subjectivités serait un facteur d'objectivité.

- Mais, un « Jury » fonctionne avec sa propre dynamique de groupe (légitimité, statut, pouvoir cognitif et hiérarchique, polarisation, halo, contamination.....)
- Les membres d'un jury, conscients de la subjectivité de chacun, s'arment, soit pour la nier, soit pour la gérer.

► DE L'ÉVALUATION DES CONNAISSANCES À CELLE DES COMPÉTENCES

Le terme compétence est de nos jours généralisé dans le monde du travail (métiers, emplois) et pénètre, lentement mais sûrement, le monde de la formation. Les enseignants chercheurs du supérieur ont besoin de quelques clarifications. Le

LA COMPÉTENCE EST UN SYSTÈME DE CONNAISSANCES DÉCLARATIVES (LE QUOI), CONDITIONNELLES (LE QUAND ET LE POURQUOI) ET PROCÉDURALES (LE COMMENT) ORGANISÉES EN SCHEMAS OPÉRATOIRES

concept nécessite encore des recherches, mais on peut approcher sa complexité par ses trois aspects :

■ Compétence « connaissance »⁷

La compétence est un système de connaissances déclaratives (le quoi), conditionnelles (le quand et le pourquoi) et procédurales (le comment) organisées en schémas opératoires, et qui autorisent à l'intérieur d'une famille de situations, non seulement l'identification de problèmes mais aussi leur résolution efficace.

L'évaluer c'est en général noter la performance.

■ Compétence « savoir en usage »⁷

Les compétences sont des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau. Les compétences sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle ; elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche.

- La compétence est évolutive et transdisciplinaire
 - Si la formation pratique s'acquiert par l'expérience, la formation expérientielle n'est pas seulement l'acquisition de savoirs pratiques
 - L'activité du sujet est organisée, avec un mélange d'invariance et d'adaptation aux circonstances.
- La compétence n'est pas mesurable d'une manière abstraite ; « la mesure » nécessite une mise en situation....*

■ Compétence « rapport social »⁷

- Il existe une relation entre les exigences d'une tâche (activité) et la personne l'effectuant, en tant que personne ressource de la collectivité dans laquelle s'exécute la tâche considérée.
- La compétence est dans le registre de l'être, elle a une dimension identitaire. Identité pour autrui, identité pour soi.
- Évaluer QUI ? (on ne demande plus d'évaluer quoi...)

- « se permettre » des jugements de valeur.....

- utiliser l'auto évaluation, allier auto

et co-évaluation

■ Évaluation d'une compétence,

« art ou science »⁵

- En questionnant avec les arguments de la recherche scientifique :
- à savoir : la fidélité, la crédibilité -pertinence, la transférabilité, ainsi que la fiabilité et la faisabilité.

L'acte d'évaluer une compétence peut être considéré comme un exercice faisable (réalisable), même s'il n'est pas toujours transférable, ni fidèle, tout en





➤ *souhaitant qu'il soit relativement crédible et possiblement fiable.*

- L'évaluation n'est pas, et ne peut pas être une science, mais elle doit tendre à la rigueur et mettre en jeu des procédures vérifiables.

■ Évaluation d'une compétence, les étapes⁵

- Comme action, on peut la décomposer en quatre temps :

- l'intention : définir, planifier, délimiter dans le but d'effectuer un état des lieux chez l'évalué

- la mesure : élaborer les outils nécessaires à la collecte des données et l'administration de ces données.

- le jugement : porté suite à l'analyse des données collectées.

- la décision : concernant « l'objet » évalué.

■ EXEMPLE : Compétences sociales et relationnelles⁸

- Dimension personnelle : connaissance de soi, capacité à se remettre en cause.

- Dimension relationnelle : savoir collaborer, s'interfacer avec des environnements plus ou moins complexes.

- Dimension cognitive : analyse critique des situations, analyse du contexte dans lequel on agit, de la manière dont l'action est menée.

Comment favoriser l'acquisition et le développement ?

- création de temps et espaces de réflexion, individuelle et en groupe

- la distanciation par l'écriture

- la verbalisation

- la construction d'un portefeuille de compétences.

■ EXEMPLE : Evaluation des compétences sociales et relationnelles⁸

- Il ne semble pas envisageable d'évaluer les étudiants sur leur comportement, ni sur leur personnalité

- Il n'est pas aisé d'évaluer les étudiants sur des compétences qui touchent à la dimension humaine

Et pourtant c'est ce qui arrive dans la vraie vie professionnelle et la vraie vie tout court, et ce en permanence...

- L'évaluation par une note est difficile, voire délicate

- Comment faire ? Développer leurs capacités à s'auto évaluer, à porter un regard critique sur leurs expériences

■ EXEMPLE : Portefeuille de compétences⁹

- Est un assemblage finalisé de traces d'apprentissage sélectionnées par l'étudiant en fonction d'une tâche donnée.

- A un objectif formatif et certificatif

L'ÉVALUATION N'EST PAS, ET NE PEUT PAS ÊTRE UNE SCIENCE, MAIS ELLE DOIT TENDRE À LA RIGUEUR ET METTRE EN JEU DES PROCÉDURES VÉRIFIABLES.

Sert à la fois d'outil d'apprentissage et fait en outre l'objet d'une évaluation finale

- Impose

- la rédaction d'un texte intégrateur permettant la valorisation de l'analyse du cheminement

- un entretien d'évaluation en fin de projet où l'étudiant peut faire valoir la qualité de sa réflexion par rapport aux difficultés rencontrées.

- On évalue :

- la sélection des informations

- la réflexion sur son travail

- la communication sur les compétences acquises.

■ EXEMPLE : Avantages d'un portefeuille de compétences⁹

- Démontre l'évolution et le progrès de l'étudiant lors du travail.

- Implique la participation de l'étudiant dans la compilation et la sélection des traces pertinentes en fonction des critères donnés.

- Nécessite la réflexion personnelle de l'étudiant quant à son processus d'apprentissage

- Permet l'évaluation du processus d'apprentissage et pas uniquement du produit d'apprentissage

- Peut devenir pour certains étudiants un outil de communication

- Difficultés :

- se limiter à la narration chronologique

- confusion entre outils d'apprentissage et outils d'évaluation.

Cette intervention reprend les points essentiels de la présentation en commission formation de la CGE du 20 mai 2008.

1. *Les Compétences à l'école ; apprentissage et évaluation*, Éditions De Boeck, Bruxelles, 2007, Bernard Rey, Vincent Carette, Anne Defrance, Sabine Kahn

2. *L'école pour apprendre*, ESF Éditeur, 1993, Jean-Pierre Astolfi

3. *La notation de projets étudiants : quelle subjectivité ?*, QPES 2007, Louvain la Neuve, Isabelle Roussel-Gillet, Sylvie Scoyez- Van Poppel

4. *L'érosion d'un dispositif d'évaluation des projets, les controverses sur l'équité des jurys...*, QPES 2007, Louvain la Neuve, Caroline Verzat, Rémi Bachelet

5. *Quels sont les obstacles épistémologiques à l'évaluation des compétences professionnelles ? un état des lieux*, QPES 2005, Lille, L.M. Belair

6. *Comment évaluer les acquis des étudiants dans une pédagogie par projet ?*, QPES 2007, Louvain la Neuve Thérèse Bouvy, Marie Noëlle De Theux, Jean-Marc Braibant, Élie Milgrom, Wouters

7. *Qu'est-ce que la compétence*, CESI 2006, Bernard Blandin

8. *Développer et évaluer les compétences sociales et relationnelles dans l'enseignement supérieur de management*, QPES 2005, Lille, Catherine Laize

9. *Un nouvel outil d'évaluation des acquis en formation d'ingénieurs : le portefeuille de compétences*, QPES 2005, Lille, Nadine Postiaux, E. Persenaire, V. Duchateau, Ph. Bouillard





Enseignement des langues et formation interculturelle

Quels enjeux pour les entreprises, les écoles d'Ingénieur et de Management ?

**EVALDE MUTABAZI,
PROFESSEUR & CONSULTANT À L'ÉCOLE DE MANAGEMENT DE LYON**

39

CONTACT
PRINTEMPS 2010

DEPUIS QUE L'UNESCO en a proclamé la « Déclaration universelle » adoptée le 2 novembre 2001¹, la diversité culturelle n'a pas cessé de faire couler de l'encre. Un nombre impressionnant de débats et de colloques ont été organisés aux quatre coins du monde, et des tonnes de papiers noircis sous forme de rapports d'études, d'articles ou d'ouvrages à ce sujet. Depuis la mise au point en 2004 du « Projet de Convention sur la Diversité des Contenus Culturels et des Expressions Artistiques », force est de constater que le domaine de la diversité n'a cessé de s'étendre. Aux contenus culturels et artistiques sont en effet venus s'ajouter la diversité des âges et des genres, celle des races et des couleurs, des tailles et des marchés, des partenaires et des savoir-faire, celle des mœurs et des coutumes, des cultures et des modèles de management²...

CENTRÉ SUR LA QUESTION des synergies entre « enseignement des langues et formation interculturelle », ce colloque vient enrichir ce vaste domaine dont les multiples enjeux et ressources sont encore très largement méconnus et peu explorés. Ce colloque étant organisé par les grandes écoles d'Ingénieurs et de Management, nous proposons, dans cette réflexion, de mettre l'accent sur les défis lancés aujourd'hui aux entreprises et à leurs managers. Ceux-ci sont de plus en plus confrontés à la diversité des cultures et des modèles de management, des défis auxquels les Ecoles cherchent à répondre en intégrant la problématique des différences culturelles et managériales dans leurs programmes et cursus de formation.

CETTE PROBLÉMATIQUE n'étant pas nouvelle dans l'histoire de l'humanité, en quoi constitue-t-elle un objet de recherche et de débats

aujourd'hui ? Quelles questions soulève-t-elle actuellement au sein des entreprises ? Quelles exigences nouvelles en découlent pour les managers et cadres ?

LA RÉALITÉ EST
QUE LES
DIFFÉRENCES
CULTURELLES NE
S'EFFACENT PAS
PARCE QUE DES
PERSONNES
TRAVAILLENT
DANS UNE MÊME
ENTREPRISE.

EN PLUS DE LA PLURIDISCIPLINARITÉ des formations d'origine, des fonctions et métiers exercés par leurs salariés, de la complexité et la transversalité des projets dans lesquels elles investissent, les entreprises actuelles sont de plus en plus amenées à travailler en contextes multi-culturels, dans leurs propres pays d'origine ou à l'étranger. A la gestion des phénomènes liés aux rivalités de pouvoir entre personnes en fonction de leurs métiers et statuts, s'ajoutent aujourd'hui des questions soulevées par les différences entre cultures et modèles de gestion, dont sont porteurs les managers et les salariés des entreprises, de plus en plus amenés à travailler avec (ou à faire coopérer) des partenaires de cultures différentes. Les problématiques plus « classiques et universelles » du management (leadership et exercice de l'autorité, styles de communication et de prise de décision, motivation et évaluation des résultats, coordination des opérations et partage des responsabilités) se complexifient car tous ces aspects du management sont différemment appréhendés et quelquefois de façon diamétralement opposée par leurs partenaires et salariés multiculturels³.

Contrairement à l'idée très erronée, mais également très répandue, selon laquelle la mise en place d'une culture forte d'entreprise peut enrayer toutes les questions liées aux différences culturelles, la réalité est que celles-ci ne s'effacent pas parce que des personnes travaillent dans une même entreprise, une même équipe ou autour d'un même projet. Qui plus est, nous observons



LA
GLOBALISATION
ENGENDRE ASSEZ
SOUVENT DES
ÉCHECS TRÈS
CUISANTS POUR
LES OPÉRATIONS
MENÉES EN
CONTEXTE
MULTICULTUREL
INTERNATIONAL.

► que certaines pratiques de management des équipes ou de gestion des projets ont pour effet d'accentuer les difficultés relationnelles liées aux différences entre cultures des membres de telles équipes. Un des enseignements de nos recherches⁴ et des observations que nous effectuons régulièrement, lors de nos interventions dans les entreprises multiculturelles internationales, est que partager une même motivation, un même objectif au sein d'une équipe - y compris au sein des comités de direction - ne suffit absolument pas pour gommer les différences ni pour échapper aux problèmes qui découlent de leur déni ou de leur négligence.

SI LES ENTREPRISES n'ont pas attendu la globalisation pour savoir que ces différences pouvaient être source de tensions ou de blocages opérationnels au sein de leurs équipes de travail, elles redécouvrent aujourd'hui – et hélas quelquefois à leurs dépens – que la mauvaise gestion de cette problématique est un réel facteur de contreperformances. Elle engendre même assez souvent des échecs très cuisants pour les opérations menées en contexte multiculturel international. C'est pour cette raison que le management interculturel – dont nous précisons plus loin les principes et la portée opérationnelle – constitue aujourd'hui plus que par le passé, un défi et un objet d'attention particulière, notamment au sein des entreprises mondialisées. Suite à la globalisation des économies et à la mondialisation de la concurrence, la prise en compte des différences culturelles et managériales s'impose aujourd'hui à la fois comme un passage obligé et un levier très puissant pour l'efficacité économique des rapprochements ou des implantations de filiales à l'étranger. S'agissant des managers et cadres impliqués dans ces opérations, le management interculturel ne s'improvise pas et leurs compétences techniques ne suffisent plus. Conduire une affaire, gérer un projet et encore plus diriger une entreprise en dehors de son contexte culturel et professionnel habituel, comporte des exigences particulières et nécessite des compétences nouvelles sans lesquelles les entreprises ne peuvent pas réussir pleinement et durablement.

VOUS L'AVEZ BIEN COMPRIS, notre objectif n'est pas d'apporter des solutions toutes faites, définitives ou universelles. Il s'agit de proposer des éléments pour penser, réfléchir et agir autrement, une approche novatrice que les managers et cadres peuvent s'approprier pour intégrer dorénavant la diversité des cultures et des modèles dans l'analyse de leurs marchés, l'élaboration des stratégies, la conduite des opérations, le mana-

gement des Ressources Humaines et des équipes de travail en contextes multiculturels.

DANS CETTE OPTIQUE, nous allons clarifier trois notions clés : culture, multiculturel, interculturel qui correspondent aux 3 approches que nous avons identifiées en matière de gestion des différences culturelles et managériales au sein des entreprises, et autour desquelles nous structurerons la suite de notre réflexion. Afin de proposer quelques thèmes de réflexion et d'action pour les managers et les Ecoles engagés dans la préparation de futurs dirigeants et cadres des entreprises, nous examinons ces 3 modes de traitement des différences afin de montrer que le choix de l'une ou de l'autre de ces approches n'est jamais neutre. Parce que celui-ci correspond toujours à des options épistémologiques ou idéologiques, les pratiques qui en découlent produisent des effets différents, observables sur le fonctionnement des entreprises concernées, dont les salariés développent un moindre degré d'adhésion et d'implication au travail.

S'AGISSANT DES ENTREPRISES ou des nations multiculturelles, la question centrale est de savoir comment tirer parti des compétences et des savoir-faire spécifiques détenus par les membres de leurs équipes ou communautés de cultures différentes. Comment valoriser leurs expériences, comment les partager et en tirer des enseignements ? Comment les mettre à profit pour l'ensemble de l'équipe, de l'entreprise ou du pays multiculturel ?

APRÈS AVOIR APPORTÉ quelques éléments de réponse à ces questions, nous montrerons, pour conclure cette réflexion, qu'au cœur du management interculturel que nous préconisons, il y a une approche de la gestion des entreprises et des relations collectives de travail qui en appelle à la confiance et la reconnaissance de soi et de l'autre, à l'investissement dans la réciprocité et l'intérêt bien compris pour les partenaires multiculturels d'un projet.

► ANALYSER ET COMPRENDRE LES DIFFÉRENCES ENTRE CULTURES

Avant de présenter les 3 approches, nous proposons de revenir très rapidement sur la notion de « culture » afin d'en préciser les contours et la portée, en ce qui concerne la gestion des relations entre les personnes ou les groupes qui ne la partagent pas.

LA NOTION DE CULTURE a fait l'objet de plusieurs centaines de définitions. Si la reprise inté-



grale de celles-ci ne présente aucun intérêt dans le cadre de cet article, associer cette notion à des pratiques, des mentalités et des habitudes, à des coutumes et des rites, des valeurs et des normes de comportement, permet d'éclairer plusieurs phénomènes de travail en contexte multiculturel. Sans pour autant tomber dans la dérive des comparaisons plus ou moins intéressantes ou stéréotypées par lesquelles certains tentent d'expliquer les différences de comportement au travail, nous proposons de les appréhender au travers de la compréhension de leurs liens avec les cultures, mais aussi avec les préférences en matière de management des entreprises.

POUR NOUS, IL Y A DES CULTURES différentes mais il n'y a pas de bonne ou de mauvaise culture. Développée dans un espace temporel et géographique spécifique, aucune culture ne peut prétendre avoir élaboré des approches parfaites ou universelles en matière d'organisation, de gouvernance ou de management. La culture n'est pas une variable instrumentale parmi d'autres, un facteur que l'on peut changer à sa guise pour améliorer le fonctionnement de son équipe ou son

L'EXPÉRIENCE DE
NOMBREUSES
ENTREPRISES
MONTRE QUE LA
NOTION DE
CULTURE ET SES
LIENS AVEC LES
COMPORTEMENTS
AU TRAVAIL SONT
SOUVENT
ABORDÉS DE
MANIÈRES
RADICALEMENT
DIFFÉRENTES
SELON LES PAYS.

peut pas donner sens aux rapports que l'homme entretient avec la nature ou l'environnement, au travail et à ses résultats, aux autres personnes, à l'avenir, la vie et la mort. Mais comment acquiert-on la culture que nous considérons comme un modèle de gestion de ces 4 rapports ? Toutes les approches sociologiques et anthropologiques se rejoignent pour dire que la culture n'est pas innée, elle s'apprend au travers de processus de socialisation vécus par chaque individu dans sa famille, auprès de ses parents, et ensuite dans son école... Il s'enrichira ensuite des apports culturels liés à son expérience professionnelle, sa pratique ou son immersion dans un contexte religieux, économique ou politique.... Autour de son identité culturelle, un même adulte est multiculturel ; il peut se référer à l'une ou l'autre de ses cultures pour décider, agir et se comporter sans pour autant devenir autre.

LES COMPOSANTES de chaque culture s'organisent en un système structuré et « normalement » cohérent qui oriente les attitudes et les comportements, les pratiques sociales ou managériales. Qu'elle soit nationale ou régionale, d'entreprise

LA CULTURE N'EST PAS UNE VARIABLE INSTRUMENTALE PARMI D'AUTRES QUE L'ON PEUT CHANGER À SA GUISE POUR AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DE SON ENTREPRISE.

entreprise. Les salariés des entreprises et les membres des équipes ne laissent jamais chez eux leurs cultures ou leurs identités quand ils viennent travailler pour endosser automatiquement celles que leur proposent leurs employeurs.

L'EXPÉRIENCE DE NOMBREUSES entreprises internationales montre que la notion de culture et ses liens avec les comportements au travail sont souvent abordés de manières radicalement différentes selon les pays. Cette réflexion autour du management interculturel s'inspire de la sociologie et l'anthropologie, dont les recherches s'intéressent davantage aux personnes et à leurs communautés qu'aux produits culturels. Manifestations concrètes de la culture, les produits culturels (peinture, architecture, musique...) sont des révélateurs de telle ou telle culture nationale, d'entreprise ou de métier où ils ont été élaborés, mais ils n'en épuisent pas le contenu. Ils n'en représentent que la partie visible ou audible ...

DANS NOS INTERVENTIONS comme nos travaux de recherche autour de cette problématique, nous privilégions la dimension symbolique de la culture, en tant que système sans lequel on ne

ou de métier, une culture est partagée par une collectivité, un groupe plus ou moins grand de personnes auxquelles elle sert à la fois d'élément identificateur et différenciateur vis-à-vis des autres groupes ou communautés.

FORCÉMENT INSCRITE dans la durée, la culture est généralement transmise par les « vieux » ou par les anciens aux nouveaux ou aux plus jeunes. Sa continuité et sa dynamique passent par un réseau d'institutions qui légifèrent et sanctionnent à partir des normes et des critères destinés à encourager les conduites considérées comme bonnes, dignes, nobles, « normales ». Ces institutions (politiques et juridiques, familiales ou éducatives, économiques ou religieuses) s'appuient sur des réseaux d'échange et de communication, mais aussi sur des manifestations ou des pratiques plus ou moins régulières ou récurrentes qui expriment et renforcent l'identité de telle ou telle culture partagée, à laquelle se réfèrent ses membres.

AUCUNE CULTURE (nationale ou régionale, religieuse ou de métier) n'est pour autant étanche ou sclérosée. Ce sont ses membres qui la créent



› et la font évoluer en réponse aux contraintes et préoccupations spécifiques de leur environnement géographique et économique. Ils n'hésitent pas à l'enrichir de l'apport des autres cultures, à condition que celui-ci leur paraisse cohérent. Si la fonction première des produits culturels est d'exprimer l'identité de telle ou telle communauté, voire de renforcer sa culture en la faisant vivre et partager par ses membres, cette expression constitue aussi une occasion pour remettre en question certaines valeurs et normes préalablement admises, lorsqu'elles ne paraissent plus pertinentes au regard des problèmes ou préoccupations de la communauté. Ainsi, par exemple, un scientifique reste loyal vis-à-vis de sa culture lorsqu'il en dénonce les dérives. En créant de nouvelles règles de conduite, en réponse aux contraintes nouvelles, les institutions économiques et sociales, politiques et religieuses participent au renouvellement progressif des cultures concernées.

S'AGISSANT DE LA PRÉPARATION de futurs dirigeants et cadres des entreprises actuelles, comment ne pas souligner qu'aucune culture n'est étanche. Les frontières dans ce domaine étant très poreuses, même en cas de présence de murs physiques ou économiques entre pays, les cultures se rencontrent de façon quasi permanente aujourd'hui via la circulation des images, des informations et des idées. Ainsi la diversité culturelle, devenue une réalité quotidienne, offre des repères existentiels à des millions de personnes qui participent chacune à sa propre culture sans pour autant avoir le moyen de s'isoler totalement des autres. Que l'individu adopte des

pratiques de management des équipes de travail. Qu'est-ce qui, des représentations collectives, permet tout à la fois le développement des liens sociaux et l'épanouissement de l'identité culturelle des individus, membres des équipes multiculturelles? Sur le plan méthodologique et pratique, cette question en soulève une autre, non moins épineuse pour les managers : comment se dégager de toute attitude comparative et ethnocentrique dans laquelle la culture de chacun (en tant qu'observateur des autres) sert, consciemment ou non, de référence et de grille de lecture des phénomènes sociaux qui se déroulent sous ses yeux dans d'autres cultures mais également dans la sienne ?

LA PREMIÈRE APPROCHE d'une personne ou d'un groupe de culture différente est souvent nourrie de stéréotypes. Versants cognitifs de toute nouvelle entrée en contact avec les autres cultures, les stéréotypes amènent souvent à réduire la réalité des faits ou des comportements observés à quelques aspects qui surgissent dans l'esprit de l'observateur. Consistant à opérer une rapide catégorisation des réalités culturelles observées, le stéréotype conduit à l'accentuation des différences perçues chez les autres. Discriminatoires ou différenciateurs du «soi» ou du «nous» par rapport aux autres (quelquefois considérés comme des étrangers étrangers), les stéréotypes entraînent un classement, hélas souvent binaire et simpliste, positif ou négatif mais rarement neutre, des caractéristiques des autres cultures. Par son côté réducteur et approximatif, le stéréotype constitue une source potentielle d'incompréhension, de tensions et de conflits dans des situations d'interaction ou

LES STÉRÉOTYPES ENTRAÎNENT UN CLASSEMENT, HÉLAS SOUVENT BINAIRE ET SIMPLISTE, RAREMENT NEUTRE, DES CARACTÉRISTIQUES DES AUTRES CULTURES.

comportements de résistance, ethnocentriques ou mimétiques, il n'en est pas moins impliqué dans la diversité culturelle actuelle, ce qui rend aujourd'hui cruciale et complexe la question des identités faites de multiples appartenances ou références culturelles.

GARCIA CANCLINI PARLE DES « cultures hybrides »⁵ et Philippe Pierre du «bricolage identitaire »⁶, pour désigner chacun à sa manière ce phénomène des appartenances culturelles multiples. Ce phénomène, très courant dans nos sociétés actuelles pose la question du repérage des spécificités culturelles et de la compréhension de leurs liens avec les comportements et les

de coopération multiculturelle. Il empêche la mise en place des processus de construction de la confiance et la reconnaissance mutuelles, sans lesquels les identités ne peuvent aisément s'épanouir en contextes multiculturels.

FACE AUX PROBLÈMES relationnels ou aux difficultés de coopération entre partenaires multiculturels, la tendance la plus spontanée consiste à recourir aux outils qui paraissent d'autant plus fiables qu'ils prétendent avoir une portée universelle. Nous pensons particulièrement ici aux dimensions comparatives des cultures nationales proposées par Gert Hofstede⁷ (distance hiérarchique, gestion de l'incertitude, individualisme



et collectivisme, masculinité et féminité). Face aux problèmes de management des équipes multiculturelles internationales, le recours à ces dimensions s'avère insuffisant, car leur utilisation entraîne le risque de passer à côté de ce qu'une réalité culturelle peut avoir d'irréductible à toute autre : imposer la logique du chercheur à celle des cultures qu'il entend étudier. D'une culture à l'autre, la perception que l'on peut avoir d'un critère soi-disant universel peut changer. Conçu dans un contexte donné où il a un sens bien défini, tel critère revêt souvent une tout autre signification dans un contexte différent où il est détaché des références à d'autres traits culturels ayant contribué à lui donner sens⁸.

C'EST LE CAS NOTAMMENT des sociétés hiérarchiques souvent opposées aux sociétés démocratiques alors que dans les deux cas, des jeux de pouvoir occultes peuvent saboter une hiérarchie bien formellement affirmée. Des signes apparents de respect peuvent parfois en cacher la négation voire le mépris. C'est aussi le cas des sociétés communautaires opposées par G. Hofstede aux sociétés individualistes. Nous savons que des comportements de conformité sociale caractéristiques des sociétés communautaires peuvent très bien relever d'un individualisme profond, mais jamais exprimé au grand jour par ceux qui ont tout de même besoin de leur communauté pour vivre ou survivre. Le cas de nombreux chefs d'États africains qui accumulent des richesses pour eux-mêmes (leur seule famille et leur clan) en laissant quasiment de côté le développement de leurs pays (intérêt collectif) ne peut s'analyser avec l'approche binaire de cet auteur.

AU-DELÀ DE CES EXEMPLES, l'obsession par la comparaison des différences culturelles ou la recherche forcenée de critères universels de classement des sociétés constituent une barrière qui empêche de comprendre le cœur de chaque culture, le noyau des identités qui lui sont attachées et, in fine des comportements qui en découlent au sein des équipes multiculturelles.

POUR NOUS, LA COMPRÉHENSION d'une culture (nationale ou régionale, religieuse ou professionnelle) n'est pas possible si l'on ne s'attache pas à rechercher, derrière ses manifestations concrètes (au travail ou dans la vie en société) les croyances, les valeurs et les règles de conduite partagées par ses membres. Derrière sa face apparente, la « dimension cachée⁹ » de chaque culture – pour emprunter l'expression de E.T. Hall, est un système structuré comportant plusieurs niveaux en interactions. Ces niveaux ne se voient

L'OBSESSION PAR LA COMPARAISON DES DIFFÉRENCES CULTURELLES OU LA RECHERCHE FORCENÉE DE CRITÈRES UNIVERSELS DE CLASSEMENT DES SOCIÉTÉS CONSTITUENT UNE BARRIÈRE QUI EMPÊCHE DE COMPRENDRE LE CŒUR DE CHAQUE CULTURE.

que lorsque l'on est capable de faire l'analyse fine de la culture en s'appuyant sur des outils conceptuels et méthodologiques rigoureux et éprouvés. Nous rejoignons cet auteur pour dire que « la culture cache plus de choses qu'elle n'en révèle »¹⁰ et que ses dimensions essentielles passent souvent inaperçues. Chaque situation de la vie renvoie à des codes culturels que l'observateur doit décrypter afin de découvrir et comprendre le sens culturel des faits et comportements observés¹¹.

S'AGISSANT DE LA FORMATION de futurs managers ou des cadres appelés à évoluer au sein des entreprises multiculturelles, nous proposons de centrer la réflexion suivante uniquement sur deux aspects qui nous paraissent incontournables pour gérer les relations avec tout partenaire de culture différente : les perceptions multiculturelles, le rapport au temps et surtout la manière de gérer celui-ci et l'investir dans les relations personnelles et professionnelles. Pourtant déjà mise en évidence par E.T. Hall dans les années 1980, la diversité des rapports au temps représente encore aujourd'hui une source majeure des difficultés souvent observées au sein de nombreuses entreprises multiculturelles.

1. UNESCO : *Déclaration universelle sur la diversité culturelle, une vision, une plate-forme conceptuelle, une boîte à idées, un nouveau paradigme*. Document établi pour le Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, août-4 septembre 2002, Série Diversité culturelle n°1, Paris, 2003, 64 p.
2. Evalde Mutabazi & Philippe Pierre. *Pour le management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprises*. Paris, L'Harmattan, 2008
3. Evalde Mutabazi, Audrey Klesta, Yohanam Altman, Philippe Poirson, *Management des ressources humaines à l'international, Fusions, Acquisitions, Alliances, coopérations et filiales*, Paris, Eyrolles, 1994.
4. Evalde Mutabazi. *L'entreprise multiculturelle en Afrique et en Europe. Approche sociologique*. Thèse de doctorat. Institut d'Études Politiques de Paris, 1999
5. Nestor Garcia Canlini. *Culturas híbridadas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Buenos Aires, Editorial sudamericana, 1992.
6. Philippe Pierre. *Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*. Paris, Editions SIDES, 2003
7. Daniel Bollinger & Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Ed. d'organisation, 1987.
8. Philippe D'Iribarne, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
9. E. Hall, *La dimension cachée*, Paris Seuil, 1985
10. E. Hall, *Le langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984
11. Evalde Mutabazi. *Preparing African Leaders*. In C. Brooklyn Derr & Al.: « Cross Cultural Approaches to leadership Development » Ch. 15, pp 202-223. Westport, USA, Quorum Books, 2002.



44 > LE RAPPORT AU TEMPS : UNE DIVERSITÉ DES PRIORITÉS D'INVESTISSEMENT

CONTACT

PRINTEMPS 2010

Hier tributaire d'un temps perçu suivant les rythmes naturels, l'homme cherche, notamment dans « les cultures » occidentales et anglo-saxonnes à contrôler le temps et à imposer son rythme. En réalité, chaque culture a son propre codage temporel, c'est-à-dire sa façon de percevoir et d'organiser le temps, de l'investir dans telle ou telle activité ou « occupation » telle que échanger avec son voisin voire avec un inconnu, écouter la musique, faire du sport ou travailler sur tel ou tel projet... Autrement dit, nous savons qu'il n'y a pas de façon universelle de gérer le temps. Si certaines cultures considèrent que l'on perd son temps chaque fois qu'il est investi dans

CET ORDRE EXPLIQUE POURQUOI, SONT TOTALEMENT RELATIVES LES NOTIONS
D'EXACTITUDE, DE DÉLAIS, DE DURÉE OU DE RYTHME DE RÉALISATION DE TELLE ACTION.

une activité non tendue vers un résultat tangible ou quantifiable. D'autres considèrent que le temps ne se perd jamais, qu'il n'appartient à personne, que personne ne peut le stocker, qu'il y a du temps pour tout, y compris pour mourir...

TRÈS GÉNÉRALEMENT, la façon d'appréhender le temps révèle l'importance donnée aux activités et aux relations avec les autres personnes. C'est l'indicateur par excellence des priorités culturelles qui elles-mêmes traduisent la manière dont telle ou telle culture se situe dans le cours de la vie et vis à vis des autres éléments de l'univers. Cet ordre des priorités culturelles d'investissement du temps s'exprime tout au long des journées et des semaines, des mois et des années qui se suivent en étant investi différemment selon les cultures. Cet ordre explique pourquoi, sont totalement relatives les notions d'exactitude, de délais, de durée ou de rythme de réalisation de telle action. Il en va de même pour les critères d'appréciation du temps d'attente, du bon moment, de l'ancienneté, de la vieillesse ; ou encore de l'importance accordée au passé ou au présent, de la manière d'appréhender l'avenir.

TOUTES CES CONCEPTIONS et priorités de gestion du temps se traduisent par deux grands types de conduites souvent observés par les anthropologues : les conduites monochroniques et polychroniques. Dans le premier type, le temps est perçu comme une ressource tangible et concrète, exploitable et maîtrisable. On peut et on doit l'uti-

liser de façon rationnelle, on peut le dépenser ou le gaspiller, le gagner, l'économiser. C'est une des raisons pour lesquelles sa gestion s'apparente à celle de l'or ou de l'argent (time is money). Il est, dans certaines cultures plus que dans d'autres, depuis longtemps finement découpé (invention des horloges) pour rythmer sans arrêt toute la vie des individus, des organisations et communautés locales. Ce découpage est tel que certaines compétitions se gagnent au cent millième de seconde. Aux yeux de ressortissants des autres cultures ce critère est totalement hors de leur entendement !

A L'OPPOSÉ, LES CONDUITES de type polychronique se caractérisent par la simultanéité des activités et l'ouverture permanente sur l'environnement extérieur (à eux, au projet en cours, à leur

espace...). Le temps est ici considéré comme une donnée abstraite et disponible pour tous, une réalité que personne ne peut posséder individuellement, économiser, gaspiller ou perdre. Le temps est à la fois dans et hors du présent. Il est infini, il a toujours existé et il existera toujours. Comme la vie de l'univers, il ne s'épuise pas. Il est hors des individus tout en étant dans chacun. L'agenda relationnel précède toujours l'agenda des activités. La relation aux autres personnes prime toujours sur la relation à la tâche, car ces autres personnes permettent à chaque individu d'être dans le temps présent ici et maintenant, mais également hors de celui-ci. Dans l'instant d'une rencontre, les autres personnes permettent à chaque individu de relier le passé et l'avenir et d'élargir également son horizon spatial. Le tâche le limite à la fois dans le temps et l'espace. Dans ce second mode de gestion du temps, les personnes ont une soif sans fin d'informations et apprécient que celles-ci soient directement fournies par d'autres personnes plutôt que par une machine.

> L'IMPACT DES PERCEPTIONS MUTUELLES SUR LES RELATIONS MULTICULTURELLES

« Trop flous, trop anarchiques » entendons-nous souvent dire les monochrones des polychrones, « trop lents, trop froids ou distants » renvoient en écho ceux-ci à leurs collègues monochrones ! Nous laissons au lecteur le loisir d'imaginer les conséquences de telles perceptions mutuelles sur le

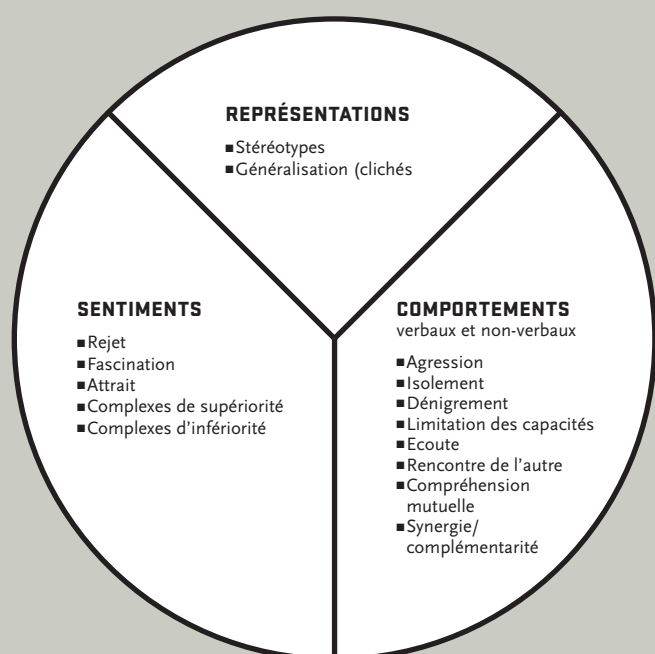


fonctionnement d'une équipe-projet construite sur un terrain aussi mouvant et semé d'embuches.

D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE, les psychologues et les psychosociologues ont montré que la perception est une voie totalement incontournable d'accès à la réalité, à la vérité intimement ressentie par chaque individu. Autrement dit, chacun fait l'expérience concrète du monde qui l'entoure. Qu'il s'agisse des objets matériels ou immatériels, des projets ou des contextes de travail, des communautés ou des individus, il se les représente au travers de l'image qu'ils lui envoient, au travers de ses filtres sensoriels et cognitifs, expérientiels ou affectifs. Ainsi, l'adjonction de traits auxiliaires rend inégales à nos yeux deux lignes pourtant identiques. Pour qui serait sceptique vis-à-vis de ce processus d'invention de la réalité au travers de ce mécanisme, nous rejoignons Merleau-Ponty pour dire que : « la perception n'est pas présumée vraie », car « tout ce que je sais du monde, je le sais à partir d'une expérience mienne »¹.

En ce qui concerne les relations d'échange ou de coopération entre partenaires de culture différentes, chaque signe, chaque message reçu fait appel à une foule de références déjà intériorisées, qui entraînent une lecture personnelle de ce qui a été transmis. Avant d'être décodé et compris, le message passe également par le filtre de notre vision du monde, de notre vision de nous-mêmes (notre culture) et des autres (et de leur culture).

Figure N° 1. *Stéréotypes et relations multiculturelles*



EN D'AUTRES TERMES, la perception est soumise aux références culturelles de celui qui reçoit les signes ou les messages extérieurs à lui. D'où le fait qu'un même objet, une même réalité ou un même message peut être différemment perçu, entendu ou décodé. On devrait naturellement s'attendre à ce qu'il déclenche des réactions différentes chez des individus de cultures différentes. Ainsi en est-il d'un objectif, d'une équipe, d'une décision et, sur un autre registre, du comportement des autres.

APPRÉHENDÉES COMME un des éléments déclencheurs d'un processus qui va des sensations aux comportements en passant par les attitudes, les perceptions révèlent beaucoup de choses sur les valeurs portées par les personnes ou les groupes, au-delà de leurs réactions premières face aux conduites jugées de prime abord « bizarres ou géniales » développées par ceux d'une culture différente. Inversement, connaître les valeurs portées par une personne ou un groupe permet parfois de prévoir les perceptions qu'ils auront des messages transmis et d'anticiper ensuite leurs réactions éventuelles. Si elles ne peuvent être prévues avec certitude, les perceptions peuvent être pressenties quand on connaît préalablement le rapport que la personne ou le groupe entretient avec le temps, l'étranger, le travail... Une approche rigoureuse peut être ainsi développée en matière de formation ou de préparation d'une mission en dehors de sa culture habituelle, d'organisation ou de répartition des rôles au sein d'une équipe multiculturelle.

► LE JEU DES RÔLES ET DES ATTENTES DE RÔLES.

Nous abordons ici le 3^e aspect incontournable dans le fonctionnement des équipes multiculturelles de travail. En effet, assumer un rôle, exercer le leadership ou se comporter au regard de son statut renvoie à un codage culturel souvent très précis, mais dont les normes, les règles et les critères de conduite peuvent être diamétralement opposés d'une culture à une autre. A l'intérieur d'une communauté culturelle donnée, un individu a des attentes de rôles et de comportements à l'égard des membres de leur culture commune et vice versa. Ainsi par exemple, le respect des « vieux » au cœur des règles sociales de nombreuses cultures, fonctionne en cascade, sur le principe de la réciprocité des droits et des devoirs. Lorsque ce principe normatif est intériorisé, les individus impliqués (jeunes et vieux en interaction) n'ont aucun besoin de réfléchir ou s'interroger sur les attitudes et les comportements à adopter les uns envers les autres.





► **IL EN VA DE MÊME** en ce qui concerne les rapports entre les hommes et les femmes. Selon les cultures, des codes spécifiques de conduite définissent les rôles et les attentes de rôles qui, une fois intériorisés ont toujours tendance à devenir des normes (tabous, interdits) à respecter si l'on veut bénéficier de la réciprocité en vigueur dans son système culturel d'appartenance.

AU FUR ET À MESURE qu'elles se vivent et s'appliquent, les normes sont progressivement intégrées dans leurs décisions et comportements par les membres des cultures concernées, les sanctions venant encourager les comportements « normaux » ou dissuader ceux qui ne le sont pas. Dans une équipe de travail, la déception des attentes de rôles est souvent source de tensions et de perte de crédibilité de la part de celui qui se comporte à l'opposé, de démotivation ensuite de la part de membres déçus par leur manager. Le rôle de celui-ci est d'autant complexe qu'il doit intégrer des systèmes de jeux de rôles contradictoires liés à la diversité des cultures des membres de son équipe et prendre en compte des liens entre celles-ci, leurs attitudes et comportements.

► **PRENDRE EN COMPTE DES LIENS ENTRE CULTURES ET PRATIQUES DE MANAGEMENT**

Jusqu'à la fin des années 1970, les mécanismes que nous venons de présenter ont été souvent ignorés ou négligés dans l'organisation des entreprises et le management des équipes de travail en contextes multiculturels, car l'environnement économique des entreprises le permettait. Dans les écoles d'ingénieurs ou de management, on se contentait de former les élèves aux aspects techniques auxquels on ajoutait l'apprentissage linguistique et un ou deux voyages en pays étranger pour qualifier le cursus suivi d'international. Aucune réflexion, aucun apport conceptuel ou méthodologique n'était fourni en ce qui concerne les relations multiculturelles.

FACE AUX DIFFÉRENCES CULTURELLES, aux phénomènes de résistances et aux dysfonctions qui en découlaient, on sanctionnait les individus réputés différents et on colmatait les brèches en recourant aux aspects plutôt quantitatifs de la gestion (fiscalité, valeur des monnaies, coûts de la main d'œuvre...) pour compenser les coûts cachés engendrés par la négligence des différences, leur déni ou la volonté de les supprimer.

DEPUIS LE DÉBUT des années 1980, les organisations internationales et les entreprises travaillant avec (ou faisant travailler ensemble) des

personnes de cultures différentes ont alors développé trois types d'approches de la diversité des cultures et des modèles de management : monoculturelle, multiculturelle et interculturelle.

■ **L'approche monoculturelle : les autres devraient s'organiser, gérer, agir, devenir comme nous.**

LES ENTREPRISES OCCIDENTALES ont eu largement recours à cette approche jusqu'à la fin des années 70 notamment dans les pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. L'approche monoculturelle repose sur l'idée que ces pays, n'ayant aucune expérience de l'industrie, leurs citoyens ou leurs ressortissants n'avaient aucune conception de l'organisation ni du management. Cette méconnaissance des caractéristiques sociologiques et politiques des communautés de ces pays s'est traduite par l'imposition de modèles importés de l'Occident au détriment des systèmes de valeurs et des savoir-faire locaux. Or certains étaient bien en avance en matière de gestion des rapports collectifs et de management des équipes de travail.

LES TEMPS ONT CHANGÉ et on pourrait croire que cette approche a largement été abandonnée dans les pratiques contemporaines. Si certains projets de développement en portent encore la marque, les discours officiels font aujourd'hui une large place aux compétences puisées dans les pays d'implantation des filiales de multinationales. Toutefois et quelquefois malgré la bonne volonté des dirigeants, l'approche monoculturelle imprègne encore très fortement les esprits, la mentalité de nombreux managers, leurs attitudes et comportements, leurs pratiques de gestion.

SI CETTE APPROCHE « COLONIALE » a montré ses limites notamment sur le plan politique, les contraintes économiques et la pression des délais amènent les cadres et les managers à se précipiter en recourant automatiquement à leurs habitudes et pratiques antérieures, notamment lorsque celles-ci ont donné de bons résultats. Autrement dit, l'approche monoculturelle est donc loin d'avoir totalement disparu et de nombreuses frictions peuvent en résulter. Ce réflexe « normal » et économique (en termes d'énergie pour le cadre ou manager concerné) s'avère néanmoins de plus en plus contre-performant, car il est facteur de blocage et d'échecs souvent lourds de conséquences pour les entreprises multiculturelles. Les avantages recherchés auprès de partenaires (actionnaires, salariés, institutions) de cultures différentes sont remis en cause par leur résistance identitaire lorsqu'ils s'aperçoivent que leurs valeurs et leurs

L'APPROCHE MONOCULTURELLE EST DONC LOIN D'AVOIR TOTALEMENT DISPARU ET DE NOMBREUSES FRICTIONS PEUVENT EN RÉSULTER.



apports spécifiques sont ignorés ou déniés en faveur d'objectifs d'une entreprise dans laquelle ils se sentent d'autant non reconnus qu'ils en ignorent les visées stratégiques.

■ **L'approche multiculturelle : tant qu'ils servent à nos intérêts, laissons-les dans leurs traditions**

DE PRIME ABORD, l'approche multiculturelle peut apparaître comme une manière plus respectueuse d'appréhender les différences culturelles et managériales. Utilisé pour la première fois lors de l'énoncé des politiques visant l'intégration des groupes issus

EN RÈGLE GÉNÉRALE, LE MULTICULTURALISME EST FAVORISÉ PAR LA CONJONCTION DES ATTITUDES IMPÉRIALISTES D'UN CÔTÉ, ET MIMÉTIQUES VOIRE DE FASCINATION DE L'AUTRE.

de l'immigration au Canada et en Australie dans les années 70 et repris ensuite entre les années 70 et 80 dans le débat qui opposait les libéraux et les communistes aux États-Unis², ce terme a une histoire qui lui a donné un contenu polémique. Dans sa version positive, il tend à sauvegarder, en les juxtaposant, des cultures différentes.

EN MATIÈRE DE GESTION d'équipes multiculturelles, cette juxtaposition des cultures différentes dans un pays ou une entreprise n'évacue ni l'excès d'ethnocentrisme, ni sa dérive impérialiste. Ceux-ci se traduisent par la tendance à superposer les modèles de management d'une culture sur ceux d'une autre, et plus généralement en faveur de la culture considérée comme la plus économiquement ou technologiquement forte³. Dans ce cas de figure, le multiculturalisme se traduit par l'absence d'ouverture et d'empathie, la peur et le mépris, les complexes de supériorité ou d'infériorité développés par les uns vis à vis des autres. En règle générale, le multiculturalisme est favorisé par la conjonction des attitudes impérialistes d'un côté, et mimétiques voire de fascination de l'autre. Lorsque le fonctionnement concret d'une entreprise ou d'une équipe se fonde sur ce phénomène, les rapports entre ses membres se caractérisent par l'indifférence, l'absence d'interactions riches et spontanées, l'incapacité à relativiser ses valeurs et ses critères. D'où la polysémie des messages échangés, la pauvreté des réflexions, l'absence de visions partagées ainsi que le développement de projets égocentriques et peu mobilisateurs de toute l'équipe. Le repli identitaire se traduit dans ce contexte par l'insuffisance de capacités à apprendre et à s'enrichir des différences, à produire ensemble de nouvelles valeurs et les règles nécessaires à la réalisation optimale des projets communs.

EN CAS D'ABSENCE de traitement efficace des problèmes qu'il engendre, le multiculturalisme renforce les résistances culturelles⁴ et l'incompréhension mutuelle des personnes mais aussi celle des projets ou des choix stratégiques des entreprises concernées. Les difficultés professionnelles et relationnelles qui en résultent entraînent, tôt ou tard, l'échec des opérations. Ces problèmes trouvent un terrain favorable à leur démultiplication lorsque le système de management n'accorde aucune place à la confrontation réelle des différences. Les expériences et les compétences spécifiques détenues par différents

membres d'une équipe multiculturelle sont alors étouffées et leur énergie gaspillée dans la recherche de solution aux tensions relationnelles ou aux blocages opérationnels. Ces dysfonctions réduisent ou annulent totalement les synergies et les complémentarités entre membres des équipes multiculturelles, remettant ainsi en cause les avantages concurrentiels recherchés par les entreprises.

■ **L'approche interculturelle : les différences sont des facteurs de synergies et de complémentarités**

CETTE APPROCHE repose sur l'idée qu'une bonne gestion des équipes multiculturelles suppose de bonnes interactions entre leurs membres, que ceux-ci soient à même d'échanger de manière authentique et respectueuse, d'apprendre et s'enrichir les uns des apports des autres, et enfin, de confronter leurs idées et trouver ensemble des solutions aux difficultés ou problèmes rencontrés dans leur entreprise.

AFIN DE DÉPASSER tout à la fois la domination et le compromis qui caractérisent les approches monoculturelle et multiculturelle, l'approche interculturelle considère le changement consenti comme une approche idéale pour gérer les projets, stimuler la recherche et l'innovation au sein des entreprises. Elle considère la synergie et la complémentarité opérationnelle comme les ingrédients nécessaires au fonctionnement efficace des équipes multiculturelles. C'est pour cela que les centres de recherche les plus réputés n'ont attendu ni la globalisation économique ni la révolution technologique pour faire appel aux talents d'origines culturelles différentes.





► **POUR NOUS, LE MANAGEMENT** interculturel est une forme de management capable de reconnaître les différences entre les cultures et les modèles de gestion, de comprendre et d'intégrer dans ses décisions et ses actions les liens entre cultures-comportements et pratiques sociales ou de gestion. Ce management permet d'intégrer les principes et les valeurs sur lesquelles reposent les cultures dans l'exercice des différentes fonctions de l'entreprise, de prendre en compte à la fois des enjeux identitaires et des impératifs stratégiques de l'entreprise.

Certes, pratiquer le management interculturel ne va pas de soi. Outre l'intelligence et la reconnaissance des autres, cette pratique suppose beaucoup de souplesse et d'ouverture d'esprit, beaucoup d'audace et d'humilité de la part des acteurs concernés (dirigeants, manager, chef de projet). Nous avons vu qu'il n'y avait pas de recettes miracles pour comprendre les cultures des autres. Il n'existe pas non plus d'outils prêts à l'emploi pour pratiquer le management interculturel. Celui-ci implique une capacité à remettre en question ses

OUTRE
L'INTELLIGENCE
ET LA
RECONNAIS-
SANCE DES
AUTRES, LE
MANAGEMENT
INTERCULTUREL
SUPPOSE
BEAUCOUP DE
SOUPLESSE ET
D'OUVERTURE
D'ESPRIT,
BEAUCOUP
D'AUDACE ET
D'HUMILITÉ.

sur les autres et de leurs effets sur les relations d'échange et de communication?

● Le deuxième défi est de savoir tirer parti du potentiel de chacun ; c'est à dire de valoriser leurs différences en utilisant au mieux le potentiel d'action, de créativité et d'innovation que recèle chaque individu.

1. M. Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, 1945.
2. Will Kymlica et Sylvie Mesure, et al, « Comprendre les identités culturelles », *Revue de philosophie et de sciences sociales*, 2000, n°1.
3. Evalde Mutabazi, « Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines », *Sociologies pratiques*, Paris, 2001, décembre, n° 5.
4. Pierre Dupriez, Solange Simons, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, deuxième édition, Bruxelles, De Boeck, 2002.

FACE À CES DÉFIS, beaucoup de gestionnaires considèrent encore aujourd'hui que la meilleure manière de gérer de telles équipes est de ne prê-

QUELS PROCESSUS DE MANAGEMENT METTRE EN PLACE POUR TIRER PARTI DES DIFFÉRENCES ENTRE LEURS COMPÉTENCES ET LEURS CULTURES SPÉCIFIQUES ?

habitudes et tout ou partie des méthodes qui pourtant ont fait leurs preuves ailleurs ou par le passé ; à s'ouvrir à d'autres modèles culturels et de management pour apprendre et s'enrichir de leurs apports, mais sans pour autant perdre son âme ou son identité, ni laisser de côté les objectifs poursuivis.

LA QUESTION CENTRALE, et très concrètement posée aux responsables d'équipes multiculturelles est de savoir comment, malgré les différences culturelles présentes dans leurs équipes, intégrer ses différents membres et trouver avec eux des solutions efficaces au problème posé par la mise en œuvre de projets. Quels processus de management mettre en place pour tirer parti des différences entre leurs compétences et leurs cultures spécifiques ? Dans cette optique, le manager est confronté à un double défi :

● Le premier est de vivre et fonctionner efficacement et sereinement avec les différences culturelles, en tant que personne d'une part, et de manager une équipe d'autre part. Comment s'y prendre pour faire face aux tensions et aux dysfonctionnements qui peuvent potentiellement découler de l'incompréhension avec (et entre) les membres de son équipe, des stéréotypes des uns

ter aucune attention aux différences culturelles. Ils croient qu'ignorer celles-ci leur permettra de mieux amener différents membres de leur équipe à se concentrer uniquement sur leurs tâches et ainsi sur l'objectif commun de leur projet. Mais cela ne revient-il pas à fermer les yeux sur les tensions et négliger leurs origines, à chercher à homogénéiser vaille que vaille les attitudes et comportements ?

NOTRE ANALYSE de nombreuses situations bloquées, dans lesquelles les managers avaient décidé de n'accorder aucune attention aux différences, montre que cela se traduit souvent par la mise en place de solutions temporaires et indubitablement insuffisantes face à des problèmes qui inévitablement vont se reproduire. Dans la plupart des cas, ces problèmes – que l'on a voulu éviter en affichant une attitude neutre ou indifférente face aux réalités culturelles – resurgissent tôt ou tard avec plus d'intensité, parce que les situations sont chargées de rancœur et de frustrations. N'est-ce pas ouvrir le champ à une succession de malentendus et de dysfonctions endémiques, qui ont pour conséquences, des coûts cachés quelquefois exorbitants pour l'entreprise, et peuvent conduire celle-ci vers l'échec et la déception ?

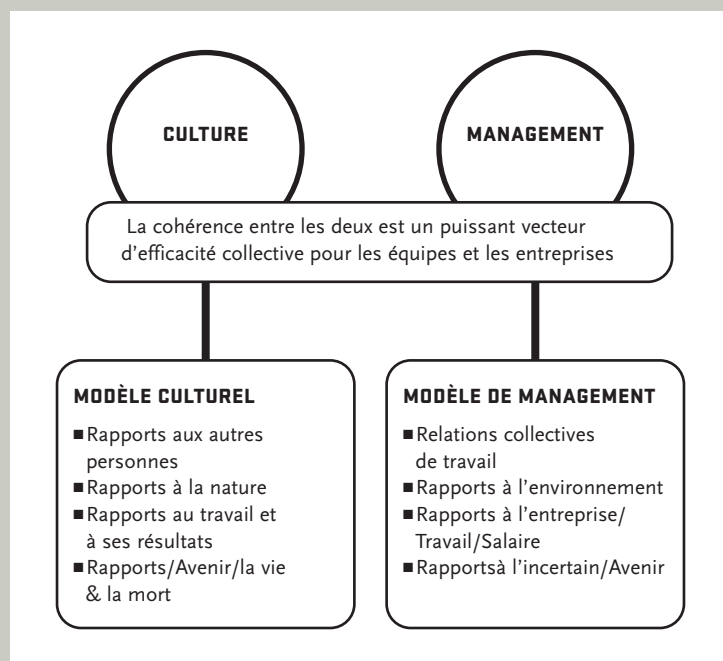




LORSQUE LE MANAGER met en place un cadre qui permet aux membres de ses équipes d'échanger et confronter leurs cultures respectives, ils peuvent mieux se comprendre et construire ensemble un esprit d'équipe, développer progressivement une « culture partagée ». Les solutions aux problèmes rencontrés émergent plus aisément et plus rapidement, la cohésion et la convergence des efforts sont plus aisées à obtenir. Et pour cause. La culture partagée et l'esprit d'équipe ainsi mis en place leur permettent de transcender leurs différences culturelles et leurs préférences managériales. Chaque membre se sent autorisé à révéler aux autres sa culture et ses valeurs centrales, sans chercher à la leur imposer. Cette possibilité d'échange authentique leur permet de mieux se connaître, de partager les informations et de coopérer en confiance.

LORSQUE LE MANAGEMENT est favorable au développement du management interculturel, les valeurs clés de l'entreprise et ses choix stratégiques prennent du sens pour ses partenaires et salariés. Une telle entreprise n'a alors nul besoin d'imposer une culture forgée au siège générale à ses filiales internationales ou à ses équipes multiculturelles. Se nourrissant de leurs spécificités, la culture d'entreprise évolue jusqu'à devenir un système de représentations et de valeurs partagées par ses unités et leurs membres, un puissant levier pour leur adhésion et leur mobilisation autour de sa stratégie.

Figure N° 2. Intégrer les liens entre cultures-comportements et modèles de management



S'AGISSANT DE
MANAGER LES
ÉQUIPES SUR
PLACE, IL NE
FAUT JAMAIS
IMAGINER QUE
LEURS MEMBRES
ABANDONNENT
LEURS
RÉFÉRENCES
CULTURELLES
AVANT DE SE
RENDRE SUR LE
SITE INDUSTRIEL,

PLUS PARTICULIÈREMENT dans le cadre du management des rapprochements et des filiales internationales, la culture d'entreprise ne peut ignorer les différents terreaux culturels dans lesquels elle opère (distribuer ses produits ou services sur des marchés étrangers, y négocier les avantages en matière de fiscalité ou de gestion des ressources humaines, mobiliser le personnel local...). S'agissant de manager les équipes sur place, il ne faut jamais imaginer que leurs membres abandonnent leurs références culturelles avant de se rendre sur le site industriel, dans leurs ateliers ou les bureaux de travail. Pour instaurer une culture d'entreprise locale fiable et capable de mobiliser l'énergie du personnel local, il faut tenir compte de l'influence de leurs cultures et de la façon dont cette nouvelle culture ou ce nouveau modèle de management sont perçus, accueillis et vécus par eux. Pour une entreprise mondialisée, il ne s'agit évidemment pas de croire que les réactions seront identiques sous tous les cieux.

AUTANT D'ÉLÉMENTS qui plaident très clairement en faveur de la nécessité de se préparer, d'éviter la précipitation pour mieux anticiper les réactions visibles ou cachées des partenaires locaux, de l'impératif de se doter des compétences nécessaires pour intégrer l'univers de sens des cultures en présence dans son raisonnement, ses décisions et sa manière de mettre en œuvre son plan d'action.

SI L'ON SE CONTENTE de plaquer un modèle de management sur des modes d'organisation ou de gestion contradictoires, préalablement développés dans la culture du pays d'implantation d'une filiale, ou dans celle d'une entreprise acquise ; il s'ajoute aux questions classiques et universelles du management celles qui résultent cumulativement de la contradiction des valeurs véhiculées par les modèles locaux et importés. Pour peu que j'y ajoute encore le sentiment d'être dominé voire exploité par l'entreprise qui impose sa culture et son modèle de management, les difficultés et l'échec seront automatiquement au rendez-vous.

QU'ELLE SOIT NATIONALE, d'entreprise ou de métier, mettre en place une culture nouvelle ne devrait jamais avoir comme but de supprimer les spécificités locales. Une des questions clés est de savoir ce qui, des croyances et des valeurs locales, est prégnant, évolutif ou contingent, mais également ce que représente la culture nouvelle apportée par l'entreprise étrangère pour les partenaires porteurs des cultures locales. Sans pour autant



► abandonner tout son apport, l'entreprise qui opère en dehors de son contexte culturel d'origine doit savoir intégrer les spécificités de ses partenaires étrangers et au mieux s'en inspirer pour traiter les problèmes locaux. Elle gagnera à investir dans le développement d'un fonds culturel et managérial partagé sur lequel ses managers locaux pourront ensuite s'appuyer pour réussir leurs missions en tenant compte des contraintes ou des préoccupations concrètement perçues comme telles par les acteurs locaux et des enjeux stratégiques de son entreprise.

► PRATIQUER LE MANAGEMENT INTERCULTUREL : DÉFI POUR LES ENTREPRISES ET LES MANAGERS

Dès lors que l'on travaille avec (ou que l'on fait travailler ensemble) des partenaires de cultures différentes, l'expérience nous apprend par exemple que le management à l'américaine peut s'enrichir des modèles japonais ou français, et ceux-ci de celui-là ; mais aussi que l'on gagne, à moyen et long terme, à coopérer dans l'intérêt bien compris pour les partenaires. Lorsque l'on est ouvert et que l'on s'est affranchi des tendances impérialistes et mimétiques, on ne peut plus imaginer qu'il puisse n'y avoir qu'une seule culture mondiale ou un seul modèle universel de management. Bien au contraire, car l'objectif n'est plus d'imposer sa culture ou ses pratiques managériales aux autres, ni celui de gommer les différences. Il s'agit avant tout de se servir de la diversité des cultures et des compétences comme moteur d'un processus d'innovation et de progrès, d'enrichissement mutuel des équipes, dans différents métiers et fonctions de l'entreprise.

DANS CETTE OPTIQUE, le management interculturel est une approche dont l'apport s'avère utile à différents niveaux de la gestion des entreprises et du management des équipes en contextes multiculturels :

- **Analyser les cultures** en présence et d'identifier les préférences managériales correspondantes à chacune
- **Mettre en évidence** les potentialités de synergies et de blocage (relationnel ou opérationnel)
- **Intégrer le résultat** de ce premier travail dans son mode de raisonnement et particulièrement le sens profond des composantes culturelles qui risquent d'avoir un impact sur les comportements au travail
- **Prendre les décisions** et mettre en œuvre les opérations (projets, changements...) en ayant une

meilleure anticipation des réactions (accueil, rejet, indifférence..) des partenaires clés.

■ **Se doter d'un plan d'action**, des indicateurs de suivi et d'évaluation des opérations, mais aussi des hypothèses alternatives à utiliser en cas de difficultés ou de blocage inattendus.

L'ÉVENTAIL DES SITUATIONS de travail dans lesquelles les faits et les comportements sont en étroite relation avec les différences culturelles est large. Dans le cadre des équipes de travail par exemple, on ignore souvent qu'il y a un temps pour tout : celui du projet autour duquel les équipes seront construites, celui de sa mise en œuvre (les équipes sont mobilisées) et enfin celui des résultats (les équipes sont évaluées et sanctionnées). Si l'on souhaite pratiquer le management interculturel et en obtenir d'excellents résultats, aucune de ces étapes ne doit être bâclée. Il s'agit de s'organiser et faire en sorte que chaque étape du déroulement de chaque projet puisse bénéficier du meilleur apport des membres de l'équipe multiculturelle. Attention toutefois, il ne faut pas oublier que celui qui détient cet apport jouit du niveau de crédibilité nécessaire, aux yeux des autres membres, pour les mobiliser et faire profiter l'ensemble du projet de sa contribution.

POUR LES MANAGERS ET CADRES appelés à évoluer en contextes multiculturels, revenons rapidement sur quelques exemples de situations qui nous paraissent totalement incontournables :

CONSTRUIRE UNE ÉQUIPE GAGNANTE : une équipe se constitue généralement autour d'un projet commun, et c'est mieux lorsque celui-ci est compris et partagé par tous les membres. Elle est animée par un chef de projet mandaté et disposant de ressources humaines, financières ainsi que du temps pour réaliser ce travail. Bien présenté, chaque projet peut apparaître – notamment au début – comme un « idéal à atteindre », même si sa fin demeure vague ou incertaine. Avec des contours bien déterminés et un cadre d'action très structuré, un autre projet peut, au contraire, ne susciter que peu d'intérêt pour certains membres de l'équipe chargée de le conduire, car le chef de projet n'a pas su intégrer leurs différences culturelles ou la diversité des enjeux qu'ils perçoivent. Dès sa conception et tout au long de son déroulement, un projet peut se heurter à la divergence des perceptions ou des attentes nourries par les uns et les autres en termes de risques ou d'opportunités. Sa faisabilité humaine et son succès découlent de la capacité du manager en charge de ce projet, à faire adhérer ses par-

L'EXPÉRIENCE NOUS APPREND PAR EXEMPLE QUE LE MANAGEMENT À L'AMÉRICAIN PEUT S'ENRICHIR DES MODÈLES JAPONAIS OU FRANÇAIS, ET CEUX-CI DE CELUI-LÀ ; MAIS AUSSI QUE L'ON GAGNE, À MOYEN ET LONG TERME, À COOPÉRER DANS L'INTÉRÊT BIEN COMPRIS POUR LES PARTENAIRES.

tenaires et mobiliser les équipes concernées. S'il est formellement chargé de planifier, organiser, contrôler, évaluer les actions mais également les acteurs impliqués, le chef de projet est avant tout un animateur, qui doit s'assurer de l'avancement des opérations, de l'efficacité et de la rentabilité des différentes étapes du processus, mais surtout de l'implication des membres de l'équipe concernée. A partir de ce groupe généralement hétérogène et multiculturel, le chef de projet a comme premier défi de construire cette équipe. Et celui-ci est de taille : il s'agit de passer d'un groupe (regroupement de personnes culturellement différentes) à une équipe de personnes capables d'agir en interrelation. Comment les organiser sans tomber dans les dérives taylorienne (privilé-

et légitimité renvoient sans conteste aux références culturelles spécifiques aux cultures en présence dans l'équipe ; ce qui pose la question de savoir comment prendre en compte les attentes de chacun ? Faut-il imposer le plus techniquement compétent ? Y-a-t-il une démarche spécifique à reproduire ou des étapes clés à suivre. Quels critères de légitimité feront accepter ou rejeter un chef de projet ou un manager dans telle ou telle culture ?

DES QUESTIONS DE MÊME NATURE se posent également en ce qui concerne les membres de l'équipe, leurs attentes et préférences managériales différentes. De fait, il existe différentes manières de coexister et travailler ensemble, seul

EN RÉALITÉ, ET CONTRAIREMENT AU DOMAINE DES TECHNIQUES, AUCUNE EXPÉRIENCE NE FAIT RECETTE AU POINT D'ÊTRE TRANSPOSABLE TELLE QUELLE DANS UNE AUTRE CULTURE.

gier l'orientation vers la tâche, la standardisation, la parcellisation) ? Comment créer un espace collectif de travail sans tomber dans le clanisme des cultures de métiers ? Comment donner à chaque membre de l'équipe le moyen d'apporter le meilleur de lui-même et d'agir en cohérence avec son identité culturelle ? Comment intégrer les différences dans la construction et le développement d'un esprit d'équipe ou d'un collectif capable de coopérer, se compléter et se mobiliser dans le même sens en faveur du projet ?

EN RÉALITÉ, IL N'Y A NI CONCEPTION ni approche universelle sur ces questions. Les attentes d'une équipe vont du partage des informations ou de la discussion pour prendre les décisions, à l'autonomie et la prise d'initiatives, en passant par le mode de communication et de gestion quotidienne des relations de travail. Si ces différents éléments sont importants dans toutes les cultures pour construire une équipe performante, les approches et procédures peuvent être très différentes notamment en termes de priorités d'investissement du temps, des énergies ou des ressources matérielles ou immatérielles mobilisables par chaque membre de l'équipe (le temps, les échanges, l'information technique, la confidentialité, le leadership, l'autorité, les relations et les réunions formelles ou informelles ...).

RÉPARTIR DES RÔLES et partager les responsabilités : pour qu'une équipe soit performante, elle doit avoir confiance en elle (entre membres) mais aussi dans son chef de projet et le trouver légitime. Or, comme nous l'avons signalé, confiance

ou à plusieurs ; différentes conceptions du travail, des tâches préférées à effectuer, des styles de management redoutés... Si certaines cultures préfèrent une approche autonome du travail où chacun sait ce qu'il a à faire, s'en charge sans recourir au chef ou aux collègues ; d'autres utilisent davantage le travail en équipe, des modes d'organisation dans lesquels le chef doit entretenir une forte proximité avec son équipe ou au contraire, une forte délégation contrôlée de loin.

C'EST PARCE QUE CES DIFFÉRENCES culturelles et managériales sont souvent négligées, que les exemples d'équipes qui réussissent parfaitement à intégrer leurs membres de cultures différentes, et à valoriser pleinement leurs apports ne sont pas légion.

**COMMENT CRÉER
UN ESPACE
COLLECTIF DE
TRAVAIL SANS
TOMBER DANS LE
CLANISME DES
CULTURES DE
MÉTIER ?**

EN RÉALITÉ, ET CONTRAIREMENT au domaine des techniques et procédures, aucune expérience ne fait recette au point d'être transposable telle quelle dans une autre culture. A titre d'exemple, le cercle de Qualité, une fois copié des Etats-Unis, à été japonisé, francisé... Son transfert a échoué dans certaines cultures, alors qu'il a produit des résultats supérieurs aux attentes dans d'autres pays. C'est pour cela que l'apport essentiel du management interculturel n'est pas de fournir des « How to in » mais la façon d'appréhender la problématique multiculturelle en situation ; de mettre l'interculturalité en action à partir de la compréhension des liens entre cultures- comportements et préférences en matière de management. La prise en compte du hiatus qui existe entre cultures et modèles de management en pré-



› sence dans une même entreprise (suite à un rapprochement par exemple) permet d'anticiper les effets positifs ou négatifs de la diversité et de les intégrer dans la prise de décisions, l'élaboration de plans d'actions, la conduite des opérations et l'évaluation de leurs résultats.

S'APPUYER SUR L'INTELLIGENCE et la reconnaissance de l'autre : un des éléments à retenir de la réflexion conduite dans ce papier, est que toute pratique interculturelle du management gagne si elle repose sur l'intelligence¹ et la reconnaissance de l'autre. Mais pourquoi accorder autant de place à une notion aussi floue et polysémique qu'est la reconnaissance ? La portée philosophique de cette notion² est immense pour les sociétés multiculturelles, car elle est au cœur des compétences de plus en plus exigées pour réussir pleinement et durablement en contextes multiculturels. Cette notion permet par ailleurs d'approcher le défi lancé aujourd'hui aux Ecoles qui préparent les dirigeants et cadres de demain. Si

ÊTRE RECONNU,
C'EST L'ÊTRE EN
TANT QUE
PERSONNE, EN
TANT QUE FEMME
OU EN TANT
QU'HOMME ET
NON PAS
SEULEMENT EN
TANT QUE
RESSORTISSANT
DE TELLE TRIBU
OU TELLE
CULTURE.

UNE FOIS IMMERGÉS dans une situation de travail avec une équipe multiculturelle, les expatriés ou les impatriés découvrent tôt ou tard que l'ouverture et la reconnaissance de leurs homologues ou autres partenaires de cultures différentes est plus porteuse que l'entre-gens ou le « nous-nous » ethnocentrique, jadis pratiqué par les multinationales qui avaient encore le luxe d'imposer leurs modèles. En dehors de contextes très risqués, la concurrence mondialisée actuelle ne permet plus aux entreprises de payer « les ghettos dorés » à leurs expatriés, qui pouvaient demeurer plusieurs années dans un pays sans jamais rencontrer sa réalité culturelle.

RECONNAÎTRE AUJOURD'HUI son partenaire de culture différente comme un individu est un atout aussi important pour l'expatrié que pour son entreprise. Mais celui-ci à un coût : accepter que les valeurs qui fondent l'existence et l'identité de ce partenaire ont autant d'importance pour lui que les nôtres en ont pour nous. Cette règle

LA PORTÉE PHILOSOPHIQUE DE LA RECONNAISSANCE EST IMMENSE POUR LES SOCIÉTÉS MULTICULTURELLES, CAR ELLE EST AU CŒUR DES COMPÉTENCES EXIGÉES POUR RÉUSSIR.

elles sont nécessaires et importantes, les compétences linguistiques et techniques, auxquelles ceux-ci sont généralement préparés, ne suffisent plus. Face à une concurrence mondialisée, les entreprises auront de plus en plus besoin de la compétence interculturelle dont le cœur est relationnel et non pas technique.

SUITE À LEURS EXPÉRIENCES quelquefois très difficiles ou aux échecs très coûteux de leurs pratiques managériales habituelles en dehors de leurs cultures, nombreuses entreprises mondialisées, développent le management interculturel au travers de politiques et pratiques novatrices de recherche et gestion des talents, d'organisation du travail en réseau, de formation et accompagnement de leurs dirigeants et cadres amenés à travailler en contextes multiculturels. Ces programmes ne sont évidemment pas réalisés par humanisme, même si ils ne sont pas forcément contraires au progrès de ceux qui en bénéficient. Il s'agit d'un investissement, souvent très rentable à court, moyen ou long terme. En effet, la réussite des dirigeants ou des cadres qui bénéficient des programmes de formation ou de coaching est toujours bénéfique pour l'entreprise. A l'inverse, l'échec d'un ingénieur ou d'un manager qui n'a pas été préparé, se solde toujours par un coût beaucoup important pour lui-même et pour l'entreprise.

d'or du management interculturel nous invite à considérer que tous les membres de l'équipe multiculturelle ont droit à être reconnus dans leur identité culturelle propre. Pour un individu ou pour un groupe, être reconnu, c'est l'être en tant que personne, en tant que femme ou en tant qu'homme et non pas seulement en tant que ressortissant de telle tribu ou telle culture. Cela est très important dans la gestion actuelle des relations entre partenaires multiculturels. Qu'il soit conscient ou non, le besoin de reconnaissance est tel, dans nos sociétés qu'être reconnu permet de se reconnaître, de s'identifier sans aucun besoin de mimer, copier ou adopter un autre modèle. Être reconnu permet de s'accepter soi-même dans son identité, de se débarrasser du poids des complexes, des injonctions paradoxales, moralisatrices ou infantilisantes...et in fine de grandir.

A CE STADE DE DÉVELOPPEMENT, chaque membre de l'équipe peut apporter le meilleur aux autres au travers de sa participation apaisée et sereine, aux interactions et échanges d'expériences, à la résolution de problèmes, à l'invention de solutions nouvelles, à la performance collective. Être reconnu étant par ailleurs être gratifié pour sa présence et son apport spécifique au projet commun, le collectif multiculturel à l'origine peut



se transformer en équipe interculturelle et fonctionner réellement sur le principe de la réciprocité. Celui qui a reçu le don de la reconnaissance par les autres est amené à rendre un don de même niveau en reconnaissant à son tour les autres membres de l'équipe.

AU CŒUR DU MANAGEMENT interculturel, la reconnaissance et l'intelligence de l'autre sont de très puissants leviers pour développer les synergies et la complémentarité entre partenaires des entreprises multiculturelles.

1. Michel Sauquet, *L'intelligence de l'autre*, Paris, Editions, Charles Léopold Meyer, 2007.

2. Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock, 2004.

Quelques références

- Daniel Bollinger, Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Ed. d'organisation, 1987
- Philippe d'Iribarne, *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 1998.
- Pierre Dupriez, Solange Simons, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, deuxième édition, Bruxelles, De Boeck, 2002.
- Nestor Garcia Canclini, *Culturas híbridadas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Buenos Aires, Editorial sudamericana, 1992.
- Edward T. Hall, *Au-delà de la culture*, Paris Seuil, 1979.
- Edward T. Hall, *Le langage silencieux*, Paris, Seuil, 1984.
- Edward T. Hall, Mildred Reed, *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Allemagne, Etats-Unis, France, Paris, Seuil, 1990.
- Geert Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London, HarperCollins, 1991.
- Will Kymlicka, et Sylvie Mesure, et al. « Comprendre les identités culturelles », *Revue de philosophie et de sciences sociales*, 2000, n°1.
- Evalde Mutabazi, « Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines », *Sociologies pratiques*, Paris, 2001, déc., n° 5.
- Evalde Mutabazi, « Du multiculturalisme à l'interculturel. Une expérience de management d'équipe multiculturelle en Afrique occidentale », *CEDIMES, Renouveau de l'approche scientifique pour le développement des économies émergentes. Contributions de la pensée économique francophone*, colloque international, Alexandrie, mars 2004.
- Evalde Mutabazi, Audrey Klesta, Yolhanam Altman, Philippe Poirson, *Management des ressources humaines à l'internationale*, Paris, Eyrolles, 1994.
- Evalde Mutabazi & Philippe Pierre : *Pour le management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*. L'Harmattan, Paris 2008
- Philippe Pierre, *Mobilité internationale et identités des cadres. De l'usage de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris, Editions SIDES, 2003
- Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock, 2004.
- Michel Sauquet, *L'intelligence de l'autre*, Paris, Editions, Charles Léopold Meyer, 2007.

Compte rendu de la réunion GEM

LA RÉUNION GEM a réuni 22 collègues, donc une vingtaine d'écoles. Nous avons accueilli pour la première fois, Estella BELLONI (ESSEC). Philippe Lecomte a d'abord rappelé les points abordés lors de la table ronde des journées d'études GEM à HEC les 11 et 12 mars 2009 : finalité de la formation aux langues et cultures, attentes des entreprises en matière de compétences, place de la recherche et de l'international dans les enseignements de langues.

LE DÉBAT A FAIT ÉMERGER quelques interrogations majeures : le professeur de LV est-il automatiquement compétent en matière d'interculturel ? l'interculturel est-il une science, une préscience, une aptitude comportementale ? Bien évidemment ces questions n'ont pas été tranchées dans le cadre modeste de cette réunion, mais elles ont le mérite d'avoir été posées, sachant qu'un problème (bien) posé est déjà à moitié résolu ! Il a été question de la place de plus en plus importante du FLE dans le cadre de l'internationalisation, du rôle transversal du professeur de FLE/LV dans la formation professionnalisante. Autres thèmes abordés : l'internationalisation, la professionnalisation (comment préparer un étudiant à suivre un stage à l'étranger, à préparer son entretien etc.)

FACE À LA DIVERSITÉ des situations d'une école à l'autre, la responsabilité du directeur de programme grande école dans la place de la formation linguistique a été soulignée, ainsi que la visibilité du département des LV par rapport aux accréditations internationales.

Nous avons conclu la réunion sur une réflexion sur les thèmes possibles pour nos prochaines journées d'études (mars 2010). Les thèmes évoqués par les collègues sont : E-learning, statut de l'erreur en didactique des langues dans une perspective de formation professionnelle. Les départements de langues face aux enjeux du changement dans les écoles de management.

Philippe Lecomte

Responsable GEM au CA de l'UPLEGESS

Le jeudi 24 septembre 2009

L'INTERCULTUREL
EST-IL UNE
SCIENCE, UNE
PRÉSCIENCE, UNE
APTITUDE
COMPORTE-
MENTALE ?

Compte rendu de l'atelier des germanistes

LYON - VENDREDI 5 JUIN 2009

COMMENT INTÉGRER l'interculturel dans nos pratiques pédagogiques ? Quel cursus pour quels objectifs ? Quels exemples ? Quelles ressources ? Quel point de départ ?

COMPRENDRE UNE RÉALITÉ autre que la sienne suppose une conscience de sa propre réalité. Or, tant qu'on n'a pas quitté « son » pays, on reste prisonnier de « son » système de références.

LA RENCONTRE (Begegnung) d'autrui nous renvoie à nous-mêmes. Altérité et identité se conditionnent mutuellement. L'enrichissement est réciproque, si le dialogue est écoute et recherche de compréhension.

DANS NOS COURS, il s'agit de sensibiliser nos étudiants à appréhender cette altérité et de contribuer à la prise de conscience des paramètres qui diffèrent d'une culture à une autre. Les activités pédagogiques associées devraient soulever un questionnement et susciter l'envie d'enquêter sur le terrain. Cette envie se concrétise grâce à un stage ou un séjour d'études dans le pays cible. Vivre à l'étranger constitue l'élément clé pour l'expérimentation du couple « altérité/identité ». Le retour d'expérience doit être accompagné d'un bilan permettant d'approfondir le vécu. L'ébauche de curriculum (cf. document joint) est centrée sur la culturelle allemande et retrace ces différentes étapes.

POUR SUIVANT NOTRE RÉFLEXION sur l'identité, Simone Kuhn (Grenoble-INP) nous a expliqué comment on peut, à partir d'activités concrètes, appréhender la réalité d'un concept complexe tel que « Heimat ». Elle a choisi différentes chansons qui illustrent cette dimension de manière contrastive et permettent d'entrevoir les multiples connotations attachées à ce mot et non comprises dans les traductions possibles (les titres de chansons : Freddy Quinn : Heimweh, Grönemeyer : Heimat ist kein Ort, et : Keine Heimat). Sur le site de la 'Bundeszentrale für politische Bildung' on trouve un dossier « Heimat » contenant des ressources complémentaires : www.bpb.de/files/CNYHM6.pdf

LE CHANT PERMET une meilleure appropriation de ce terme tout en augmentant le plaisir de pratiquer l'allemand. Faire comprendre de manière progressive et contrastive les contenus attachés à un mot, suscite le questionnement et l'échange tout en faisant comprendre les limites de la traduction !

BRIGITTE LAFOURCADE (Grenoble-INP) partant du constat que nos étudiants ont une connaissance très restreinte des « réalités allemandes », nous a suggéré d'aborder cet aspect à partir d'un quiz portant sur l'Allemagne. Organiser un voyage en Allemagne selon ses envies et goûts, peut constituer un petit projet par binôme. A la fin du travail, le voyage imaginé est présenté au groupe. Effet secondaire : la recherche et la planification d'un séjour en Allemagne donnent envie de voyager... Une autre manière de découvrir les réalités allemandes consiste à travailler avec les ressources de la « Deutsche Welle » Objectif : susciter leur curiosité et enrichir leur « imaginaire allemand ». Les rubriques suivantes se prêtent particulièrement à l'exploration des réalités allemandes : « Deutschland entdecken/ Hin-und weg » ; Euromax : Die Wahrheit über Deutschland ; « Made in Germany : Wirtschaft- Weltmeister » ; « Familienunternehmen » Dans la rubrique « vidéo », un sujet est didactisé par semaine. (<http://www.dw-world.de>)

DANS NOS COURS, IL S'AGIT DE SENSIBILISER NOS ÉTUDIANTS À APPRÉHENDER CETTE ALTÉRITÉ ET DE CONTRIBUER À LA PRISE DE CONSCIENCE DES PARAMÈTRES QUI DIFFÈRENT D'UNE CULTURE À UNE AUTRE.

EVELYN WIEDWALD ANDRÉANI (Grenoble-INP) nous a présenté un bilan des ressources issues de notre projet « Actulang » qui permet d'aborder des aspects de « l'identité allemande au sens large. « Actulang » est une coopération des germanistes de l'UPLEGESS. Depuis cinq ans nous mutualisons notre travail. (pour tout renseignement, contacter Sonja Piquet, Sonja.Piquet@ensicaen.fr) Quelques thèmes pour illustration : « Goethe oder Einstein » « Ende des Atomausstiegs », « Sophie Scholl, die letzten Tage », « Zivilarbeit ohne Zivis », « Einbürgerungstests », « Nationalfeiertag » « Die Weiberfastnacht » et last but not least : « Die Currywurst »..... Il va sans dire que l'émission *Karambolage* sur Arte, tous les dimanches soir de 20 h à 20h 10, ainsi que les

DVD et les livres qui l'accompagnent sont une source inépuisable pour travailler sur le thème de l'identité et les différences culturelles franco-allemandes.

DANS SON INTERVENTION, Gudrun Margot-ten du Goethe Institut à Lyon a expliqué que la promotion de l'Allemagne à l'étranger ne peut pas être la même partout. Il faut au contraire l'adapter aux spécificités de chaque culture. Même en Europe il semble difficile de trouver un dénominateur commun entre collègues d'une même institution lorsqu'il s'agit de concevoir par exem-

ple une affiche publicitaire. Une bonne trentaine de germanistes a participé à cet atelier. Le temps de l'échange fut riche, mais bref...

POUR CEUX QUI VEULENT en savoir plus, recherchez sur le site de l'UPLEGESS sous la rubrique « interculturel », vous y trouverez les documents et quelques références bibliographiques.

NOUS REMERCIONS très chaleureusement Mireille d'avoir si bien œuvré pour que cet atelier puisse se dérouler dans la bonne humeur !

Compte rendu de l'atelier d'anglais

MERCREDI 3 JUIN 2009 - RESPONSABLE : VERA DICKMAN

Deux thèmes ont été abordés lors de l'atelier du mercredi 3 juin.

1. ENSEIGNEMENT DE LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE EN COURS D'ANGLAIS - QUEL PROFIL ENSEIGNANT ? QUELLES THÉORIES ? QUELLES PRATIQUES DE CLASSE ? ET (ÉVENTUELLEMENT) QUELLE ÉVALUATION ?

Robert Crane, professeur à l'ENCP, a ouvert le débat en nous parlant de ses multiples expériences multiculturelles et notamment en Asie Centrale où ses expériences lui auraient sauvé la vie.

Les contraintes de l'enseignement de la communication interculturelle :

- Sur le plan pédagogique, l'enseignement de « l'interculturel » est plus facile devant
 - de petits groupes d'origine et de profil diversifiés
 - des élèves ayant une expérience et des anecdotes à partager.
- Cet enseignement est très difficile devant une classe d'une quarantaine d'élèves franco-français du même âge, par exemple.

Le contexte :

La discussion s'est focalisée sur la différence entre l'enseignement de « cross-cultural management » proprement dit, et l'enseignement de « l'interculturel » dans un cours de langue.

Une bibliographie proposée :

- E. T. Hall, G. Hofstede, F. Trompenaars
- Jeremy Comfort et Nick Brieger, *Meetings - Instant Agendas*, "The Multicultural Project" (Penguin)

- *International Organizational Behavior* (Prentice Hall)
- *Managing Across Cultures* (Prentice Hall)
- www.BreakingNewsEnglish.com

2. STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE: DU NIVEAU A2 À B2 EN UN AN - EST-CE POSSIBLE? SI OUI, COMMENT? ECHANGE DE BONNES PRATIQUES DE LA PART DES UNS ET DES AUTRES.

Méthodes externes :

- Certains professeurs ont constaté que leurs écoles continuent à utiliser « Tell Me More ».
- Certains critiques de « Tell Me More » ont fait surface pendant le débat :
 - Les professeurs ne sont pas impliqués.
 - Les élèves peuvent facilement tricher (en cliquant pour faire passer le temps).
- Martine Rey, Institut Polytechnique La Salle a adopté « Campus Language Training » (Digital Publishing). Concrètement, les élèves ont 6 heures/semaine on-line. Ce travail est ensuite intégré dans 6 heures de cours de face-à-face. Cette méthode est moins chère que « Tell Me More » et avec « error analysis » s'intègre facilement en cours. Martine va utiliser cette méthode dans un cours qu'elle prépare avec les professeurs.

Méthodes internes :

- Alcino Ferreira (Académie Navale) : Sur l'ensemble d'une promo, les élèves les plus faibles sont constitués en un groupe :
 - Ils n'étudient pas de LV2.
 - Ils ont 30 heures de cours de grammaire anglaise expliquée en français à la place

CET
ENSEIGNEMENT
EST TRÈS
DIFFICILE DEVANT
UNE CLASSE
D'UNE
QUARANTAINE
D'ÉLÈVES
FRANCO-
FRANÇAIS DU
MÊME ÂGE, PAR
EXEMPLE.



- - Ils ont un « mentor » en face-à-face pour développer les stratégies d'apprentissage personnalisé pour chaque élève de niveau faible. Le rapport s'intensifie avec beaucoup d'emails, de coup de fils et du travail sur les podcasts.
- Chaque élève doit atteindre 750 points au TOEIC pour avoir le diplôme.
- Vera Dickman (Telecom Paris Tech): Les plus faibles ont 3 heures par semaine avec en plus:
 - Un entretien de 30 minutes toutes les 3 semaines. L'élève doit prouver qu'il a fait 3-4 heures de travail préparatoire en présentant un devoir écrit.
 - Deux samedis intensifs en anglais par an. Ces journées sont préparées et menées par

des élèves « moniteurs ».

- Une semaine de cours de langue intensif à Bristol avec séjour en famille (OISE: Oxford International School of English).
- Un portfolio d'apprentissage autonome est utilisé dans certaines écoles.

Tests externes

- Les professeurs utilisent soit le TOEIC ou le TOEFL, soit le BULATS, soit le CLES.
- Fouizia Benderdouche (Mines Paris Tech et Université de Paris VI) utilise le CLES: les 4 « skills » sont testés.

Dave Sheehan et Mary Vigier

5 juin 2009

Compte rendu de l'atelier d'espagnol

UPLEGESS INSA DE LYON 3,4 ET 5 JUIN 2009

SUR LES 35 ENSEIGNANTS d'espagnol inscrits à ce congrès, 28 étaient présents à cet atelier par langue.

Compte tenu du sujet du congrès « Enseignements des langues et formation interculturelle: quelles synergies ? », nous avons fait un tour de table où chacun a présenté les différentes activités « interculturelles » qui sont faites dans leurs écoles ou cours d'espagnol.

A travers ces exemples plusieurs questions se sont manifestées:

1. Quelle différence entre le bilinguisme et le biculturalisme ?
2. Comment éviter les stéréotypes sans tomber dans l'anecdotique ?
3. Pouvons-nous parler de biculturalisme dans le monde hispanophone ou plutôt de multiculturalisme ?

IL EST ÉVIDENT que nous ne sommes pas arrivés à des réponses claires mais à des pistes à suivre lors de nos cours grâce aux expériences ou activités présentées. Cependant un des participants a défini « l'interculturel » comme la prise de conscience de l'existence d'autres systèmes de valeurs: nous devons en tant qu'enseignants d'une langue étrangère ouvrir nos étudiants à d'autres cultures.

L'ENSEIGNANT,
QUI EST SOUVENT
HISPANOPHONE
EST LE PREMIER
ÉLÉMENT
BICULTUREL
DANS LES
COURS.

NOTRE BUT EST DE RAPPROCHER nos étudiants du bilinguisme, mais comment pouvons-nous les rapprocher du biculturalisme? L'enseignant, qui est souvent hispanophone est le premier élément biculturel dans les cours. Il peut amorcer cette ouverture. Les autres activités présentées ont été:

1. Utilisation de films
2. Présentation des stages à l'étranger
3. Utilisation de la richesse que représente la présence des étudiants étrangers (Erasmus, doubles diplômes, masters...) dans les cours de langues, tandems ou projets interdisciplinaires
4. Travail en binômes avec des enseignants scientifiques
5. Projets biculturels et avec d'autres pays.
6. Modules spécifiques à partir des niveaux B2+/C1 (la langue devient un moyen plus qu'un but)

L'OBJECTIF SERAIT de mutualiser toutes ces expériences et d'aller vers plus de collaborations entre les enseignants présents à ce congrès à Lyon. Dans ce sens, les participants se sont engagés à envoyer une activité concrète qui serait mise par la suite sur l'espace dédié à l'espagnol sur le site de l'UPLEGESS.

Finalement, Maryvonne Postic nous a présenté la plateforme MOOSTIC qu'elle a mis en place dans EM de Caen.





AGENDA

► DU JEUDI 17 AU SAMEDI 19 JUIN 2010

*Quelle didactique plurilingue et pluriculturelle en contexte mondialisé ?*Colloque international organisé par l'équipe de recherche **Pluralité des Langues et des Identités** : Didactique, Acquisition, Médiations (INALCO - Paris) et la School of Oriental and African Studies (University College of London). Paris.*Appel à communication jusqu'au 30 novembre 2009.*

► DU DIMANCHE 27 JUIN AU DIMANCHE 4 JUILLET 2010

24^e Congrès du Conseil International d'Etudes Francophones*Langue, littérature et francophonie*

Montréal - Canada

► DU LUNDI 12 AU JEUDI 15 JUILLET 2010

2^e Congrès Mondial de Linguistique Française

La Nouvelle Orléans, USA.

Appel à communications : date limite 1^{er} décembre 2009.

► DU 20 AU 23 SEPTEMBRE 2010

21^e congrès de l'Association des Etudes Françaises en Afrique Australe*Thème du congrès : Rive et dérive*

Pietermaritzburg - Afrique du Sud

Appel à contributions avant le 18 décembre 2009

► JEUDI 23 ET VENDREDI 24 SEPTEMBRE 2010

Colloque international organisé par le Département des Langues, Cultures & Communication de l'Ecole Polytechnique

Variétés, variations et formes du français

Palaiseau - France

Appel à communication avant le 15 février 2010.

Compte rendu de l'atelier FLE

UPLEGESS INSA DE LYON 5 JUIN 2009

C'EST UNE QUINZAINE de personnes qui se sont retrouvées à l'atelier de FLE lors du dernier congrès UPLEGESS à l'INSA de Lyon.

Cet atelier compte chaque année plus de participants, cependant la majorité d'entre eux y assiste souvent pour la première fois. Cette nouvelle rencontre fut l'occasion pour les enseignants de français langue étrangère de découvrir l'environnement professionnel de chacun : le nombre d'heures d'enseignement, les différents types d'enseignement, les modalités d'accueil des étudiants internationaux, les mises à niveau des étudiants, autant de problématiques qui nous sont communes et sur lesquelles nous aimons échanger.

L'INTERCULTUREL, thème majeur du congrès fut également traité au travers de perspectives d'enseignement, d'accueil et d'intégration des étudiants internationaux. Beaucoup d'entre nous abordent ce domaine en tant que matière à part entière et proposent des formations à destination des étudiants étrangers, tout en prenant garde de

BEAUCOUP
D'ENTRE NOUS
ABORDENT CE
DOMAINE EN
TANT QUE
MATIÈRE À PART
ENTIÈRE ET
PROPOSENT DES
FORMATIONS À
DESTINATION DES
ÉTUDIANTS
ÉTRANGERS,
TOUT EN
PRENANT GARDE
DE NE PAS
TRAITER CETTE
THÉMATIQUE DE
MANIÈRE
FOLKLORISANTE.

ne pas traiter cette thématique de manière « folklorisante ». Il nous semble en effet, important, de travailler sur des projets communs à plusieurs cultures et à plusieurs nationalités et profiter ainsi de la diversité culturelle de nos apprenants.

LES DIFFÉRENTES ÉCOLES dans lesquelles nous travaillons font que nos apprenants ne sont pas « égaux » face à la formation à l'interculturel. Le nombre d'heures d'enseignement est très variable en fonction du type d'études qu'ils poursuivent et en fonction de l'école qu'ils fréquentent. Bien que des formations transverses existent et que des sensibilisations à l'interculturel soient de plus en plus nombreuses dans nos programmes, leur nombre reste encore insuffisant. Nous pensons que les écoles devraient mieux utiliser la « ressource » que nous sommes, enseignants de langue, afin de nous faire intervenir comme relais, visant à favoriser l'interculturel.

Carole Gally

Le voyage interculturel de la littérature

DANS QUELLE DISCIPLINE peut-on trouver à la fois un récit d'une vision cosmique du combat du bien et du mal, écrite par un homme politique en exil ? Et un recueil de conseils à un Prince qui voudrait connaître la frontière entre vertu et pragmatisme ? Et d'autre part, les interrogations d'un jeune homme sur le pouvoir, la fidélité et le sens de sa propre vie ? Ou encore une analyse sans concessions du cœur, de l'esprit et du caractère d'une jeune femme volage qui finit par se suicider ?

C'EST PEUT-ÊTRE DANS l'étude des Anciens (si la bibliothèque d'Alexandrie n'avait pas brûlé) que nous aurions pu refaire tous ces voyages de l'imagination. Ce qui nous est parvenu (une fraction de la connaissance d'alors) est impressionnant. Redécouvrir le monde avec le regard des Grecs, et en partie grâce aux outils qu'ils nous ont légués, serait passionnant..... mais mon propos n'est pas de relancer la campagne pour le maintien des études classiques. Les exemples ci-dessus sont tirés de la littérature italienne, anglaise ou française puisque sont évoqués *La Divine Comédie* (Dante), *Le Prince* (Machiavel), *Hamlet* (Shakespeare) et... *Mme Bovary* (Flaubert) !

Parmi ces ouvrages, certains « pavés » ne sont pas faciles à lire : quelquefois ils sont même rebutants et c'est bien ainsi que Mark Twain définissait un classique : un livre que personne ne veut lire, mais que tous voudraient avoir lu. Il faut bien admettre que certains « chefs d'œuvre » n'ont rien de démagogue : ils ne livrent leur génie qu'au bout d'un certain temps de réflexion. La profondeur de l'eau ne se voit pas immédiatement de la surface.

Le travail qui consiste à entrer dans un univers qui est étranger au sien, à appréhender le monde au travers du regard d'un humain d'un autre sexe, d'une autre race, d'un autre âge et enfin, d'une autre structure mentale que la nôtre, est un exercice salutaire : quelle que soit notre grille de lecture, l'œuvre n'y rentrera pas. Pour bien appréhender une œuvre littéraire, il faudra radicalement changer de perspective, se remettre en question ou même anéantir momentanément

sa propre vision du monde... et aller jusqu'à recréer un autre univers mental. C'est un processus de création et CS Lewis ne s'y trompait pas, lorsqu'il argumentait que le bon livre se reconnaît à la créativité de l'effort qu'il demande pour être lu (« An experiment in criticism »). L'œuvre est exigeante, elle dépassera tous nos schémas, elle nous obligera à questionner encore et toujours. Et il faudra étudier et comprendre avec patience tous les détours de langage, toutes les polysémies, toutes les constructions de l'esprit qui savent nous transmettre ce que jamais nous aurions su dire... Les lettres nous imposent la modestie...

Aujourd'hui, alors que nous entendons si souvent parler de « communication interculturelle », de relativisme des cultures, de créativité et tant qu'à faire, de communication dans tous les sens du terme, je m'étonne que les ressources mobilisées par les lettres ne soient pas mieux employées. Voyons en quoi consistent ces ressources.

- La capacité à changer de perspective : elle exerce la souplesse de l'esprit et donc exercera les capacités d'adaptation.
- La créativité, puisque chaque écrit est unique, et l'imagination est fortement sollicitée.
- Une intense curiosité pour l'autre et le désir de communiquer avec lui.

Une communication heureuse (mais oui, je l'ai rencontrée..) a toutefois quelques ennemis bien vigoureux, et souvent cachés.

a) Les généralisations hâtives, peu réfléchies et tonitruantes... Elles peuvent étouffer la curiosité : les phrases qui englobent tout ou se voudraient définitives peuvent devenir castratrices. Un « non » prématuré va par exemple nous enlever toute envie de persuader un interlocuteur trop catégorique : nous ne serions pas écoutés...

b) Les exagérations sournoises... La forme se veut objective, l'esprit ne l'est pas. Le trait est forcé. Ces phrases où l'émotionnel l'emporte sur le rationnel (parfois au contraire de ce qui est annoncé !) entravent la réponse, invitent au silence. Elles étouffent notre soif de vérité. La litote est plus tolé-

MARK TWAIN DÉFINISSAIT AINSI UN CLASSIQUE : UN LIVRE QUE PERSONNE NE VEUT LIRE, MAIS QUE TOUS VOUDRAIENT AVOIR LU.

rante, permet ou même invite à la reformulation, nous adresse un clin d'œil amical.

c) Les idées reçues... Malgré une grande souplesse dans la mise en œuvre de nos connaissances, rendue nécessaire par la vitesse avec laquelle celles-ci circulent et évoluent, hors de notre domaine, nous voilà à la merci des idées simplistes, faciles, préfabriquées. C'est quasiment inévitable, puisque nous ne sommes spécialistes (si on a eu le temps de le devenir !) que dans un tout petit domaine ? Et la grille de lecture devient une lourde herse qui descend sur notre esprit laissant à l'extérieur bon nombre d'idées jeunes, nouvelles, prometteuses. Ne nous limitons pas aux sur-diplômés, aux sommités et à tout ceux qui ont DÉJÀ été reconnus... par d'autres (comment ont-ils fait ?) et de préfé-

vation pour organiser une vision du monde ouverte, intégrant toujours plus de possibilités, d'idées naissantes. L'imagination, comme la mémoire, fonctionne mieux quand elle s'exerce beaucoup et ainsi, la sensibilité humaine se libère des multiples stéréotypes et automatismes de pensée. Ceci n'est pas un précepte de contemplation passive. Paradoxalement (comme l'avait expliqué et expérimenté Edward de Bono (dans « Lateral Thinking », 19.. ?), cette démarche est fertile pour l'action, car elle est libératrice, engendre quantité d'idées nouvelles et donc aussi d'arguments, ce qui permet la négociation, la persuasion, tour à tour la concession et l'influence sur autrui. Et il faudra bien se mettre d'accord sur les grands thèmes qui mobilisent et interpellent

LE SAGE EST FORCÉMENT MODESTE, IL N'A QUE SON HONNÊTÉTÉ INTELLECTUELLE POUR RASSURER L'ÉLÈVE ET LUI ÉVITER LE PLUS GRAND NOMBRE D'ILLUSIONS

rence il y a quelque temps. Dans ces conditions, il nous est parfois difficile de déceler une piste fructueuse, fertile pour l'avenir... N'est-ce pas quasiment inscrit dans la langue, laquelle digère mal les néologismes (ce qui conduit à quelques anglicismes maladroits) ?

ET LÀ, J'EN ARRIVE à un plaidoyer pour de vraies humanités. Le sage est forcément modeste. Il ne se contente pas de la logique et de la formule, qui est soit vraie, ou plutôt exacte, soit fausse. Il mobilise toute son expérience et son intégrité pour s'approcher d'une vérité dont il sait qu'elle lui échappera au moins en partie. Il n'a que son honnêteté intellectuelle pour rassurer l'élève et lui éviter le plus grand nombre d'illusions et de fausses pistes (mais pas toutes), il prend sur lui lorsqu'il est incompris – ne pouvant pas démontrer de façon incontestable ce qu'il avance. Il n'a pas le droit d'être catégorique. L'humaniste a d'emblée une vision globale du monde. Il a sondé le cœur humain et en a vu l'occasionnelle noirceur...

OR, EN CES TEMPS DIFFICILES de globalisation, il s'agit surtout de comprendre sans avoir toutes les données en main, d'agir sans pouvoir tout maîtriser. Les situations sont aussi complexes que les informations sont nombreuses. Les cultures se mélangent et se superposent, ou s'opposent et se contredisent. La multiplication sidérante des échanges les rendent inter-agissantes, et dans ces conditions, peut-on faire l'économie d'une formation humaine adéquate ? Plutôt que d'arriver avec une structure mentale préformée, nos facultés devraient plutôt s'exercer à l'observer

l'humanité. Nous entrons peut-être bien dans une période de conflits. De la crise financière aux comportements face à l'environnement, il est de plus en plus question de bien comprendre le comportement humain, de porter un regard perspicace et faire s'épanouir le meilleur de l'homme : c'était la vocation des humanités et, même en Europe, nous l'avons un peu vite oublié.

LES HUMANITÉS devraient jouer dans la formation humaine leur rôle de levain et veiller à ce que la dimension humaine ne soit pas ignorée. A mon sens, c'est une responsabilité. N'est-ce pas aussi une nécessité ?

IL EST TOUT AUSSI SOUVENT QUESTION, dans le monde du travail, d'empathie. Comprendre l'autre, même si on ne partage pas sa culture ? Ne faut-il pas savoir quitter notre petit univers afin de savoir travailler ensemble, construisant une communauté de valeurs professionnelles positives et d'objectifs, pour optimiser la mise en œuvre des compétences.... De plus, c'est désormais un lieu commun que de dire qu'il faudra à l'avenir, s'adapter à des situations humaines difficiles ou déconcertantes. Puisque en économie, ou dans le domaine de l'écologie, la question des comportements est capitale, les humanités ont leur lumière à apporter devant des questions si multiples que la première condition de leur résolution est d'inventer l'approche qui nous permettra de mieux réfléchir, mieux englober toutes les facettes de la question Il est important d'apporter notre pierre à l'édifice.

Annick Manco

Le Conseil d'administration

► PRÉSIDENT

DIRECTEUR DE CONTACT

Jean Le Bousse, Chimie ParisTech
11 rue Pierre et Marie Curie - 75005 Paris
Tél. : 01 43 54 31 07 Fax : 01 43 54 29 24
↳ jean-le-bousse@chimie-paristech.fr

► SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

MEMBRE DU COMITÉ DE RÉDACTION DE CONTACT

Jean-Pierre Fix, ECPM
25 rue Becquerel - 67087 Strasbourg Cedex 2
Tél. : 03 88 60 59 59
↳ fixjp@ecpm.u-strasbg.fr ↳ jpfix@wanadoo.fr

► TRÉSORIER

Raymond Le Prat, ENSIETA

2 rue François Verny - 29806 Brest Cedex 9
Tél. : 02 98 34 88 69 Fax : 02 98 34 87 90
↳ leprat@ensieta.fr

► SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ADJOINT

PRÉSIDENT DU COMITÉ SCIENTIFIQUE
COORDINATEUR DE CONTACT

Jörg Eschenauer, École des Ponts ParisTech
6-8 avenue Blaise Pascal
Cité Descartes Champs sur Marne
77455 Marne la Vallée Cedex 2
Tél. : 01 64 15 39 29 Fax : 01 64 15 34 99
↳ jorg.eschenauer@mail.enpc.fr

► TRÉSORIÈRE ADJOINTE

MEMBRE DU COMITÉ SCIENTIFIQUE

Lesley Lepage, ESCEM Tours – Poitiers
1, rue Leo Delibes - 37000 Tours
Tél. : 02 47 71 72 51
↳ llepage@escem.fr

► COORDINATRICE ÉCOLES D'INGÉNIEURS

COORDINATRICE ADJOINTE ANGLAIS

MEMBRE DU COMITÉ SCIENTIFIQUE
Vera Dickman, Télécom ParisTech
46 rue Barrault - 75634 Paris Cedex 13
Tél. : 01 45 81 71 66 Fax : 01 45 81 73 88
↳ vera.dickman@telecom-paristech.fr

► COORDINATEUR ÉCOLES DE MANAGEMENT, GEM

MEMBRE DU COMITÉ DE RÉDACTION DE CONTACT

Philippe Lecomte, ESC Toulouse
20 boulevard Lascrosses - 31000 Toulouse
Tél. : 05 61 29 49 13
↳ p.lecomte@esc-toulouse.fr

► COORDINATEUR DÉMARCHE QUALITÉ

RESPONSABLE INTERNATIONAL

Martin Zahner, Grenoble Ecole de Management
12, rue Pierre Sémard - BP 127 - 38003 Grenoble Cedex 01
Tél. : 04 76 70 60 81
↳ martin.zahner@grenoble-em.com

► COORDINATRICE ANGLAIS

MEMBRE DU COMITÉ DE RÉDACTION DE CONTACT

Mary Vigier, ESC Clermont
4, boulevard Trudaine - 63037 Clermont-Ferrand
Tél. : 04 73 98 24 24
↳ mary.vigier@esc-clermont.fr

► COORDINATRICE ALLEMAND

MEMBRE DU COMITÉ DE RÉDACTION DE CONTACT

Sonja Piquet, ENSICAEN
6, boulevard du Maréchal Juin - 14050 Caen Cedex 04
Tél. : 02 31 45 29 56 Fax : 02 31 45 29 57
↳ Sonja.Piquet@ensicaen.fr

► COORDINATRICE ADJOINTE ALLEMAND

Evelyn Wiedwald-Andreani, INPG

46 av. Félix Viallet - 38031 Grenoble Cedex 1
Tél. : 04 76 57 46 34 Fax : 04 76 57 47 93
↳ evelyn.andreani@grenoble-inp.fr

► COORDINATRICE ESPAGNOL

Maria Teresa Guilbert, Télécom ParisTech

46, rue Barrault - 75634 Paris Cedex 13
Tél. : 01 45 81 74 02
↳ mguilber@telecom-paristech.fr

► COORDINATRICE FLE

MEMBRE DU COMITÉ DE RÉDACTION DE CONTACT

Carole Gally, Grenoble Ecole de Management
12, rue Pierre Sémard - BP 127 - 38003 Grenoble Cedex 01
Tél. : 04 76 70 64 40
↳ carole.gally@grenoble-em.com

► COORDINATRICE CONGRÈS 2010

MEMBRE DU COMITÉ SCIENTIFIQUE

MEMBRE DU COMITÉ DE RÉDACTION DE CONTACT

Jane Kassis Henderson, ESCP Europe
79, avenue de la République - 75011 Paris
Tél. : 01 49 23 27 98
↳ jkassis@escpeurope.eu

► RESPONSABLE SITE WEB

James Benenson, Télécom ParisTech

46, rue Barrault - 75634 Paris Cedex 13
Tél. : 01 45 81 72 09 Fax : 01 45 81 73 88
↳ james.benenson@telecom-paristech.fr

SITE WEB DE L'UPLEGESS

www.uplegess.org

POUR PUBLIER DANS CONTACT

Faites parvenir vos contributions, vos comptes rendus de lecture, d'expérience, de recherche ou de congrès au comité de rédaction.