

La mobilité : un facteur d'apprentissage pour le futur « global manager »

Maria Belhaj
Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle,
CEREGE, France



Synergies Pays Riverains de la Baltique
n°7 - 2010 pp. 25-34

Résumé : *La mobilité est bien plus qu'une simple « habileté ». Elle exige de ceux qui la pratiquent (les étudiants, futurs managers), de réelles compétences non seulement en termes de savoirs académiques ou savoir-faire mais également en termes de capacités d'improvisation, de mobilisation de savoir-faire et d'intelligence sociale. La mobilité doit, dès lors, servir l'insertion professionnelle de ces étudiants mais aussi, et peut-être surtout, faciliter leur évolution de carrière dans un contexte globalisé. Conscients de cette problématique, nous cherchons au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle à développer chez nos futurs managers à l'international la capacité « d'apprendre à apprendre » en valorisant ce qui pourrait être défini comme un capital social de mobilité. Notre parti pris pédagogique fait l'objet d'une approche expérimentale qui cherche à identifier les compétences développées par la mobilité de nos étudiants qui ont vécu deux ans à l'étranger (stages et séjour académique).*

Quelles démarches, propices à la conversion des savoirs théoriques et des expériences en compétences professionnelles et sociales, le futur « global manager » doit-il mettre en place pour garantir son insertion professionnelle à l'international ?

Mots-clés: *mobilité, compétences, développement personnel, insertion professionnelle*

Abstract: *Mobility is much more than a simple « ability ». It requires from our students (future managers) strong skills not only in terms of academic knowledge or expertise but also in terms of capacity of improvisation, mobilization of know-how and social intelligence. Therefore, mobility must serve the professional insertion of these students and facilitate their career in a context of globalization. Aware of this issue, we try in the Business school of La Rochelle to develop the capacity of our future international managers to learn and underscore what could be defined as a social capital of mobility. Our educational approach is experiential and tries to identify in our students the skills they have developed through mobility abroad. How should they act to convert their theoretical knowledge and their experience into professional and social skills in order to ensure their employment / professional integration?*

Keywords: *mobility, skills, personal development, employability*

Introduction

Dans le monde économique actuel où les frontières tendent à disparaître et où les distances s'amenuisent (échanges facilités par les avancées technologiques, de télécommunication...), la souveraineté économique et politique l'emportent ainsi que l'identité culturelle. Il nous faut faire face à un nouveau mode de pensée et d'action ainsi qu'à un nouvel état d'esprit, afin de répondre aux exigences et défis nouveaux des différents marchés de ce monde de plus en plus globalisé.

Conscient de cette problématique, le programme d'échange Erasmus encourage la mobilité des étudiants en Europe pour accéder ainsi au plurilinguisme et au dialogue interculturel, encourager l'apprentissage en autonomie tout au long de la vie et renforcer la diversité culturelle. Néanmoins, la prise de conscience des enjeux de l'interculturel semble ne pas être effective (Anquetil, 2006). En effet, la connaissance de l'Autre n'est pas la motivation première de l'étudiant en séjour à l'étranger ; il est davantage focalisé sur la conquête de l'autonomie et l'apprentissage linguistique.

1. La mobilité pour une meilleure socialisation de l'étudiant

Si l'on considère la mobilité comme un véritable facteur d'apprentissage, elle devrait déboucher sur des manières de penser enrichies, diversifiées et garantir ainsi l'adaptabilité et la flexibilité indispensable au futur cadre à l'international. Elle s'inscrit donc comme un moyen de formation globale et une opportunité de développement personnel.

Dans cette optique, un certain nombre d'Ecoles veulent « maximiser la diversité » pour amener l'étudiant à évoluer et travailler à travers des différences culturelles. L'objectif principal ciblé étant la socialisation de l'étudiant (et donc du futur manager à l'international). Ce profil est très recherché par les entreprises actuelles qui doivent faire preuve de compétitivité et voient donc en la diversité culturelle de leurs équipes une véritable clé de la performance. L'efficacité et l'adaptabilité sont des moyens d'assurer cette compétitivité de l'entreprise à l'échelle mondiale. Ainsi, les qualités premières du manager à l'international se déclinent sous forme de compétences interpersonnelles (savoir établir une relation de confiance avec le client ou ses collaborateurs par exemple) et linguistiques, mais la curiosité, l'adaptabilité et la flexibilité témoignent également du respect que le futur cadre à l'international doit avoir envers la culture environnante (Trompenaars, 2004). Sa compétence interculturelle est, de ce point de vue, primordiale et confirme qu'il est enclin à s'adapter aux valeurs et coutumes locales, répondre aux attentes de ses partenaires économiques... Ce respect ne peut s'entendre que si l'individu est en mesure de résoudre le problème de sa différence par rapport à son environnement en « créant de la richesse » (ibid.). Autrement dit, il doit militer pour une réussite personnelle ou professionnelle dans laquelle il se trouve, afin de trouver sa place, sa valeur ajoutée et contrer ainsi l'exclusion de la société dans laquelle il se trouve. La tâche est peu aisée car l'identité culturelle de chaque individu est inscrite dans son inconscient, ce qui le pré-conditionne.

La culture peut être définie comme un mode de pensée qui s'apprend dans un environnement social commun et, en tant que phénomène collectif, elle

influence chaque individu dans sa façon de se comporter et de résoudre les problèmes qui se présentent à lui. Malgré tout, le manager à l'international doit être en mesure de se « repositionner » dans un contexte culturel différent du sien, faire preuve de tolérance face à l'incertitude et être donc en mesure de prendre des décisions en ne possédant qu'une information partielle.

L'étudiant qui se prépare à vivre l'expérience d'une expatriation (limitée dans le temps) en pays étranger devra, idéalement, reconsidérer son propre système de références pour une ouverture à l'Autre plus efficace ; la mobilité dont il fera l'objet devrait susciter en lui un questionnement par rapport à sa propre identité culturelle et devrait ainsi être un moment de réflexion globale sur sa vie sociale. Cette mobilité ou expérience à l'international devrait le placer, de fait, dans une position d'apprentissage (par le dépassement de soi notamment) où les repères sociaux disparaissent et l'amènent à créer un certain détachement par rapport à sa vie routinière.

Si l'on en croit l'analyse de Vassiliki Papatsiba (2003), outre les apprentissages linguistiques et méthodologiques, les enrichissements des capacités relationnelles et de l'approche à la diversité culturelle, la mobilité devrait également susciter des « prises de consciences qui relèvent essentiellement de l'apprentissage de soi dans ses composantes personnelles et identitaires » (ibid. : 63). Cependant, les résultats des études menées sur l'acquisition des compétences interculturelles dressent un bilan plutôt négatif du fait que les étudiants, par manque d'expérience en matière de relation interculturelle, se limitent à une relation « superficielle » avec la société d'accueil : le séjour à l'étranger lors de programmes d'échange ne garantit donc pas l'acquisition de compétences interculturelles et ne réduit pas forcément les stéréotypes et les préjugés (Vatter, 2006). Nous ne pouvons interpréter les phénomènes perçus dans une autre culture qu'au moyen de « nos habitudes de perception sélectives qui nous servent dans notre culture d'origine » (ibid.). Pour remédier à ce problème, les objectifs pédagogiques des programmes d'échange doivent préparer à la diversité culturelle et permettre une sensibilisation interculturelle. Pour ce faire, ils doivent être conçus pour accompagner l'étudiant avant, pendant et après l'échange. La mobilité suppose donc une préparation intégrée au dispositif pédagogique initial, traditionnel, afin de jouer pleinement son rôle de formatrice globale et participer ainsi aux défis de l'internationalisation.

2. Approche pédagogique du programme Bachelor International

C'est dans cette optique que s'inscrit la démarche pédagogique du programme Bachelor International du Groupe Sup de Co La Rochelle (programme international en 4 ans d'études post-Baccalauréat dont 2 années complètes à l'international). Nous cherchons à développer chez nos futurs managers à l'international la capacité « d'apprendre à apprendre » en valorisant ce qui peut être défini comme un capital social de mobilité. Notre objectif pédagogique est de convertir nos étudiants, futurs cadres à l'international, en véritables « ingénieurs » du management, capables de s'adapter en continu dans un environnement globalisé, de produire les réponses appropriées dans les contextes professionnels et socioculturels donnés et de mettre en

œuvre une véritable intelligence sociale en mesure de faciliter leur insertion professionnelle et leur évolution de carrière. Ainsi, bien au-delà de la simple maîtrise linguistique, le programme les aide à connaître les principaux cadres socioculturels et géopolitiques dans lesquels ils seront amenés à évoluer et à mieux appréhender la dimension socioculturelle dans la relation d'affaires qu'ils vivront une fois diplômés.

Développer des capacités d'improvisation, de mobilisation de savoir-faire et d'intelligence sociale sont donc la pierre angulaire de cet apprentissage ; ses actions sont centrées sur un accompagnement personnalisé de chacun de ses étudiants (qu'ils soient français ou internationaux), afin d'alimenter leur développement personnel et sonder ainsi le bilan personnel de chacun en facilitant leur projection. Notre approche pédagogique s'articule autour de trois socles indissociables et constitue ainsi un système intégré :

- l'apprentissage académique qui vise l'acquisition d'une culture managériale globale. Nos étudiants bénéficient de 2 années d'études (généralistes) sur le site de La Rochelle et d'une année en université partenaire par le biais d'échanges. Dans cette logique, le programme reçoit, pendant un an, des étudiants internationaux issus de pays tels que l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne, la Grande-Bretagne, le Mexique ou bien encore la Chine. Il est à noter que le programme s'efforce d'intégrer ces étudiants internationaux et leur réserve ainsi un traitement identique à celui des étudiants français (mêmes contenus de cours, mêmes évaluations, mêmes obligations pédagogiques et même accompagnement personnel...). La mixité au sein de la classe et des groupes de travail est favorisée par le corps enseignant, lui-même international. Nous espérons ainsi élargir l'horizon individuel de chacun, promouvoir l'interactivité qui est supposée se construire au moyen des groupes de travail multiculturels précités. Néanmoins, force est de constater que l'interaction escomptée demeure limitée ; tolérer les ambiguïtés, les particularités rencontrées demeure une compétence interculturelle difficile à dépasser, que ce soit pour l'étudiant français ou international.

- la professionnalisation qui conduit l'étudiant (français) à apprécier des contextes socioculturels différents au moyen de périodes de stages qui jalonnent son cursus. Ces périodes de stages sont progressives aussi bien dans leur durée que dans les missions à réaliser et le degré de responsabilités offert par les entreprises:

- stage en France dès la fin de la 1^{ère} année (de 8 à 12 semaines) qui confie à l'étudiant des responsabilités de vente et de prospection commerciale. L'étudiant devra apprendre à s'intégrer et à se valoriser dans l'univers professionnel (présentation, ponctualité, disponibilité...);
- deux stages longs en entreprise à l'international (5 à 6 mois chacun dans des zones géographiques différentes, du choix de l'étudiant) dont les objectifs principaux sont, pour le 1^{er} stage à l'international (2^{ème} année), de découvrir le management, les modes d'organisations des entreprises étrangères, développer des qualités d'adaptation, d'autonomie et de prise de responsabilités. Le deuxième stage à l'international (4^{ème} année) cible davantage la réalisation de missions qui permettront de consolider le projet professionnel de l'étudiant et qui inciteront à développer un esprit d'initiative et le sens des responsabilités.

Le but recherché est de varier les milieux de référence qui sont supposés faire de la mobilité autant de sources de formation dont on espère qu'elles favoriseront

l'acquisition de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, maintiendront un état d'éveil chez l'étudiant en stimulant son agilité intellectuelle et sa capacité d'apprendre à apprendre.

- le développement personnel qui incite l'étudiant à mûrir un projet professionnel et personnel qui le stimule dans la découverte de soi, de ses choix de vie et le conduise à élaborer un projet professionnel concret. Ce troisième socle, cœur de travail de notre programme, vise à faire de nos étudiants des personnes humbles qui acceptent de s'ouvrir au monde en faisant preuve de résilience. C'est un accompagnement de l'étudiant qui est double:

- des séances de techniques de recherche de stage et d'emploi, dispensées durant tout le cursus par des professionnels en bilans de compétences et/ou en recrutement. Ces séances sont construites selon une progression qui respecte le rythme du passage de candidat à un stage à celui de candidat à un emploi ;
- des rencontres formalisées avec des professionnels d'entreprise et des acteurs du monde du recrutement sont organisées lors de séminaires Stratégie de Recherche Emploi et lors de séances de Simulation de Recherche Emploi et de conférences métiers.

Cet accompagnement est effectif dès la 1^{ère} année d'étude et ce jusqu'à la fin de leur cursus. Tous les étudiants du programme sont concernés (français et internationaux) à raison de 3 ou 4 rencontres individuelles par an; les objectifs sont précisément de faciliter la projection de chacun dans la réalisation de soi, de les accompagner dans la réflexion en amont et en aval de leur période d'expatriation (parcours académique et professionnalisant), de faciliter leur démarche dans leur intégration au monde du travail une fois diplômés. Le consultant peut (et doit idéalement) varier d'un rendez-vous à l'autre ; ce qui permet à l'étudiant d'être confronté à des discours différents, complémentaires, parfois divergents mais qui le poussent à la remise en question de soi, de son raisonnement, de ses attitudes voire à un questionnement quant à son projet professionnel. Ce soutien à la réflexion est indispensable et incontournable pour amener chaque étudiant à créer sa propre identité sociale et avoir une prise de conscience des enjeux de l'interculturel.

3. Objectifs ciblés

L'objectif recherché par ce dispositif d'accompagnement intégré est de rendre compte de la pluralité des parcours de vie de chaque individu et faire notamment état de sa socialisation. Cette dernière étant une part essentielle des compétences qu'il aura à construire tout au long de son parcours, afin de garantir au mieux son adaptabilité à un monde globalisé en perpétuelle mouvance. Le dispositif d'accompagnement énoncé doit également rendre compte des actions que l'étudiant doit nécessairement mener pour établir un « standard de performances », un bilan de compétences qui lui permette une remise en question, afin d'évoluer et d'être en mesure de se repositionner en fonction de son environnement. Il nous faut également le conduire à automatiser ses réflexes d'apprentissages en continu pour gagner en autonomie et faciliter ainsi son intégration professionnelle et l'évolution de sa carrière. Telles sont les compétences que nous jugeons utiles au futur « global manager » que nous

voulons « ingénieur » du management ; autrement dit des personnes aptes à improviser, à introduire une dynamique de l'innovation dans l'entreprise (et ne pas être « fonctionnaire » de l'entreprise), à mobiliser des savoirs et savoir-faire professionnels pour composer une intelligence sociale qui se traduira par un véritable avantage concurrentiel pour l'entreprise.

4. Approche expérientielle

Notre approche expérientielle cherche à identifier les compétences développées par la mobilité de nos étudiants lors de leur période d'expatriation d'une durée de deux ans (réparties entre stages et séjour académique) et celles qui demeurent incertaines, voire inexistantes. Notre analyse portera principalement sur la population de 2^{ème} année (avant le départ donc) et celle de 4^{ème} année (de retour de l'étranger) même si le dispositif d'accompagnement est initié dès la 1^{ère} année d'études. Ce dispositif d'accompagnement est notamment constitué d'entretiens individuels pour chacun des étudiants (généralement 3 entretiens individuels par an avant leur expatriation) et d'une journée de débriefing en groupe à l'issue de leur expatriation (soit au début de la 4^{ème} année). L'objectif principal des entretiens individuels consiste à vérifier la cohérence du parcours initié par l'étudiant avec son projet personnel et professionnel alors que le débriefing en groupe cible davantage l'analyse des expériences culturelles vécues à l'étranger dans le but principal d'identifier les connaissances et compétences nécessaires à l'intégration réussie de l'étudiant.

Quels sont les éléments saillants de l'analyse? Que suggèrent-ils ? Quelle marge de progression avons-nous programmée, pour atteindre les objectifs escomptés et former nos futurs « ingénieurs du management » ?

Le bilan effectué à partir des rencontres entre les étudiants de 2^{ème} année et les consultants nous communique deux projections distinctes : l'une concerne la première véritable expatriation pour ces étudiants à l'occasion de leur premier stage à l'international (qui survient en fin de 2^{ème} année) et l'autre, l'année d'études en université partenaire (équivalant à la 3^{ème} année). Dans leur approche méthodologique, une majorité d'étudiants se cantonnent à vivre leur première expatriation en Europe et principalement en Espagne (50% de nos étudiants y effectuent leur premier stage). La localisation géographique du stage prime donc sur le secteur d'activité, la fonction ou bien encore la valeur ajoutée qu'une telle expérience pourrait ajouter sur leur curriculum vitae. Les stages sont majoritairement « choisis » par défaut sans véritable analyse des missions. Deux raisons expliquent la situation:

- la volonté de vivre l'expatriation de façon « progressive » en ciblant des pays voisins supposés culturellement proches du nôtre (place forte des stéréotypes). Il s'agit pour l'étudiant de tester sa capacité à s'adapter à un nouvel environnement tout en s'assurant d'une certaine sécurité liée au rapprochement géographique. Les principales compétences ciblées concernent la gestion de l'autonomie, c'est-à-dire la capacité à gérer seul le quotidien et les éventuelles difficultés qui s'y rattachent (recherche de logement, ouverture d'un compte dans le pays...). L'affirmation de soi et l'indépendance étant caractéristiques de l'objectif que s'est fixé l'étudiant.

- la volonté de progresser au niveau linguistique dans la 2^{ème} langue étrangère (l'espagnol pour une majorité d'étudiants).

Ainsi, la découverte de nouvelles méthodes de travail, la découverte de la culture du pays d'accueil ou la capacité à vivre en immersion complète au sein de ce milieu culturel différent ne sont pas identifiées comme une priorité. Une minorité d'étudiants attend de cette première expérience à l'international d'acquérir de nouveaux savoirs, savoir-faire, afin d'ajouter une valeur ajoutée à leur profil et parfaire ainsi leurs compétences. La recherche d'un certain niveau d'adaptabilité fait partie intégrante de la démarche à l'expatriation sans pour autant que cette dernière soit totalement structurée. L'étudiant, à ce stade de la formation, fait preuve d'un manque d'anticipation et de projection (vision à très court terme) qui le handicape dans la construction effective de son projet. L'expatriation est multiple dans son approche (constituée du premier stage à l'international, suivi de l'année en université partenaire, elle-même suivie du 2^{ème} stage à l'international en fin de cursus) et non identifiée comme une unité insécable qu'il doit structurer pour mieux servir son projet professionnel et son insertion dans le monde du travail.

Dans cette approche déstructurée, le choix de l'université partenaire se focalise sur la langue étrangère que l'étudiant souhaite faire progresser (l'anglais est dans la plupart des cas ciblée d'autant que l'espagnol aura été pratiqué lors du premier stage à l'international). Conscient des limites que lui impose une mauvaise maîtrise de la langue étrangère, l'étudiant se fixe des axes de progression qui lui permettront, par la suite, de concrétiser ses projets professionnels.

Ainsi, le développement des connaissances culturelles et de compétences précises est quasi-inexistant. L'année d'expatriation en université partenaire n'est pas perçue comme une expérience qui donne à l'individu l'opportunité de se repositionner quant à son environnement, son avenir, ses projets, ses aspirations et motivations. On n'observe pas de véritable remise en question de la personne ; les choix ne tiennent pas compte des compétences et capacités de l'individu et font preuve d'un manque de cohérence dans la réflexion et l'élaboration du projet. L'étudiant semble être à la recherche d'une solution immédiate et peine à se projeter, à détecter les opportunités ; le réseau familial, amical est d'ailleurs un support précieux dans la démarche engagée. Les compétences linguistiques et la faculté de communication dans deux langues étrangères, résultantes de la mobilité, sont une qualification à faire valoir sur le marché de l'emploi. Cependant, les étudiants ne mettent pas à profit leur séjour à l'étranger pour connaître les conditions et les mécanismes de fonctionnement du marché de l'emploi du pays d'accueil. Leurs objectifs sont davantage centrés sur des aspects plus universitaires tels que l'approfondissement de certains domaines d'études (marketing, finances...) et/ou professionnels (connaissance des fonctions et secteurs d'activité).

L'analyse menée au sein du programme sur la population de 4^{ème} année, de retour de l'étranger, confirme l'expérience complémentaire recherchée dans le cadre de la professionnalisation alors qu'une faible partie de la population considère ce deuxième stage comme une expérience culturelle. Sur le plan personnel,

des compétences telles que l'adaptabilité, l'autonomie, la méthodologie, la confiance en soi ou bien encore la maturité sont citées comme les résultats bénéfiques du vécu à l'étranger. L'expérience de l'expatriation améliore l'image que l'étudiant avait initialement de lui-même ; il se découvre des ressources qu'il ne soupçonnait pas, comme une sensibilité plus forte, une capacité notoire à faire face à la solitude et au choc émotionnel (dû principalement à l'éloignement familial).

Outre cet enrichissement sur le plan personnel, cette valorisation de soi et la maturité acquise lors du séjour à l'étranger, les capacités d'adaptation des savoirs acquis à l'environnement de l'entreprise semblent se confirmer pour la moitié des étudiants ; l'autre moitié se contentant de dupliquer ces savoirs. Une marge de progression pour l'acquisition des compétences indispensables à notre « ingénieur du management » persiste donc pour bon nombre d'étudiants. Les connaissances et compétences techniques, la méthodologie (manque d'organisation et de rigueur) font encore défaut à ce stade de la formation et constitue donc des axes de progrès dont l'étudiant est conscient.

En revanche, force est de constater que la sensibilité interculturelle est quasi-inexistante. On constate que très peu d'étudiants évoquent un manque d'adaptation à la culture du/des pays alors qu'à contrario, une majorité reconnaît une communication difficile avec l'Autre par manque d'aisance dans la langue parlée et admettent une « mauvaise intégration ». Le questionnaire, la remise en question ne sont pas clairement affichés même si, au moment du retour, « il y a la perception d'une certaine étrangeté à soi-même » (Kristeva, 1988), une certaine prise de conscience quant à l'ouverture d'esprit, la tolérance, la curiosité et l'ouverture à l'Autre. Le séjour à l'étranger devient un parcours initiatique qui rend compte des capacités relationnelles des individus, abat un certain nombre de préjugés sans pour autant élucider la dimension interculturelle. Les étudiants sont davantage dans une dynamique d'approche professionnalisant, de relation à l'entreprise et de construction de leur projet professionnel. Les principales ressources perçues par l'étudiant comme exploitables dans le cadre de leur formation et intégration au monde du travail relèvent des expériences et apprentissages en entreprise. Il n'existe pas d'élaboration d'un capital de compétences interculturelles car « les démarches autonomes de l'étudiant sont insuffisantes » (Anquetil, 2006 : 53) pour qu'il parvienne à s'engager dans une participation active à la vie sociale. Les potentialités de la mobilité ne sont donc que partiellement exploitées car l'étudiant manque de compétences interculturelles. Si les connaissances cognitives (information sur la culture du pays d'accueil, les normes de comportement, les règles de communication...) ont fait l'objet d'un apprentissage (partiel) en amont de l'expatriation, les capacités affectives (compétences sociales et communicatives) demeurent plus restreintes et limitent, quant à elles, l'interaction interculturelle.

5. De nouvelles modalités pédagogiques pour une identité sociale dans la société d'accueil

Afin de prendre en compte cette dynamique de la communication interculturelle considérée comme « véritable capacité de relier des compétences individuelles,

sociale, professionnelle et stratégique (...) à des contextes d'action interculturels » (Vatter, 2006 : 56), il nous faut veiller au sein du programme à introduire des modalités pédagogiques qui incitent l'étudiant à ne pas rester en périphérie de la société d'accueil du fait qu'il ne se sente pas « réellement engagé à jouer un rôle social dans cette société » (Alred, 2000). Il appartient donc au programme d'introduire une dimension complémentaire qui participe à l'acquisition de l'identité sociale que l'étudiant n'acquiert pas en autonomie et améliorer ainsi les compétences indispensables à l'image que nous nous faisons de l'« ingénieur du management », futur cadre à l'international. Les savoirs-être constituent un critère discriminant aux yeux des recruteurs. La capacité d'intégration rapide dans un environnement multiculturel (multinational ou de culture différente de type ingénieur), l'empathie constituent autant d'éléments non académiques hautement recherchés par les entreprises.

C'est dans ce contexte qu'une nouvelle mission à caractère citoyen, social ou humanitaire est désormais inscrite, à compter de septembre 2009, dans le cursus du programme. Cette mission qui devra être réalisée dans le pays d'accueil lorsque l'étudiant est en échange académique (mission d'un minimum de 50 heures de bénévolat dans des associations caritatives, d'aide aux personnes, de protection de l'environnement...) représente un parti pris pédagogique dont l'objectif est de transmettre aux étudiants le sens de l'engagement, du don de soi, des valeurs humaines. Nous la croyons également un véritable accélérateur de maturité pour les managers de demain. L'autre objectif ciblé concerne la volonté du programme à conduire l'étudiant à acquérir un « statut » différent dans la société d'accueil et favoriser ainsi la prise de conscience de la dimension interculturelle. L'insertion en université partenaire ainsi qu'en milieu professionnel limitent le cadre d'évolution et d'apprentissage de l'étudiant qui tend à « investir la vie académique comme (seule) expérience de formation personnelle » (Anquetil, 2006 : 65). L'ambition du programme Bachelor International est que ces qualités humaines viennent renforcer les savoir-faire, les savoirs académiques acquis, que l'action sociale, citoyenne choisie soit le prétexte de côtoyer, par l'intérieur, une société restée jusque là inconnue et vienne compléter les atouts de nos étudiants pour le *portfolio* professionnel.

Ce dispositif fait partie intégrante du développement personnel de l'étudiant et bénéficiera du soutien à la réflexion, afin que les expériences vécues permettent à l'étudiant de mener une réflexion sur sa propre identité, sa relation à l'Autre, qu'il soit à même d'identifier les compétences acquises grâce au rôle social joué.

Conclusion

Dans le monde économique actuel apparaît une nouvelle forme de leadership, celle du « leadership multiculturel » (Aoun, 2004). Le manager doit être capable de discerner au sein de son entreprise les différentes cultures et faire preuve d'adaptation en nouant des relations interpersonnelles. Dans un contexte de délocalisation et d'ouverture des frontières, les entreprises ont la nécessité impérieuse de faire évoluer en leur sein des équipes multiculturelles qui soient à même de comprendre les mentalités locales. Il s'agit, pour elles, de mieux faire face à la compétitivité par la différenciation, une meilleure

compréhension de l'environnement international ou local ; la diversification des compétences de ses équipes constituant, de fait, un avantage concurrentiel pour ces entreprises.

Dans cette perspective, notre dispositif d'accompagnement doit apporter une aide à la décision qui soit, à la fois, précieuse dans l'expression des aspirations de nos étudiants et qui les conduise à mieux identifier les opportunités, les ressources ainsi que les efforts à déployer, afin de répondre aux besoins actuels du marché et des entreprises. Nous espérons que l'action sociale introduite cette année dans le cursus suscite chez l'étudiant le questionnement indispensable à la recherche de sa propre identité culturelle, à sa remise en question, afin de faciliter son évolution et son repositionnement dans l'environnement ; compétences indispensables au futur « ingénieur du management ». Il nous faut, par ailleurs et avant tout, introduire de la cohérence dans leur démarche et de la méthodologie dans le but de développer leur capacité à anticiper les événements et avoir une vision élargie, à moyen ou long terme.

Bibliographie

Alred, G., 2000. *L'année à l'étranger, une mise en question de l'identité* in *Recherche et formation* n° 33, Paris : INRP.

Anquetil, M., 2006. *Mobilité Erasmus et communication interculturelle*, Bern : Peter Lang.

Aoun, J., 2004. *Manager une équipe multiculturelle. Faire de la diversité une clé de la performance*, Paris: Formation permanente.

Gautheron-Boutchatsky, C. ; Kok-Escalte, M.-C., 2004. Du passeport linguistique à la carte d'identité du passeur, in Zarate, G., Gohard-RAdenkovic, A. (coord.), *La reconnaissance des compétences culturelles : de la grille à la carte*, Les cahiers de CIEP, Paris : Didier.

Harvey, C., Allard, J., 2005. *Understanding and Managing Diversity*, New Jersey: Pearson Education.

Hofstede, G., 1994. *Cultures and Organizations*, London : Harper Collins Publishers.

Kristeva, J., 1988. *Etrangers à nous-mêmes*, Paris : Fayard.

Murphy-Lejeune, E., 2003. *L'étudiant européen voyageur, un nouvel étranger*, Paris: Didier.

Papatsiba, V., 2003. *Des étudiants européens, « Erasmus » et l'aventure de l'altérité*, Bern : Peter Lang.

Trompenaars, F., 2004. *Au-delà du choc des cultures*, Paris : Editions d'Organisation.

Vatter, C., 2006. *L'inter-culturalité dans tous ses états*, Presse universitaires de Nancy.