APPRIVOISER ET DÉJOUER LES PIÈGES DE L'INTERCULTUREL. L'exemple du BTS commerce international

Dans le cadre de sa rénovation, le BTS commerce international est devenu un diplôme à référentiel commun européen. Cette évolution a été l'occasion d'affirmer l'intégration de l'approche interculturelle dans la formation. Cet article propose une approche didactique en « communication et management interculturels » en s'appuyant sur des expériences menées dans différentes sections de BTS commerce international.

Discipline	Communication, management
Niveau	BTS commerce international

Séquence proposée par **Corinne Pasco-Berho***

Interrogé sur son expérience de PDG de Nissan, Carlos Ghosn considère que son plus grand atout dans le redressement de cette entreprise a été son choix résolu d'un « management multiculturel ». Son attention portée aux cultures, sa capacité à en saisir les principaux codes et les conséquences de leurs interactions lui ont permis de mettre en cause certaines traditions nippones sans jamais paraître brutal ou encore irrespectueux.[1]

La prise en compte des différences culturelles est un souci croissant des entreprises qui cherchent désormais à doter leurs collaborateurs des meilleurs outils de décodage du contexte afin qu'ils puissent mieux anticiper les problèmes et gérer les situations de conflit. Mieux connaître pour mieux comprendre, trouver la bonne mesure entre global et local sont les principaux enjeux du développement d'une compétence interculturelle.

L'APPROCHE INTERCULTURELLE : UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DU BTS COMMERCE INTERNATIONAL RÉNOVÉ

La rénovation du BTS commerce international qui l'a conduit à devenir un diplôme à référentiel commun européen a été l'occasion d'affirmer l'intégration de l'approche interculturelle dans la formation.

Dès la conception du référentiel, la dimension interculturelle est apparue essentielle pour l'exercice du métier du technicien supérieur en commerce international, et ce de manière transversale. En effet, l'ensemble des missions de veille, de prospection, de vente et de suivi des opérations import-export s'exerce dans un contexte pluriculturel.

Dans le cadre de son activité de gestion des relations dans leur contexte socioculturel (activité A5 du référentiel commun européen), le technicien supérieur en commerce international doit produire des messages qui intègrent le contexte culturel de la relation. Il doit également animer un réseau relationnel pluriculturel.

Les résultats attendus sont :

– une bonne compréhension des pratiques professionnelles et de l'environnement socio-économique et culturel des pays avec lesquels il travaille et le partage de l'information utile avec ses collaborateurs ;

– une communication adaptée aux personnes et aux situations ;

– une communication efficace intégrant les codes et les normes des pays étrangers concernés ;

– l'animation d'un réseau de contacts actif et fiable à l'étranger.

*IA-IPR dans l'académie de Créteil (94).

1. Virginia Drummond-Guitel, *Déjouez les pièges des relations interculturelles*, coll. « L'Essentiel pour agir », GERESO, 2008.

Des éléments d'approche interculturelle dans la négociation commerciale étaient déjà présents dans la version antérieure du diplôme. Cependant, l'introduction de cette dimension, très novatrice en 1992, était encore modeste. Simple introduction à la sensibilisation aux différences culturelles, l'interculturel ne constituait pas une « discipline » en soi. L'objectif était de développer chez les étudiants une certaine forme d'ouverture d'esprit et de curiosité intellectuelle, tout en les dotant de quelques outils d'analyse susceptibles de leur servir dans leur vie professionnelle et personnelle. La préparation du stage à l'étranger puis l'exploitation de l'expérience acquise constituaient les moments principaux d'intégration de l'interculturel dans la formation, sans oublier la préparation de l'épreuve « exploration des marchés étrangers ». La problématique est désormais toute autre.

UN ENSEIGNEMENT DE « COMMUNICATION ET MANAGEMENT INTERCULTURELS » CLAIREMENT IDENTIFIÉ

Cet enseignement de communication et management interculturels **(**CMI**)** apparaît dans le nouveau référentiel, à raison de deux heures hebdomadaires en classe entière en première année, comme un enseignement à part entière.

Des compétences et des attitudes professionnelles attendues ainsi que des savoirs associés sont répertoriés dans l'encadré (ci-contre en haut) intitulé « Communication et management interculturel : le référentiel français de certification ».

Une évaluation de l'ensemble de ces compétences est prévue au sein de l'épreuve E5 « vente à l'export » voir l'encadré (ci-contre en bas) intitulé « L'évaluation des compétences interculturelles »).

Ainsi, la nouveauté du référentiel se situe moins en termes d'intégration de l'interculturel dans la formation que dans la nécessité de mise en œuvre de dispositifs pédagogiques permettant de faire acquérir des compétences et des attitudes professionnelles, là où antérieurement on pouvait se contenter de savoirs et d'états d'esprit.

L'ORIGINALITÉ DE L'APPROCHE DIDACTIQUE EN CMI

L'objet de cet article est de proposer une approche didactique en « communication et management interculturels » en s'appuyant sur des expériences menées dans différentes sections de BTS commerce international. Il ne s'agit pas de proposer une solution toute prête mais un ensemble de tentatives pour rendre opérationnelle la démarche interculturelle.

Le parti pris de la formation est de donner la primauté à l'animation. Ce qui importe le plus

COMMUNICATION ET MANAGEMENT INTERCULTUREL : LE RÉFÉRENTIEL FRANÇAIS DE CERTIFICATION

Les compétences professionnelles

- Rassembler, analyser et sélectionner des informations sur les processus décisionnels et les méthodes de négociation dans différents pays.
- Rassembler des informations sur les pratiques sociales et culturelles afin de communiquer efficacement avec les contacts étrangers.
- Intégrer, mettre en œuvre, enrichir et animer le réseau multiculturel de contacts étrangers.

Les attitudes professionnelles

- Tirer profit de l'expérience, mettre en œuvre les bonnes pratiques.
- Prendre en considération les différences culturelles du monde des affaires.

Les savoirs

- Concepts de base de l'analyse interculturelle (concept de culture, composantes d'une culture nationale, stéréotypes, grilles d'analyse culturelle).
- Communication et négociation interculturelle (styles de management, styles de négociation).
- Approche socioculturelle (caractéristiques de la vie quotidienne, des structures sociales et familiales, particularités des relations au travail, protocole des affaires, codes et usages culturels en milieu professionnel).
- Culture et pratiques managériales (pratiques dominantes par pays ou par zone, gestion des équipes multiculturelles).

L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES

Les compétences sont évaluées dans l'unité 5 « vente à l'export ».

Épreuve E51, prospection et suivi de clientèle

Critères d'évaluation :

– qualité de l'analyse de l'impact des variables socioculturelles,

– pertinence de l'intégration de l'impact des variables socioculturelles dans la démarche de prospection,

– capacité à gérer des relations dans un contexte étranger.

Le dossier présenté par le candidat comme support de son évaluation (pour les candidats en CCF) doit explicitement présenter le contexte culturel de la prospection menée et une analyse de la gestion des relations professionnelles.

Épreuve E52, négociation-vente en langue étrangère

Critères d'évaluation :

– maîtrise de la relation de face à face dans un contexte interculturel.

L'offre commerciale présentée par le candidat lors de la première situation d'évaluation (candidats en CCF) doit prendre en compte les règles culturelles et lors de la simulation de vente (deuxième situation d'évaluation), le candidat doit intégrer la dimension interculturelle dans les différentes phases de la négociation.

dans le cadre de la formation des étudiants en interculturel, c'est de les préparer à rentrer dans cet univers problématique, à s'orienter dans les situations conflictuelles, à maîtriser un certain nombre d'antinomies auxquelles ils vont être confrontés.

Dans cette perspective, il s'agira moins d'emmagasiner des savoirs de type ethnographique que de proposer des démarches interrogatives (sur l'altérité en général). Il faut éviter la réduction de la formation à une série de montages réflexes. Il s'agit donc davantage de mettre au point un mode d'interrogation et de compréhension que de s'appuyer sur une approche didactique informative, reposant sur une information préstructurée (dossier sur une culture, exposition à un savoir culturel momentanément stabilisé) dans laquelle l'objectif de la formation est la perception de la culture d'autrui et l'adaptation à ses normes, ses valeurs, ses codes…

En revanche, il est important de s'appuyer sur une sorte de « théorie générale » de la culture susceptible de permettre une interprétation au-delà des particularismes.

UN ENJEU PRIORITAIRE : LA PRISE DE CONSCIENCE

L'enjeu de la formation à l'interculturel est de développer une capacité à adapter sa communication, sa négociation et son *leadership* au contexte culturel différent d'un pays ou d'un groupe de pays. Pour développer cette capacité, on ne peut se satisfaire de démarches par « recettes » (*do's and dont's*) préétablies. Cette démarche est trop anecdotique et ne permet pas une compréhension réelle des cultures considérées.

S'il est nécessaire de prendre en compte les différentes approches scientifiques du management interculturel, il est avant tout indispensable de faire prendre conscience de ses propres préférences culturelles.

Un temps important de la formation doit être consacré à cette prise de conscience. Elle doit passer par une multitude d'exercices récurrents pour s'ancrer en profondeur dans les comportements. Le changement n'est pas obtenu de manière linéaire. La répétition, les retours en arrière sont indispensables. C'est par une multitude d'exercices courts et répétés tout au long de la formation que ce changement peut se produire chez les étudiants. Après avoir consacré un certain nombre de séances essentielles à cette prise de conscience, il sera important de continuer, ponctuellement, à travailler sur les filtres, le conditionnement, en intégrant un exercice dans la séquence.

La prise de conscience de sa propre culture passe d'abord par la perception de nos habitudes tant de comportement que de raisonnement. Il est important que les étudiants ressentent qu'ils vont se trouver dans des situations parfois inconfortables et qu'ils doivent accepter de comprendre le point de vue de l'autre.

Le socle de base de l'enseignement de communication et management interculturel est déjà celui des enseignements de communication. Tous les exercices de déconditionnement ou les exercices permettant de travailler le « cerveau droit » peuvent être utilisés. Il s'agit de tous les jeux de communication permettant de développer la créativité, la perception globale, l'intuition.

EXEMPLES D'ANIMATIONS POUR UNE PREMIÈRE SÉANCE DE CMI : FILTRES ET CONDITIONNEMENT

L'objectif ici consiste à faire prendre conscience du poids des habitudes et du filtre de sa propre culture, de ses propres convictions.

La séance dure deux heures. La taille du groupe influant sur sa durée de la séance, un temps important doit être consacré aux échanges entre étudiants et à la reformulation.

Situation 1

Demander aux élèves de se lever, de se placer à côté de leur table et de croiser les bras.

Demander aux élèves de croiser les bras dans l'autre sens.

Le professeur observe les élèves, certains ont de réelles difficultés à changer le sens de croisement de leurs bras, d'autres y parviennent aisément.

Questionnement : comment vous sentez-vous ? Était-ce facile ou difficile ? Pourquoi ?

Faire refaire l'exercice, une ou plusieurs fois, avec le même questionnement.

Conclusion : faire de l'interculturel, c'est accepter l'inconfort, c'est modifier ses habitudes.

Intérêt de l'exercice : les étudiants ressentent physiquement l'inconfort et se rendent aussi compte qu'en répétant le mouvement, il devient de plus en plus aisé et que le geste est de moins en moins inconfortable.

Situation 2

On projette une succession de cartes du monde, de planisphères, de mappemondes, de plans. Les planisphères ne sont pas tous centrés sur l'Europe.

Pour chaque vue, le questionnement est le même : qu'est-ce que c'est ? Comment le savez-vous ? Pour les plans, est-ce la réalité ? Est-ce utile ?

Éléments de discussion : montrer que la perception de la Terre a changé (on peut aussi montrer des cartes anciennes et les analyser pour montrer que la représentation dépend non seulement des connaissances mais aussi des centres d'intérêt et des valeurs de l'époque), que la vision du monde dépend d'où on le regarde (le centre du monde varie selon la culture

– la Chine est l'Empire du Milieu –, très souvent les cartes vues d'Australie sont qualifiées par les étudiantes de « carte du monde à l'envers »).

Concernant les plans, la question sur leur utilité permet de montrer que nos convictions sont utiles dans un contexte, mais que si on change de contexte, cette représentation n'est pas utile.

Conclusion : la carte n'est pas le territoire. Nos convictions sur d'autres cultures sont déterminées par notre représentation du monde. Nos convictions influent sur notre perception de la réalité et agissent ainsi comme un filtre.

Situation 3

On projette la phrase « Une performance optimale est le résultat d'une vision claire et précise, d'une bonne physiologie et d'un plan qui nous aide à avoir des objectifs définis et désirés », pendant trente secondes au vidéoprojecteur et on demande aux élèves de compter les « t » dans la phrase. On leur demande s'ils sont certains de ce nombre et on leur propose de la relire.

Éléments de discussion : en regardant la même phrase, avec le même objectif, les résultats obtenus sont différents et chacun est sûr du nombre de « t » observé. Par ailleurs, des « t » ont été oubliés, qui sont en général les « t » des finales muettes ou appartenant à des mots non porteurs de sens. Nous sommes programmés pour lire en construisant du sens. Si on change d'objectif, si on change de contexte, les filtres habituels ne sont plus efficaces.

Conclusion : en interculturel, il faut prendre conscience du filtre pour aborder la relation et le travail avec les autres.

Intérêt des exercices 2 et 3 : les étudiants découvrent qu'ils utilisent des filtres issus de leurs habitudes et de leur culture de manière inconsciente.

Situation 4

On fait visualiser aux étudiants des images qui créent des illusions d'optique et chacun indique ce qu'il perçoit. À cette fin, on peut utiliser les images fournies par le site www.linternaute.com[1]. D'autres supports iconographiques sont accessibles sur Google images avec le mot-clé « illusion d'optique ».

Conclusion : les évidences n'en sont pas, on est souvent trompé par ce que l'on perçoit.

Intérêt de l'exercice : cet exercice permet, là encore, une prise de conscience très physique de la notion de perception et des risques liés à se cantonner une approche intuitive et superficielle.

Situation 5

Nous exploitons (voir page suivante) à des supports issus de l'ouvrage *Exploring Culture* de Gert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen et Geert Hofstede, Intercultural Press, 2002.

Projeter chaque vue. Les étudiants regardent rapidement chaque image puis écrivent ce qu'ils ont vu : qui étaient les protagonistes, que faisaient-ils, quels pouvaient être leurs sentiments… Les étudiants partagent ensuite leurs analyses qui peuvent être notées au tableau. Le professeur projette alors les « lectures » qui ont été faites de ces images par les participants à l'étude (ces images ont en effet été interprétées lors de l'étude menée par les auteurs, par des personnes âgées de 14 à 50 ans, venant de Bolivie, Chine, Éthiopie, France, Indonésie, Italie, Pays-Bas, Pérou, Tunisie et Ouganda).

Éléments de discussion : leur propre interprétation peut figurer ou non dans la liste. On constate ainsi que ces images permettent un nombre impressionnant d'interprétations possibles. Ces interprétations diffèrent parce que chacun se concentre sur des aspects différents de l'image. On interroge les étudiants pour savoir ce qui, dans l'image regardée, les a conduits à cette interprétation. Certains ne voient que les individus et leurs caractéristiques personnelles. D'autres voient en priorité des relations entre personnages qu'ils imaginent plutôt familiales ou hiérarchiques. D'autres encore s'appuient sur les différences de sexe des protagonistes, sur les signes de coopération ou les antagonismes, sur des détails éclairant des rôles professionnels ou religieux.

Conclusion : se contenter de regarder une situation ne peut nous renseigner sur ce qui est en train de se passer. Inconsciemment, nous interprétons par le filtre de notre propre culture les situations auxquelles nous sommes confrontés. Cela ne veut pas dire que la culture seule détermine comment chacun interprète une image ou une situation. Ce filtre se rajoute à notre filtre personnel, à notre personnalité, mais certaines interprétations, faites par des gens appartenant à d'autres cultures, peuvent nous paraître particulièrement étranges.

Situation 6

Visualiser, sur le site de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations), le début de la séquence de promotion de l'égalité consacré aux stéréotypes. À cette fin, allez sur http://www.halde.fr. Sur la page d'accueil, cliquez sur « Promotion de l'égalité ». Dans la nouvelle fenêtre, cliquez sur « E-learning » dans la rubrique Outils située sur la gauche. Cliquez ensuite sur le lien « Découvrez les 3 modules e-learning de la Halde », situé sur la droite. Dans la nouvelle fenêtre qui s'ouvre, cliquez sur « Je souhaite consulter les modules en libre accès », puis sur « Promotion de l'égalité au quotidien ».

1. Retrouvez ces images à l'adresse suivante : www.linternaute.com/science/magazine/photo/avez-vous-le-coeur-bien-accroche/avez-vous-le-coeur-bien-accroche.shtml?f_id_newsletter=1030

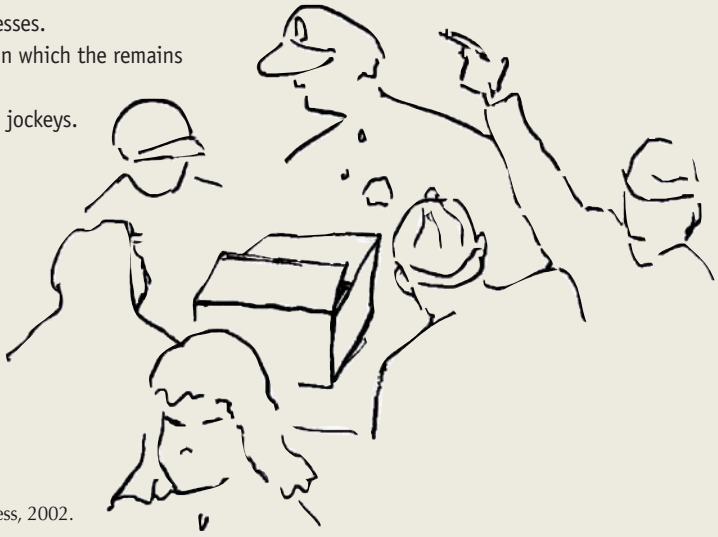
What did other people from various countries see in this picture with two people?

- Some meeting between a father and her daughter. She could have some problem.
- A daughter helping her old father.
- A husband helping his wife.
- A father ushering his daughter on gently.
- A man angry with a woman and teaching her a lesson.
- Two friends but who are not on good terms for the time being.
- A man trying to talk to a woman who turns her back to him.
- Tenderness.
- Courtship.
- A pickpocket.



What did other people from various countries see in this picture with six people?

- A person walking away from a group of people who have lots of fun.
- A group of people discussing something and a woman would not agree.
- A group of men discussing men's matters and a woman listening in.
- Disappointment after opening the box.
- A reprimand or arrest.
- An assault. There is a gangster with some weapon and there is a woman crying.
- A criminal with a gun against a policeman with cap and badge.
- A group of policemen guarding an important box.
- A policeman with badge interrogating witnesses.
- People going to a funeral place with a box in which the remains of the deceased have been put.
- Some horse race: a starting pistol, a broker, jockeys.
- A man selling caps.



Source : *Exploring Culture*, Gert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen et Geert Hofstede, Intercultural Press, 2002.

Faire définir les notions de stéréotypes et de préjugés (sur le site, on peut accéder à une partie « En savoir plus » qui permet aux étudiants de voir les définitions après y avoir réfléchi), puis engager la discussion autour du questionnement : les stéréotypes et les préjugés sont-ils utiles ?

Éléments de discussion : faire émerger l'idée que le stéréotype, comme le préjugé, simplifie la réalité et s'inscrit dans la tendance spontanée de l'esprit humain à la schématisation qui constitue une tentative pour maîtriser son environnement.

L'objectif ne doit pas être de « combattre les préjugés », de les présenter comme illégitimes car leur abolition est illusoire. Les étudiants auront alors tendance à penser que « c'est mal » d'avoir des préjugés et cesseront de les exprimer sans forcément modifier leurs positions internes. Il faut essayer au contraire de favoriser la verbalisation à partir d'un questionnement du type :

– comment ces représentations se sont elles forgées ?

– Est-ce quelque chose qu'ils ont entendu dire ?

– Est-ce quelque chose qu'ils ont constaté ?

Pour cela, on peut les faire travailler sur la représentation qu'ils ont de l'Allemand, ou de l'Anglais ou de l'Espagnol…

Conclusion : on pourra ainsi montrer que ces représentations sont construites par l'histoire et transmises par le discours social, familial, les médias (ainsi une certaine représentation de l'Allemand est portée par une tradition héritée des relations conflictuelles des deux pays pendant près d'un siècle). Elles peuvent aussi naître du contact par généralisation (un voyage en Allemagne conduit à une image des Allemands, les préjugés ayant tendance à s'autovalider). Enfin, on montrera que la généralisation est souvent subjective et ethnocentrique. Il pourra être intéressant de travailler en collaboration avec les assistants de langue. En les interrogeant sur les comportements des élèves français, on met en évidence que ceux-ci sont définis par rapport à ceux observés dans leur pays. On peut ainsi introduire la notion d'ethnocentrisme.

En autonomie, on peut conseiller aux étudiants de travailler sur leur propre comportement en termes de discrimination et de stéréotypes en participant au test « Test d'associations implicite » (TAI), une méthode qui démontre des divergences entre pensées conscientes et non conscientes et disponible à l'adresse suivante : https://implicit.harvard.edu/implicit/.

À l'origine, le TAI est un outil développé pour explorer les fondements de pensées et sentiments inconscients. Ce site Internet a été créé pour mettre le TAI à la disposition d'individus intéressés par un outil leur permettant de prendre conscience de leurs propres préférences et croyances inconscientes.

Il y a bien des années, Fédor Dostoïevski écrivait : « Tout individu a des souvenirs qu'il ne partagerait qu'avec ses amis. Il a d'autres pensées qu'il ne révélerait pas même à ses amis ; il ne se les avouerait qu'en secret. Mais il y a d'autres choses qu'un individu craint de se révéler à lui-même, et tout individu qui se respecte a un certain nombre de telles choses cachées dans son esprit ». Ces lignes cernent deux concepts que le TAI nous permet d'examiner. D'une part, nous ne sommes pas toujours d'accord pour révéler nos attitudes privées à autrui. D'autre part, nous ne sommes pas toujours conscients de nos propres attitudes. Les résultats du TAI peuvent inclure ces deux composantes de contrôle et de conscience.

La rubrique « Informations générales » permet d'accéder à de nombreuses informations sur la méthode et à des ressources (définitions, FAQ, bibliographies, liens susceptibles d'être exploités ultérieurement).

EXPLOITATION D'UN VOYAGE COLLECTIF D'ÉTUDE

Situation

Le voyage d'étude à l'étranger, d'une semaine, organisé juste avant les vacances de la Toussaint, a pour objectifs de permettre :

• au cours de la préparation du séjour :

– l'acquisition des compétences relatives à l'étude du pays,

– l'acquisition des compétences relatives à l'étude de marché sectorielle (bureau et terrain).

• sur le terrain :

– l'immersion dans un contexte économique et commercial étranger,

– la prise de contact avec des acteurs locaux (rencontre avec des chefs d'entreprise présentant leur activité et les marchés sur lesquels ils évoluent),

– la rencontre avec les relais locaux des entreprises françaises (partenaires tels que missions économiques, chambres de commerce, conseillers du commerce extérieur…),

– la sensibilisation aux différences culturelles.

Déroulement

Dans le domaine interculturel, les étudiants ont deux types de mission.

D'une part, ils ont pour consigne d'observer tout ce qui leur semble différent de ce à quoi ils sont habitués en France, quel que soit le domaine d'observation, mais en privilégiant toutefois l'observation des comportements. Les observations sont mises en commun, par groupes, au retour du voyage et structurées sous la forme d'un rapport de quatre à cinq pages.

À partir des observations consignées dans les rapports, l'enseignant repère les thèmes

récurrents, les divergences d'un groupe à l'autre qu'il complète par ses propres observations. L'exploitation du travail se fait sous forme de discussion en classe.

L'exercice pourra permettre de travailler dans deux directions.

Tout d'abord, il s'agit de faire prendre conscience que, même au simple stade de l'observation, les étudiants ne perçoivent pas les mêmes choses. Ce que l'on perçoit dépend de son expérience (connaissait-on déjà le pays par exemple ? A-t-on d'une manière générale déjà été confronté à d'autres cultures ?…), de ses centres d'intérêt (on perçoit plus facilement ce qui interpelle) et de ses propres valeurs (ce qui choque l'un ne retient pas l'attention de l'autre). Ensuite, en fonction des observations réalisées, on pourra aborder le concept d'iceberg culturel (ce qui est facilement perceptible dans une culture, ce qui l'est plus difficilement ou qui nécessite une immersion plus longue dans le pays). Enfin, on pourra introduire des premiers éléments concernant les différentes dimensions de la culture (relation au temps, relation à l'espace…).

En s'appuyant sur le travail préparatoire du voyage (étude du pays), on pourra esquisser une approche explicative de certains traits culturels.

La seconde mission a pour objectif de travailler sur les représentations et les stéréotypes.

Avant le départ, dès que la destination du voyage est choisie, il est demandé aux étudiants de dresser leur « portrait-robot » du pays. Ils doivent indiquer tout ce qu'évoquent le pays et ses habitants pour eux, que ce soit en termes économique, culturel ou comportemental. Ce document est conservé et sera réutilisé au retour du voyage. Par ailleurs, pendant le séjour, les étudiants ont pour mission d'interroger des passants sur leur vision de la France (associer cinq mots à la France) et des Français (donner trois à cinq défauts, trois à cinq qualités). Il leur est ensuite demandé de faire la même chose avec leur propre pays (donner trois points forts et trois points faibles, donner trois caractéristiques comportementales jugées positives et trois négatives). L'ensemble des réponses aux questionnaires est mis en commun au retour. Il est également demandé aux étudiants de dresser un nouveau « portrait » du pays. Celui-ci est confronté au premier portrait réalisé avant le voyage. Les informations collectées constituent une base de travail sur la notion de préjugé et de stéréotype.

Les étudiants prennent conscience de l'utilité d'un préjugé et du piège qu'il représente si on ne s'en défait pas, de la véracité d'un stéréotype culturel et de sa relativité. Ils découvrent également la vision des autres sur notre propre culture laquelle constitue aussi un matériau réutilisé pour relativiser le briefing culturel.

Appréciation sur l'expérience

La motivation des étudiants est forte. Ils sont très réceptifs à cette approche active qui leur permet de surcroît de nouer des contacts avec la population locale, malgré les barrières linguistiques. Ils sont amenés à développer leur sens de l'observation, leurs capacités de communication et d'écoute active pour collecter le plus d'informations possibles. L'exploitation qui s'en suit leur permet d'exercer leur sens critique, d'apprendre à ne pas se contenter d'observations anecdotiques ou de conclusions sommaires. C'est un outil de développement de l'ouverture d'esprit des étudiants.

Pour l'enseignant, c'est aussi un bon outil de positionnement des étudiants en termes de compétences interculturelles. Certains d'entre eux font déjà montre d'un recul sur leur propre culture et d'ouverture aux autres cultures, alors que les réticences voire les jugements de valeurs dominent chez d'autres. Ces observations pourront ensuite être réutilisées dans le cadre de l'évaluation de la progression de l'étudiant.

Remarque : on voit que les thèmes abordés sont récurrents, par exemple, en ce qui concerne le filtre de la perception, les stéréotypes et les préjugés. Ces retours en arrière sont indispensables pour l'ancrage des concepts dans le vécu des étudiants et la modification des habitudes.

Alternative au voyage

Le travail sur les stéréotypes peut être réalisé en interrogeant des visiteurs étrangers en France, des participants étrangers à un salon international.

LA MISE EN SITUATION

Situation 1

La « méthode des chocs culturels » ou « méthode des incidents critiques » permet de prendre conscience de sa propre identité sociale, la connaissance de l'autre passant par la connaissance de soi. Le travail s'appuie sur le vécu des étudiants. Chacun rédige une situation dans laquelle il a vécu un choc culturel (séjour à l'étranger dans le cadre d'un voyage scolaire ou personnel). On choisit un ou deux chocs qui seront présentés et analysés selon la grille ci-contre.

L'objectif est que le narrateur et le groupe tentent de dégager les éléments présentés dans la grille. Cet exercice permet de faire découvrir et de faire comprendre les différences culturelles tout en reconnaissant ses propres valeurs, normes, préjugés… qui sont autant d'obstacles à la compréhension et à la communication avec des personnes de cultures différentes.

Intérêt de l'exercice : utiliser le heurt entre deux cultures, c'est-à-dire ce qui semble le plus

déroutant et le plus étrange chez l'autre comme révélateur de sa propre culture et des zones les plus critiques de la rencontre entre les deux cultures. S'appuyer sur une expérience émotionnelle et intellectuelle, vécue lors d'un séjour à l'étranger.

Situation 2

Tutor Ring – www.tutor-ring.org dont l'accès et l'utilisation de la plateforme collaborative sont totalement gratuits – est un outil en ligne destiné à aider à gérer la relation interculturelle, notamment lors des formations en alternance. Conçu dans le cadre d'un projet Leonardo piloté par le GIP Auvergne, il propose – dans onze langues – des études de cas interactives simples et concrètes illustrant des situations de travail, ou un problème de nature interculturelle survenu entre le tuteur et son stagiaire. Les causes sont analysées et un mode de remédiation est proposé.

Il est a priori conçu pour aider les tuteurs en entreprise. Ceux-ci doivent décoder les spécificités du stagiaire étranger, sa culture professionnelle, le système de formation de son pays d'origine, ses conditions et son rythme de travail, ses valeurs dominantes, ses codes de communication. Le stagiaire doit s'adapter à la culture de l'autre, dont il va tirer des enseignements et des compétences nouvelles.

Ainsi, le cas de ce jeune stagiaire, Hendrick, venu d'Europe du Nord en cours d'études de commerce international, effectuant une partie de son temps dans une entreprise de l'Europe du Sud. Se basant sur l'*a priori* que le rythme de travail est plus lent dans cette partie de l'Europe, il prend son temps et… s'expose à des ennuis avec sa hiérarchie latine. *Tutor Ring*, dans lequel ont été intégrés les clichés que les pays entretiennent les uns par rapport aux autres, décrypte la situation et aide les protagonistes à désamorcer le conflit naissant. Ces études de cas ont d'ailleurs des titres très parlants : « Travailler lentement en Europe du Sud », « Une invitation à déjeuner », « Affamé à Copenhague », « Le 15 août », « Y a-t-il un problème d'horaire ? ».

L'outil est complété par une plateforme de communication destinée à la préparation, au suivi et à l'évaluation en commun des périodes d'alternance.

Appréciation sur l'outil

Mis en situation, les étudiants analysent les malentendus, fournissent des explications et des solutions en termes de comportements. Ils s'identifient tout à fait aux situations proposées et les cas constituent pour eux une véritable préparation à leur stage à l'étranger.

L'ÉVALUATION

L'évaluation des compétences en CMI se fait, au regard du diplôme de BTS commerce international à référentiel commun européen, au cours des épreuves de CCF de vente à l'export.

La formation se déroulant au cours de la première année alors que l'évaluation certificative s'effectue en deuxième année dans le cadre de mises en situation, le problème de l'évaluation formative se pose. Ce qu'il apparaît important de valoriser pendant la formation, c'est le changement dans les attitudes et les comportements des étudiants. Certains entament la formation en ayant déjà un bon niveau de compétences interculturelles, souvent grâce à leur histoire et leur parcours personnel. Pour d'autres, la confrontation à d'autres cultures a été plus faible. On peut alors essayer de positionner les élèves en fonction de leur « imprégnation culturelle antérieure ».

L'auto-évaluation

Un questionnaire d'auto-évaluation est distribué aux élèves qui peuvent ainsi apprécier leur sensibilité aux autres cultures. Après l'avoir rempli, il leur est demandé de réfléchir à l'intérêt des questions posées afin qu'ils mettent en évidence en quoi ces expériences ont pu déve-

GRILLE D'ANALYSE DES CHOCS CULTURELS

Pour chaque « choc », répondre aux points qui suivent.
1. Qui sont les acteurs en présence dans la situation interculturelle, leurs identités (âge, sexe, origine, profession…), leurs types de rapports et ceux qui relient leur groupe d'appartenance ?
2. La situation dans laquelle se déroule la scène (contexte physique, social, psychologique, les antécédents de la situation).
3. La réaction de choc : sentiments vécus, et éventuellement, les comportements qu'elle a suscités.
4. Les représentations, les valeurs, les normes, les conceptions, les préjugés, bref, le cadre de référence de la personne qui a subi le choc.
5. Quelle image se dégage de l'analyse du point 4 concernant l'autre groupe (neutre, légèrement négative, stigmatisée, positive, très positive, réelle, irréelle…).
6. Les représentations, les valeurs, les normes, les conceptions, les préjugés, bref le cadre de référence de la personne (ou du groupe) qui a provoqué le choc chez le narrateur.
7. Cet incident critique pose-t-il un problème de fond concernant soit la pratique professionnelle, soit de façon générale le respect des différences en situation interculturelle ?

lopper chez eux des compétences interculturelles. Cela permet en même temps d'envisager avec eux les différentes occasions qu'ils peuvent avoir, dans leur vie quotidienne comme lors de leurs études, d'approfondir leur expérience interculturelle.

La compétence interculturelle : auto-évaluation

Répondez par oui ou par non aux 25 questions présentées dans le tableau ci-après.

Plus votre score de « Oui » est élevé, plus il est proche de 25 et plus votre sensibilité interculturelle est forte.

L'ensemble de ces questions met en lumière votre degré de curiosité envers les autres cultures. Cependant, avoir de l'intérêt pour les autres et le sens du contact ne suffit pas. Ce sont des indices d'un potentiel interculturel qui peut être développé.

Analyse des questions

5, 6, 14, 18, 21, 22, 24, 25 : la langue est une des manifestations les plus visibles de la culture. Sa structure, son vocabulaire traduisent des valeurs profondes. La pratique des langues étrangères permet de développer une agilité interculturelle, à savoir la capacité à penser en s'appuyant sur des codes étrangers.

3, 4, 7 : les voyages, les rencontres forment à l'interculturel et renforcent l'aptitude à comprendre les autres cultures et à en maîtriser les caractéristiques.

8, 9, 10 : vous avez pu être confronté à des chocs culturels, vous avez découvert de nouveaux codes de relations.

2, 16, 17 : vous avez été confronté à une expérience de vie à l'étranger, ce qui vous a rendu plus ouvert et curieux.

11, 23 : vous avez construit des liens ce qui suppose d'avoir essayé de comprendre et d'accepter les différences.

12, 13, 15 : ces connaissances préparent à mieux comprendre l'influence des environnements et de l'histoire sur les valeurs et les cultures.

1,19, 20, 23 : vous faites preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit.

Le passeport interculturel

Un outil d'évaluation des compétences interculturelles a été élaboré dans le cadre d'un projet Leonardo de Vinci nommé INCA (*Intercultural Competence Assessment*). Construit sur le modèle du passeport européen des langues, il permet d'identifier trois niveaux de compétences interculturelles :

– débutant (ouvert sur les autres cultures),

– intermédiaire (comprenant les aspects interculturels des relations),

– expert (sachant interagir dans des situations de communication interculturelles).

	OUI	NON
1. Vous êtes-vous déjà intéressé à d'autres pays et à d'autres cultures ?		
2. Êtes-vous né dans une famille dont un des parents est issu d'une autre culture ?		
3. Avez-vous déjà séjourné à l'étranger pendant plus de six mois ?		
4. Avez-vous déjà visité plus de cinq pays ?		
5. Parlez-vous couramment anglais ?		
6. Outre l'anglais, parlez-vous une ou plusieurs langues étrangères ?		
7. Aimez-vous voyager ou vous trouver à l'étranger ?		
8. Quand vous voyagez à l'étranger, aimez-vous manger la cuisine locale ?		
9. Quand vous voyagez à l'étranger, aimez-vous être parmi les autochtones ?		
10. Avez-vous déjà reçu des étrangers chez vous dans le cadre d'échanges linguistiques ou scolaires ?		
11. Comptez-vous un nombre significatif d'amis vivant dans des pays éloignés ?		
12. Aimez-vous lire des documents, des essais sur d'autres cultures ?		
13. Aimez-vous visiter des expositions ou assister à des conférences sur d'autres pays et d'autres cultures ?		
14. À l'école, vos meilleures notes étaient souvent en LVE ?		
15. À l'école, l'histoire ou la géographie comptaient parmi vos matières préférées ?		
16. Avez-vous effectué une partie de vos études à l'étranger ?		
17. Avez-vous déjà travaillé dans un groupe composé d'individus de diverses cultures ?		
18. Regardez-vous des films en VO ?		
19. Cherchez-vous à regarder des films étrangers (hormis les productions hollywoodiennes) ?		
20. Lisez-vous des romans d'auteurs étrangers ?		
21. Lisez-vous ces auteurs étrangers dans leur langue d'origine si vous la maîtrisez ?		
22. Êtes-vous abonné à des revues étrangères ?		
23. Aimez-vous parler à d'autres personnes très différentes ou à des inconnus ?		
24. Vous sentez-vous à l'aise quand vous êtes entourés de personnes même si elles ont l'air très différent de vous ?		
25. Vous exprimez-vous sans ressentir de gène ou de honte dans une langue étrangère ?		

EXEMPLE DE GRILLE DE DIAGNOSTIC CULTUREL		
Dimensions de la culture	Caractéristiques observées	Nature dominante de la culture locale
Culture monochronique ou polychronique		
Culture à contexte fort ou faible		
Culture masculine ou culture féminine		
Universalisme ou particularisme		
Individualisme ou collectivisme		
Distance hiérarchique forte ou faible		
Contrôle de l'incertitude fort ou faible		
Volonté de contrôle de la nature fort ou faible		
Prédominance de l'accord écrit ou oral		
Distance interpersonnelle grande ou petite		
Statut mérité ou octroyé		

De plus, ces niveaux de compétences sont identifiés à partir de l'évaluation de six dimensions de la compétence interculturelle :
– tolérance de l'ambiguïté,
– flexibilité du comportement,
– ouverture à la communication,
– découverte de savoirs,
– respects des autres,
– empathie.

Accessible depuis Internet (www.incaproject.org/index.htm), cet outil propose des grilles d'évaluation et le *Portfolio of Intercultural Competence*. Parmi les supports proposés par le programme pour l'évaluation, ce sont les questionnaires, les mises en situation, les exercices qui peuvent être particulièrement utiles pour faciliter l'évaluation des étudiants en CMI.

L'APPORT DE CONTENU

L'ensemble des activités de prise de conscience et de mise en situation prennent beaucoup de temps au cours de la formation mais constituent le cœur de cet enseignement.

Pour autant, des apports factuels et conceptuels sont nécessaires pour donner aux étudiants des outils leur permettant de prendre du recul sur leurs pratiques. Il est utile de leur fournir des grilles de décodage des cultures, en prenant bien soin de leur montrer que les caractéristiques présentées provenant de telle ou telle culture ne sont que des produits provisoirement stabilisés et que, dans chaque culture, ils peuvent rencontrer des individus qui ne se comportent pas selon ces caractéristiques.

Les briefings culturels comme les grilles d'analyses théoriques sont habituellement présentés dans le cadre de la préparation du stage à l'étranger.

Briefing culturel

Le recours à des intervenants extérieurs, le plus souvent des praticiens du commerce international ayant un passé d'expatrié, permet d'apporter aux étudiants des informations sur les éléments caractéristiques de telle ou telle culture nationale. Les praticiens s'appuient sur leur vécu. Ils disposent ainsi d'une multitude d'exemples de situations, qui, même anecdotiques, intéressent les étudiants et les conseils qu'ils prodiguent les marquent.

Outre les partenaires habituels sollicités pour ce type d'interventions (chambres de commerce, conseillers du commerce extérieur, représentants des entreprises locales), il peut être intéressant de solliciter les ambassades ou les consulats étrangers, les centres culturels. Différents sites destinés aux expatriés peuvent aussi fournir un certain nombre d'éléments d'information relatifs aux *us* et coutumes et à la pratique des affaires.

Chaque étudiant, pour préparer son stage et ses dossiers d'évaluation de CCF E5, est amené à travailler sur le contexte culturel dans lequel il va travailler. Il peut réinvestir alors la méthodologie utilisée lors de la préparation du voyage d'étude s'il a été organisé. La constitution de dossiers et des présentations orales synthétiques permettent de partager au sein de la classe les recherches et les analyses de chacun.

Référents théoriques

Les grilles d'analyses interculturelles sont bien connues. Il peut être intéressant de faire constituer par les étudiants une grille de diagnostic culturel (voir exemple ci-dessus) qu'ils pourront appliquer à leur terrain de stage, à partir des différentes « dimensions de la culture » telles qu'elles sont proposées par les différents auteurs (Hall, Trompenaars, Hofstede, d'Iribarne entre autres). ●