

Source : De l'université à l'entreprise : les métiers de l'interculturel (sous la direction de Sylvaine Hughes, Danielle Leeman et Bruno Lefebvre), Editions Lambert-Lucas, Limoges 2013, pages 229 - 237

« Global engineering »
L'ingénieur du 21^{ème} siècle

Jörg Eschenauer
Professeur et Président du Département de la Formation Linguistique
à l'Ecole des Ponts ParisTech
Président de l'UPLEGESS¹

**« We build too many walls
and not enough bridges. »**
Isaac NEWTON

L'ingénieur de demain sera de plus en plus confronté à la complexité de l'économie globalisée, qu'il soit chercheur, responsable d'un grand chantier ou manager d'une entreprise. Aucune de ses actions ne se fera sans être connectée au reste de la société. Les conséquences de son savoir-faire et de son savoir-être peuvent être plus ou moins immédiates mais elles ne seront jamais neutres en termes d'impacts sur l'environnement et la vie en société en général et la gestion du personnel d'une entreprise en particulier. La complexité des enjeux est en grande partie liée à la nécessité d'agir dans des contextes caractérisés par le défi de l'interculturel, c'est-à-dire par la diversité, celle des hommes et des femmes, des cultures et identités personnelles composées, des langues, des identités professionnelles, des intérêts économiques et politiques etc. « Manager sera de moins en moins encadrer, mais signifiera de plus en plus animer et développer l'intelligence collective des salariés. »²

Les Grandes Ecoles françaises d'Ingénieurs et de Management (GE) sont en train de mettre en place des nouveaux types et parcours de formation afin de préparer au mieux leurs étudiants pour leur futur rôle d'acteurs responsables. Le défi est de promouvoir des nouvelles approches en termes de gouvernance qui savent profiter de cette « intelligence collective » grâce au développement des compétences interculturelles en amont de l'arrivée sur le marché du travail et de la prise du premier poste.

¹ Union des Professeurs de Langues des Grandes Ecoles d'Ingénieurs et de Management

² CHOPIN, David, DELUZET, Marc, GODINO, Roger (2012) : *La grande transformation de l'entreprise ó Travail, sens et compétitivité*, Paris, Les Editions de l'Atelier, page 194

1. Les exigences du contexte des GE : le monde des entreprises, l'étude « Global Engineering » et le document « Recommandations et orientations » de la CTI

La réalité de l'entreprise d'aujourd'hui est caractérisée par le principe « Racines locales, ambitions globales ». La diversification des profils des manager est une nécessité absolue afin d'accompagner efficacement la croissance à l'international. Le recrutement des cadres et du personnel internationaux sont devenus une tâche essentielle des responsables de DRH. Les participants du séminaire de la CGE sur l'approche compétences³ ont insisté à juste titre sur le fait que les compétences comportementales et humaines sont aujourd'hui de plus en plus considérées comme des « hard skills » tellement ces savoir-être appelés habituellement « soft skills » sont désormais incontournables. Le choix d'un candidat lors d'un recrutement repose ó selon l'avis des nombreux DRH - à 80% sur ce type de compétences autres que techniques.

Les recommandations de l'étude CONTINENTAL de 2006⁴ qui a réuni huit universités de grand renom (Zürich, Darmstadt, Sao Paulo, Georgia IT, MIT, Shanghai, Tsinghua, Tokyo) montrent d'une façon exemplaire l'importance que ces universités accordent à la dimension internationale de la formation des ingénieurs. Il est clairement dit dans cette étude que la « compétence globale » est une compétence clé de l'ingénieur de demain qui ne peut être développée qu'à condition que les quatre axes suivants soient poursuivis par le programme d'enseignement d'une université :

- La préparation aux postes de responsabilité dans un cadre mondial doit devenir une priorité de la formation.
- La transmission des savoirs concernant les fondements et la dynamique de la mondialisation doit faire partie de l'enseignement.
- L'intégration systématique des études, du travail et de la recherche à l'étranger dans chaque cursus (stages, concours, projets, recherches dans un cadre international) doit être garantie.
- La maîtrise des langues considérée comme un élément essentiel de la communication interculturelle doit être un objectif obligatoire de la formation.

La Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI)⁵ joue un rôle primordial pour les Ecoles d'Ingénieurs françaises dans la mesure où elle joue le rôle de l'inspection étatique de ces écoles. C'est elle qui donne l'autorisation à une école de délivrer un diplôme d'ingénieurs. Chaque école est inspectée tous les six ans et les rapports de la CTI sont publiés sur son site.

Les résultats d'un sondage que la CTI a réalisé auprès des écoles d'ingénieurs sont très instructifs par rapport à la question de l'international. A la question si les diplômés des Ecoles d'ingénieurs se croient être « Bien formé » concernant les « connaissances, aptitudes, capacités professionnelles par rapport à l'aptitude à travailler en contexte international », seulement 25% ont répondu « oui » sur l'ensemble des personnes interrogées. Si on regarde les résultats par tranche d'âge, on peut constater une amélioration : 9% des 45-60 ans seulement ont répondu « oui » mais ce chiffre s'améliore de génération en génération. Il est de 27% pour les 30-44 ans et de 40% pour les moins de 30 ans.

³ CGE : Séminaire Lyon : L'approche compétences, Actes ó octobre 2011

⁴ CONTINENTAL : *In search of Global Engineering Excellence ó Educating the Next Generation of Engineers for the Global Workplace*, published by Continental AG, Hanover/Germany, www.global-engineering-excellence.org et www.conti-online.com

⁵ Voir le site de la CTI et surtout le document « Références et orientations » de 2012 (R&O)

Pour 61% des moins de 30 ans, il s'agit d'un « élément important aujourd'hui » mais seulement 40% disent que « l'école m'a bien préparé ».

En conséquence, la CTI a mis au centre de ses recommandations l'approche compétences qui est basée sur les méthodes du monde professionnel et tournée vers les besoins des futurs métiers. Les « learning outcomes » selon les standards d'EUR-ACE et d'ENAE (European Network for Accreditation of Engineering Education) doivent être prioritaires dans la définition des objectifs de formation.

Il est très important pour les visions stratégiques des écoles que la CTI définit une exigence de qualité curriculaire de la formation des élèves dans laquelle les dimensions scientifique et technique (I), économique et industrielle (II) ainsi que personnelle et culturelle (III) forme un tout inséparable. Les objectifs, fortement liés entre eux, sont en « synergie ». Aussi les trois parties I, II et III ci-dessus citées n'ont pas lieu d'être abordées successivement dans les cursus mais au contraire simultanément. Dans les critères, ils sont le plus souvent exprimés en termes d'action.

Dans les R&O, la CTI souligne l'avantage de l'approche compétences qui repose sur une « relation "contractualisée" des écoles avec les établissements d'enseignement supérieur étrangers (accords partenariaux) », et qui demande de favoriser le plus possible « l'autoévaluation des élèves ingénieurs dans le cadre de l'établissement et du suivi de projet professionnel ».

Les écoles doivent faire en sorte, toujours selon les R&O de la CTI, que l'étudiant soit systématiquement confronté aux enjeux interculturels, et ceci dans le sens de développer les capacités et aptitudes suivantes

- **Capacité à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer :** connaissance de soi, esprit d'équipe, engagement et leadership, management de projets, maîtrise d'ouvrage, communication avec des spécialistes comme avec des non-spécialistes,
- **Aptitude à travailler en contexte international:** maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, ouverture culturelle, expérience internationale, renseignement économique,
- **Aptitude à mettre en œuvre les principes du développement durable :** environnement, économie, social et gouvernance,
- **Aptitude à prendre en compte et à faire respecter des valeurs sociétales :** appropriation des valeurs sociales, de responsabilité, d'éthique, de sécurité et de santé

La CTI exige donc de la part de chaque école un positionnement clair dans le contexte international de l'enseignement supérieur afin de permettre « un apprentissage multiculturel par la mobilité internationale des élèves et des personnels », par « l'accueil des élèves étrangers » et par « l'enseignement des langues avec mises en situation professionnelle qui inclut les dimensions culturelle et interculturelle ».

Aussi bien le monde de l'entreprise que celui de l'enseignement supérieur français et international évoqués à l'instant montrent donc clairement que le métier de l'ingénieur (et du manager) fait aujourd'hui partie des métiers de l'interculturel dans le sens où l'ingénieur est confronté dans son travail quotidien à l'altérité dans toutes ses formes multiples : gestion d'une équipe multiculturelle, coopérations économiques, débats publics, expertises

politiques, innovations techniques et leurs implications sociales etc.⁶ Comment réagissent les écoles face à ce type d'exigences en termes de stratégies de formation et d'ingénierie pédagogique ?

2. La formation à l'interculturel dans les Grandes Ecoles d'Ingénieurs et de Management⁷

Avant de présenter brièvement trois modules d'enseignement et deux témoignages d'étudiantes emblématiques par rapport à l'interculturalité, il est utile d'esquisser une typologie de ces modules ou parcours d'apprentissage.

Pour le moment, seulement une très petite minorité d'écoles a rendu obligatoire la validation d'un ou de plusieurs modules traitant explicitement l'interculturel. C'est en soi un fait symptomatique qui peut surprendre étant donné tout ce qui a été évoqué ci-dessus. On peut l'expliquer en partie par les réserves (voire parfois par les résistances identitaires) que des institutions françaises peuvent parfois exprimer face à la problématique de l'interculturel considérée comme porte d'entrée du communautarisme et du relativisme culturels mettant en péril les convictions universalistes de l'identité à la française.⁸ Il faut souligner néanmoins que les GE ont beaucoup évolué par rapport à cet enjeu de l'interculturel car l'accueil d'un grand nombre d'étudiants étrangers et les partenariats institutionnels internationaux sont en train d'imposer un changement de mentalités.

Quatre types de modules concernant la formation interculturelle coexistent dans le paysage des GE :

1. l'ensemble de l'enseignement des langues-cultures,
2. les cours ou séminaires consacrés explicitement à la thématique de l'interculturel dans le cadre de l'enseignement des Sciences Humaines et Sociales (SHS)
3. les cours de management interculturel (dans le cadre des départements de Sciences économiques, de gestion ou/et de Finances dans les Ecoles d'Ingénieurs et dans le cadre de l'enseignement des Ecoles de Management)
4. les cours ou séminaires hybrides intégrant les langues-cultures et les enjeux du management

On peut constater d'abord que l'enseignement des langues-cultures⁹ est reconnu aujourd'hui par la grande majorité des GE comme un espace de formation à l'interculturel incontournable et irréductible sans que la dimension interculturelle soit nécessairement affichée explicitement

⁶ Voir CHANLAT, Jean-François (Dir.) (1990) : *L'individu dans l'organisation ó Les dimensions oubliées*, pages 769-775

⁷ Ce court bilan est basé sur les connaissances des GE que l'auteur a pu acquérir depuis 2004 grâce aux fonctions qu'il a exercées au sein de l'UPLÉGESS. Les Actes des congrès annuels de l'UPLÉGESS reflètent et confirment les tendances décrites ici (voir www.uplegess.org). Les deux publications suivantes contiennent beaucoup d'informations concrètes concernant la mise en pratique pédagogique de différents modules traitant l'enjeu de l'interculturel (ESCHENAUER, Jörg, GOURVES-HAYWARD, Alison et MORACE, Christophe (Eds.) (2009) et LALLEMAND, Isabelle, ESCHENAUER, Jörg (Eds.) (2011)

⁸ Voir BOULAY, Benjamin (2008): *L'interculturel en France. Orientation des débats et des travaux (2000-2007)*. IN : Hommes & migrations, Hors série Novembre 2008 : L'interculturalité en débat, page 64

⁹ Voir ADEN, Joëlle et al. (2010)

pour chaque cours de langue.¹⁰ Les dispositifs de tandems font de plus en plus partie de l'offre de cours des départements de langues¹¹

Le cours de Michel SAUQUET «Enjeux et méthodes de l'interculturel» qu'une trentaine d'étudiants de l'École des Ponts ParisTech a suivi en 2011/12 est un exemple pour un enseignement de l'interculturel en SHS qui intègre les questions des langues, de l'entreprise et de l'action humanitaire.¹² L'objectif de ce type de cours est la sensibilisation pour la complexité des problématiques interculturelles. Les concepts clés (comme le temps, l'espace, l'identité, le travail, l'autorité etc.) sont traités à partir des expériences des acteurs et des textes emblématiques.¹³

Le cours de management interculturel est une version classique de traiter la problématique. Il existe surtout dans les Ecoles de Management. Basé sur les approches anglo-saxonnes partant des études de cas et traitant des aspects de DRH en vue de l'expatriation des cadres, ce type de cours se limite encore très souvent à la reprise des théories de HOFSTEDE et de TROMPENAARS¹⁴.

Le séminaire hybride intégrant les langues et le management est une version originale de sortir des chemins battus afin de créer une dynamique interdisciplinaire au sein même d'un module d'enseignement. GOURVES-HAYWARD et MORACE insistent à juste titre sur le lien avec une démarche de recherche qui caractérise leur module d'enseignement et

« (i) qui a pour objectif d'identifier, d'observer et d'analyser les compétences interculturelles des ingénieurs telles qu'elles peuvent exister sur le terrain des entreprises ainsi qu'en situation de formation initiale ou continue. Nous avons engagé un travail de recherche afin de sélectionner des références académiques et théoriques nous permettant à la fois d'identifier et de définir le terme de « compétence interculturelle ». Nous avons également entrepris une démarche exploratoire dans le but d'observer et d'analyser les compétences interculturelles in situ. Nous avons choisi d'observer des situations et contextes internationaux et multiculturels sur la base de l'hypothèse qu'ils pouvaient révéler l'émergence de compétences interculturelles pouvant inspirer notre démarche d'ingénierie pédagogique. En effet, nous concevons, élaborons et animons des dispositifs de formation, dans l'enseignement supérieur ou en entreprise, inspirés de contextes interculturels observés et qui facilitent l'émergence de compétences interculturelles. »¹⁵

¹⁰ Voir BOTTINEAU, Didier (2011), pages 115-126 et TARDIEU, Claire (2011), pages 337-345

¹¹ Voir ESCHENAUER, Jörg (2011), pages

¹² Voir les témoignages de deux étudiantes qui ont participé à ce cours de Michel SAUQUET présentés à la fin de cet article.

¹³ Voir SAUQUET Michel : *33 questions pour aborder l'interculturel* 4-2012 - [33 questions pdf pour aborder l'interculturel - grille 2012 - II.pdf](#)

¹⁴ HOFSTEDE, Geert. (1993). Intercultural conflict and synergy in Europe. Dans: Hickson, D. ed., *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*. Berlin, New York: de Gruyter et TROMBENAARS, Fons (1998). *Riding the Waves of Culture*. New York. McGraw-Hill

¹⁵ GOURVES-HAYWARD, Alison, MORACE, Christophe (2011) : Emergence et construction de compétences interculturelles en entreprise et dans l'enseignement supérieur : Démarche et évaluation, Bilan des travaux de 2003 à 2011. IN : LALLEMAND/ESCHENAUER (2011), pages 43-72

Après avoir montré la diversité des approches pédagogiques, la parole sera maintenant donnée à deux étudiantes de l'École des Ponts ParisTech qui ont suivi le cours de Michel SAUQUET et qui parlent de leurs diverses expériences interculturelles.

Aurelia Elena VIDU, élève - ingénieur au département *Génie Civil et Construction* de l'École des Ponts ParisTech et à l'Université Technique de Bucarest (formation de Double Diplôme), fait son bilan à partir d'un travail de groupe pour un projet scientifique. Son témoignage montre clairement la transversalité de l'enjeu de l'interculturel qui ne doit pas se limiter à un enseignement spécialisé :

« Dans le monde entier l'homme est devenu la pièce de domino principale. Qu'on reconnait toutes nos connaissances peut être sans effet si on ne sait pas comment communiquer avec les autres. De plus en plus, les écoles nous préparent dans cette direction.

L'exemple que je souhaite présenter fait l'objet de ma première expérience interculturelle à l'École. Le projet « Construire une tour » est un des projets le plus exigeant de 2^{ème} année. Nous sommes amenés à travailler par binôme, deux nationalités différentes, pour la construction d'une tour. Le projet est composé de deux parties : l'analyse et les plans décrivant la future construction et une maquette.

Comme il s'agit de nationalités différentes, de pensées et des idées parfois contraires, le premier choix peut être la suivante :

Nous allons travailler ensemble, donc nous devons partager les charges : l'un devait faire les plans et les dessins et l'autre la maquette. Le bilan de ce type de démarche était clairement négatif car il n'y avait pas de communication et les plans ne correspondaient finalement pas à la maquette. Il n'y avait pas non plus une relation amicale ou collégiale qui s'est créée entre les deux étudiants. .

Pour améliorer la situation, on a changé la façon de coopérer : Nous avons travaillé ensuite ensemble pour les deux parties. Nous avons défini les charges mais chacun a travaillé chez lui. Le bilan n'était pas meilleur car la communication était déficitaire, il y avait perte de temps pour comprendre l'autre, perte de temps pour nous faire comprendre. Les relations entre nous ne se sont pas améliorées.

Pour présenter un bilan plus positif, nous avons choisi une communication productive : Nous avons travaillé ensemble. Chaque weekend on s'est retrouvé à l'École pour travailler ensemble pendant cinq heures. Cette fois-ci le bilan était nettement plus positif car la communication était productive, la réussite du projet a été assurée et il existait un vrai échange culturel entre nous.

La façon comme nous partageons avec les autres nos idées et nos pensées, nos connaissances et notre travail font partie de la réussite d'un projet. Même s'il s'agit d'un projet matériel ou d'un projet social, pour une communication efficace la clé du

succès reste l'acceptation de l'autre. Et aujourd'hui « l'autre » représente assez souvent une autre culture.

La partie humaine et la partie technique sont d'ailleurs traitées souvent avec la même importance lors de l'évaluation du travail de chaque étudiant.

On a commencé déjà de nous mélanger de plus en plus. Chaque jour une autre entreprise multinationale apparaîtra sur le marché. De plus en plus, le nombre des projets entre différents pays et entre différentes cultures augmente. C'est à nous de garantir désormais la qualité de la communication interculturelle au sein des entreprises pour lesquelles nous travaillerons. »

Carla WALTER, l'autre étudiante de l'École des Ponts ParisTech suivant l'enseignement du département *Ville, Environnement et Transport* et venant de Munich, insiste dans son témoignage sur un autre aspect primordial de la formation interculturelle :

« J'ai intégré l'École des Ponts en septembre 2010 et je me trouve donc maintenant à la fin de mon séjour à Paris. Je me suis spécialisée sur l'hydraulique fluviale ó un choix qui est aussi lié à ma fascination pour les enjeux des fleuves transfrontaliers. La gestion de ces fleuves demande un grand effort de compréhension de l'autre pour pouvoir aboutir à une action collective. Cela est d'autant plus vrai que les riverains ont souvent des visions différentes de ce même fleuve. Un esprit ouvert pour toutes questions interculturelles est absolument indispensable.

Bien que très homogène du point de vue du domaine de formation, l'École de Pont était très enrichissant pour des échanges internationaux. J'ai eu des nombreuses discussions sur l'histoire, les systèmes politiques et des sujets religieux. Cela a été, entre autres, encadré par un tandem linguistique. Et pourtant, les discussions étaient au début menées surtout par la fascination pour l'exotisme de l'autre avec une tolérance qui ressemble plutôt à une forme de politesse.

Mais avec le temps, cette politesse c'est généralement transformée en un vrai respect sans jugement pour le système de pensée de l'autre. Au même temps, on comprend mieux ses propres racines culturelles, ce qui donne la possibilité de prendre la distance par rapport à sa propre position. C'est une bonne base pour résoudre des problèmes ensemble.

Cet exercice intellectuel prend du temps et il est probablement seulement possible si on immerge entièrement dans un environnement international. Le tandem linguistique m'a permis une sensibilisation à des enjeux interculturels. Mais à la fin du semestre, je n'étais pas capable de répondre à un questionnaire contenant des questions qui évaluaient la compétence interculturelle. Un cours sur l'enjeu de l'interculturel comme celui de Michel Sauquet peut être un grand secours. Il m'a donnée des notions qui sont nécessaires pour exprimer ces expériences interculturelles que chacun de nous fait. L'immersion dans un pays étranger, l'échange guidé sur des sujets interculturels et un cours qui donne des notions nécessaires me semblent important pour arriver à une compréhension de l'autre. »

Ayant rencontré la dimension interculturelle de la communication humaine d'abord à travers le travail en tandem franco-allemand, Carla a su profiter ensuite du cours de Michel SAUQUET pour approfondir sa compréhension de l'enjeu interculturel grâce à l'échange avec des experts et à la réflexion sur certains concepts clés. La compétence interculturelle se

construit par un cercle d'apprentissage vertueux et ne peut jamais s'acquérir par un seul module diffusant exclusivement des connaissances théoriques.

Le caractère transversal et expérientiel de toute formation interculturelle est clairement confirmé par ces deux futurs ingénieurs. Comme nous l'avons démontré au début de cet article, les GE commencent à mettre en place des parcours de formation interculturelle qui correspondent aux exigences des étudiants qui sont conscients des exigences de leur future vie professionnelle. L'ingénieur et le manager de demain sera un expert de l'interculturel sinon il ne pourra pas réussir dans son rôle de cadre dirigeant face à son équipe multiculturelle. GOURVES-HAYWARD et MORACE soulignent avec raison les défis de l'interculturel devant lesquels se trouvent désormais toutes les équipes pédagogiques des Grandes Ecoles d'Ingénieurs et de Management :

« Les enjeux et les attentes envers l'interculturel gagnent en complexité et constituent une réelle urgence. Il est donc important de poursuivre les travaux qui visent à transformer en objet scientifique l'objet social des « compétences interculturelles ». Parallèlement, il est nécessaire de conjuguer les efforts de la recherche scientifique et les formations opérationnelles afin de permettre aux individus et aux organisations de développer les compétences interculturelles indispensables pour relever les défis d'un monde qui ne cesse de se globaliser. »¹⁶

¹⁶ GOURVES-HAYWARD/MORACE (2011), page 63

Bibliographie :

ADEN, Joëlle, GRIMSHAW, Trevor, PENZ, Hermine (Eds.) (2010): *Enseigner les langues-cultures à l'ère de la complexité ó Approches interdisciplinaires pour un monde en reliance*, Bruxelles, Peter Lang

BOTTINEAU, Didier (2011): Le rôle de l'interculturalité dans l'enseignement de langues étrangères en école d'ingénieurs. IN : LEEMAN, Danielle (Dir.) (2011): *L'interculturel en entreprise : quelles formations ? Aspects civilisationnels, économiques, historiques, juridiques, linguistiques*, Limoges, Editions Lambert-Lucas

BOULAY, Benjamin (2008): *L'interculturel en France. Orientation des débats et des travaux (2000-2007)*. IN : *Hommes & migrations*, Hors série Novembre 2008 : *L'interculturalité en débat*

CHANLAT, Jean-François (Dir.) (1990) : *L'individu dans l'organisation ó Les dimensions oubliées*, Laval, Les presses de l'Université Laval et Editions ESKA

CHOPIN, David, DELUZET, Marc, GODINO, Roger (2012) : *La grande transformation de l'entreprise ó Travail, sens et compétitivité*, Paris, Les Editions de l'Atelier

COMMISSION DES TITRES D'INGENIEURS (CTI) : Références et orientations de 2012 (R&O)

CONFERENCE DES GRANDES ECOLES : Séminaire Lyon : L'approche compétences, Actes ó octobre 2011

CONTINENTAL (2006) : *In search of Global Engineering Excellence ó Educating the Next Generation of Engineers for the Global Workplace*, published by Continental AG, Hanover/Germany, www.global-engineering-excellence.org et www.conti-online.com

ESCHENAUER, Jörg, GOURVES-HAYWARD, Alison et MORACE, Christophe (Eds.) (2009) : *Dynamiques interculturelles des Grandes Ecoles (1). L'apport des nouveaux langages pour l'enseignement*, UPLEGESS & CGE & Ecole des Ponts ParisTech http://www.uplegess.org/membre/documentation/CGE_%20interculturel_2e.pdf

ESCHENAUER, Jörg (2011) : L'apprentissage des langues en tandem à l'École des Ponts ParisTech : Un dispositif pédagogique au service des synergies interculturelles. IN : LALLEMAND, Isabelle, ESCHENAUER, Jörg (Eds.) : *Dynamiques interculturelles des Grandes Ecoles (2). Quelles compétences et quel type d'évaluation dans nos formations ?*, UPLEGESS & CGE & Ecole des Ponts ParisTech http://www.uplegess.org/membre/documentation/Dynamiques_interculturelles.doc

GOURVES-HAYWARD, Alison, MORACE, Christophe (2011) : Emergence et construction de compétences interculturelles en entreprise et dans l'enseignement supérieur : Démarche et évaluation, Bilan des travaux de 2003 à 2011. IN : LALLEMAND/ESCHENAUER (2011). IN : LALLEMAND, Isabelle, ESCHENAUER, Jörg (Eds.) (2011): *Dynamiques interculturelles des Grandes Ecoles (2). Quelles compétences et quel type d'évaluation dans nos formations ?*, UPLEGESS & CGE & Ecole des Ponts ParisTech http://www.uplegess.org/membre/documentation/Dynamiques_interculturelles.doc

HOFSTEDE, Geert (1993): *Intercultural conflict and synergy in Europe*. Dans: Hickson, D. ed., *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations*. Berlin, New York: de Gruyter

SAUQUET, Michel : *33 questions pour aborder l'interculturel*
[4-2012 - 33 questions pdf pour aborder l'interculturel - grille 2012 - II.pdf](#)

TARDIEU, Claire (2011) : Univers de croyance et apprentissage des langues-cultures ó Déliance ou reliance ? Réflexion sur un fait de formation des maîtres. IN : ADEN, Joëlle, GRIMSHAW, Trevor, PENZ, Hermine (Eds.) : *Enseigner les langues-cultures à l'ère de la complexité ó Approches interdisciplinaires pour un monde en reliance*, Bruxelles, Peter Lang, pages 337-345

TROMBENAARS, Fons (1998): *Riding the Waves of Culture*. New York. McGraw-Hill

UPLEGESS, Actes du 40^e congrès (2012) : « *Enseignement des langues et des cultures et innovation pédagogique : bilans et perspectives* », http://www.uplegess.org/membre/actes/actes_ENSAM2012.pdf