

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

## Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la  
FNEGE*

*et des parrains de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2001)

# QUE PEUT-ON APPRENDRE DE L'INTERNATIONAL ? L'EXPÉRIENCE PÉDAGOGIQUE DE L'EAP

par

**Bernard COVA**  
Professeur à l'EAP

Séance du 24 janvier 1995  
Compte rendu rédigé par Philippe Zarlowski

## En bref

En allant suivre des cours dans une université étrangère, les étudiants découvrent un enseignement différent de l'enseignement français. L'international, c'est le choc. Il révèle que toutes nos théories et nos modèles de gestion sont sous-déterminés, qu'ils sont concurrents et recèlent tous des capacités prédictives limitées.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Bernard COVA**

Je vais d'abord préciser quelle est ma légitimité vis-à-vis de l'international. Je suis Français d'origine italienne, j'ai baigné enfant dans l'internationale anarchiste grâce à mon grand-père. J'ai effectué une coopération au Maroc, puis j'ai été ingénieur d'affaires internationales pour l'Europe et l'Amérique du Sud dans l'aéronautique. Ma formation initiale s'est faite à Sup de Co Paris. L'EAP est quant à elle implantée en France, en Espagne, en Allemagne et en Angleterre. Sa spécificité par rapport à d'autres grandes écoles réside dans le fait que les étudiants effectuent leur cursus dans plusieurs de ces quatre états européens.

En arrivant dans cette école, je me suis rendu compte qu'il y existait une réflexion pédagogique sur l'enseignement de la gestion. Je me propose donc d'exposer les éléments qui fondent notre philosophie de la pédagogie internationale en matière d'enseignement de la gestion. Je précise enfin que sur certains aspects je procéderai par caricature, dans le but de bien mettre en évidence certains éléments.

### **Derrière les mots, la disparité des méthodes pédagogiques**

Prenez vingt plaquettes d'écoles de gestion françaises, et vous verrez que toutes disent qu'elles envoient leurs étudiants à l'étranger, qu'elles mettent en oeuvre une pédagogie interactive reposant sur la méthode des cas, et qu'elles recourent à des immersions en entreprise par l'intermédiaire de stages. Cette trilogie se retrouve partout et ne donne lieu à aucune différenciation entre établissements. Pourtant, si l'on examine de près comment se déroulent les cursus dans les écoles, on est ébahi par les différences qui se cachent derrière les mots.

Du point de vue de la méthode des cas, une première démarche utilisée consiste à présenter un modèle puis à introduire le cas comme moyen pédagogique d'application des modèles. Dans d'autres institutions, l'étudiant ne dispose d'aucune théorie. Il vient discuter en cours avec d'autres étudiants sur la base d'un document. Le cas permet alors de conceptualiser les processus de résolution de problèmes utilisés par les étudiants dans une approche de découverte.

La situation est la même pour les stages. Quels points communs y a-t-il entre une école où les stages font l'objet d'un suivi pédagogique attentif et une autre où les stagiaires se trouvent de fait abandonnés à eux-mêmes ? Le suivi des rapports de stage s'avère souvent tout aussi caricatural. En forçant le trait, on peut dire que dans certains établissements l'enseignant a 30 rapports de stage à corriger, en 30 secondes chacun. Ailleurs, en revanche, le stage est véritablement conçu comme le fondement même de l'apprentissage, le professeur intervenant pour aider l'étudiant à comprendre les concepts et à faire le pont entre ces concepts et ce que les élèves observent dans l'entreprise.

Dans l'international enfin, les disparités apparaissent encore plus marquées. La plupart des écoles ont une filière internationale, c'est-à-dire une filière dans laquelle les cours portent sur l'international, avec dans le meilleur des cas un stage à l'étranger. Dans d'autres, c'est un programme d'échange, mais personne ne se soucie de ce qui est enseigné dans les établissements d'accueil. D'autres écoles confondent expatriation et international. Travailler en équipe mixte comme Français à l'étranger, travailler en France avec des étrangers ou bien à l'étranger dans une entreprise française, cela n'est pas la même chose. Peut-on ainsi mettre sur le même plan pédagogique des expériences aussi diverses qu'un stage en entreprise étrangère hors de l'hexagone, un trimestre dans une université étrangère, un cours suivi en France avec des étudiants étrangers dans le cadre d'un programme Erasmus, une filière internationale suivie en France, un enseignement suivi totalement à l'étranger (MBA par exemple)... ?

### **Quel type de pédagogie pour l'enseignement de la gestion ?**

Le problème commun à ces trois questions est d'ordre pédagogique. La problématique de l'international est en effet venue se greffer sur un problème pédagogique, qu'il est nécessaire de caractériser grâce aux apports des sciences de l'éducation.

Pour cela, nous nous appuyerons sur ce que Jean-Pierre Astolfi (*L'école pour apprendre*. Paris : ESF; 1992) appelle le paradoxe central de l'apprentissage :  
*"Tout apprentissage se situe en tension entre deux pôles :*  
*- l'un des pôles, celui de l'autostructuration, peut être relié aux pédagogies dites nouvelles ; il met l'accent sur le fait indiscutable que c'est l'élève, et lui seul, qui apprend. Nul, aussi bien intentionné soit-il à son égard, ne peut se substituer à lui ;*  
*- l'autre pôle, celui de l'hétérostructuration, met l'accent sur le fait, tout aussi indiscutable, que l'essentiel de notre savoir ne résulte pas d'une redécouverte individuelle."*

On peut ainsi dessiner un continuum dialectique entre le pôle élève/autostructuration et le pôle savoir/hétérostructuration sur lequel viennent se positionner les établissements d'enseignement de gestion.

Les problèmes surviennent lorsque la tension se relâche entre ces deux pôles, et que l'on ne se trouve plus que sur l'un d'entre eux. C'est un peu ce qui s'est produit en France depuis 1970. En poussant le trait, avec Michel Crozier (témoignage dans *Gérer et Comprendre*, n°35, Juin 1994), on peut avoir un regard caricatural sur le "wagon FNEGE" dont les 700 éclaireurs, une fois revenus de Northwestern, Chicago ou Wharton, ont joué à l'expert. Avec leur retour, dans les années 1970, l'enseignement français de la gestion a plongé dans l'utopie du management scientifique et s'est ainsi positionné à l'extrême "hétérostructuration" du continuum pédagogique. Le credo des éclaireurs de la FNEGE était le suivant : il existe un savoir codifiable et universel en gestion et, grâce au développement de recherches quantitatives, on va pouvoir établir et développer un savoir scientifique, scindé en différentes disciplines (finance, marketing...), qu'il suffira de transmettre aux élèves, comme on transmet la bonne parole. Cette forte culture technique et scientifique détermine ainsi naturellement le mode de transmission du savoir, fondé sur la maîtrise de l'objet. À partir du moment où l'on sait tout et que l'on peut tout prévoir, il ne s'agit pas de s'interroger sur la pédagogie : il s'agit de transmettre. La pédagogie découle donc de la conception du savoir.

Dans cette perspective, les stages et les cas sont compris comme des moyens pédagogiques permettant à l'élève d'appliquer les concepts et techniques exposés en cours. Dans les établissements d'enseignement de gestion, on est donc passé brutalement de l'art du commerce aux sciences de gestion, et l'apprentissage y est conçu de manière essentiellement déductive.

Malgré tout, du côté de "l'autostructuration", une tentative de solution alternative a cependant existé. En 1973, à contre-pied du mouvement de management scientifique et dans la foulée de 1968, les dirigeants de l'EAP ont affirmé que les sciences de gestion n'existaient pas. Ainsi, le savoir de gestion (s'il existe !) est considéré comme essentiellement local (propre à chaque entreprise) ; il n'y a pas d'expertise transférable en gestion et donc pas de corps d'experts, pas de professeurs. La pédagogie d'origine de l'EAP s'appuie alors sur deux options :

- le développement de la personne, supporté par un moniteur qui aide l'élève, dans une démarche introspective à saveur psychanalytique, à élaborer ses projets personnel et professionnel ;
- une formation à la gestion par l'action-réflexion, supportée par un mentor qui aide l'élève à prendre de la distance et à développer une sagesse propre par rapport au vécu en entreprise (stages individuels, projets de groupe).

Ce modèle d'enseignement, où l'apprentissage était foncièrement inductif, a disparu en 1979, date à laquelle l'EAP a renoncé à ces dispositifs pédagogiques pour se tourner, mais pas totalement, vers le management scientifique.

Aujourd'hui cependant, le mouvement scientifique en gestion est largement remis en question, ce qui s'explique selon moi par trois phénomènes.

D'une part, les entreprises rejettent les gens qui, étant trop analytiques, ne savent pas travailler en équipe. Les responsables d'entreprises ont donc dit aux écoles : "vous ne formez pas les diplômés que l'on attend. Il nous faut des cadres qui réagissent vite, qui prennent des décisions et non des étudiants formatés comme des consultants".

D'autre part, aux Etats-Unis, les MBA changent, les cours de recherche opérationnelle disparaissent au profit de cours de leadership et de travail de groupe. Par ricochet, ce mouvement atteint également la France. L'ouvrage des professeurs d'HEC (*L'Ecole des Managers de demain*) illustre bien cette tendance.

Enfin, le bain post-moderne relativise de plus en plus le modèle de la science et des concepts.

### **L'impact du postulat pédagogique sur l'enseignement international**

Quel est l'impact de ces différentes évolutions sur la question de l'international dans les écoles de gestion ?

Si l'on regarde ce qui a été fait par la plupart des écoles qui fonctionnaient sur l'hétérostructuration, on voit qu'elles ont cherché à inventer un savoir spécifique de l'international. De grands débats ont donc eu lieu pour savoir si l'international constituait une discipline ou un savoir transversal, l'issue de ce débat devant à son tour déterminer le mode de transmission du savoir.

L'international est ainsi conçu, à l'extrême, comme une discipline de gestion avec ses propres concepts et techniques qu'il faut apprendre séparément ; l'envoi en stage à l'étranger permet alors d'appliquer les modèles vus en cours. Plus souvent, l'international est perçu comme un enseignement intégrateur, permettant à l'étudiant de faire le joint entre des disciplines vues tant dans les cours que dans les stages et autres expériences pédagogiques. Il vient soit couronner l'enseignement et se situe souvent en dernière année, soit faire office d'*ouverture* (au même titre que la technologie) et on confère alors au séjour à l'étranger des valeurs d'apprentissage comportemental et de savoir-être, sans que soit abordée la question de l'intégration de l'international à la pédagogie existante.

À l'EAP en revanche, l'international était considéré comme central dans le processus pédagogique : la volonté de l'école visait à construire un individu qui allait développer une sagesse particulière. Pour cela, un des présupposés consistait à mettre l'étudiant en situation de désécurisation, de sorte qu'il puisse d'abord se déconstruire avant d'entreprendre sa propre reconstruction. Le créateur de l'EAP avait estimé que l'international était un bon moyen d'obtenir ce résultat.

Que se passe-t-il aujourd'hui ? L'international est une réalité, du fait de l'ouverture de l'Europe et de la présence d'étudiants étrangers dans les cours des différentes écoles. Les étudiants voyagent de plus en plus, y compris en dehors de la scolarité. La dimension internationale est aujourd'hui présente tant dans la société que dans les écoles. Comment peut-on alors l'intégrer à une pédagogie ? Que permet-elle ?

### **Un processus d'alimentation réciproque des mobilités intellectuelle et socio-spatiale des étudiants**

Cette dimension internationale joue un rôle de fil conducteur et permet de révéler le pluralisme culturel et théorique. Je peux l'illustrer par mon expérience personnelle. J'ai eu la chance de faire une école de commerce parisienne où, pendant ma scolarité, j'ai vécu confortablement sans me poser de question sur les grands événements de la vie. Ensuite, j'ai été professeur d'économie dans un lycée au Maroc ; il fallait donc que j'enseigne à des étudiants Marocains. Lorsque j'ai commencé mon cours, un étudiant m'a indiqué au bout de quelques minutes que le Coran disait le contraire de ce que j'affirmais. Je pouvais dès lors adopter plusieurs attitudes :

- le sauveur : "j'arrive et je vais vous révéler la vérité" ;
- l'ignorant : "je fais comme si je n'avais pas entendu la remarque" ;
- l'ouverture : "et si ils avaient aussi raison que moi ?"

C'est grâce à des expériences de ce type que les étudiants s'ouvrent au pluralisme, y compris au pluralisme théorique. En allant suivre des cours dans une université étrangère, ils découvrent un

enseignement différent de l'enseignement français. L'international, c'est le choc. Il révèle que toutes nos théories et nos modèles de gestion sont sous-déterminés, qu'ils sont concurrents et recèlent tous des capacités prédictives limitées. Pour beaucoup d'étudiants, s'apercevoir que le modèle de Kotler des quatre P's du marketing-mix, ou que le schéma des cinq forces concurrentielles de Porter, ne sont pas des vérités absolues, mais des modèles dominants parmi d'autres modèles proposés par les enseignants et utilisés par les entreprises, représente un véritable bouleversement dans leur vue de la gestion et un tournant dans leur apprentissage. En effet, les savoirs fondateurs et vivants mutent trop souvent en notions réifiées. On oublie trop fréquemment que les concepts ne sont pas des sortes de choses factuelles répondant, comme un miroir, au réel dont ils rendraient compte, mais que ce sont d'abord des outils intellectuels que les hommes se donnent pour, précisément, transformer leur représentation du monde. Et que ses représentations du monde sont de plus en plus fragmentées et locales. Les élèves en conçoivent souvent que la pratique de la gestion est moins la manipulation de modèles soi-disant universels, que le choix d'un modèle approprié, ou l'assemblage de plusieurs modèles, ou encore la création d'un modèle spécifique à une situation particulière.

Dans le cadre de ce processus pédagogique, le rôle de l'enseignant n'est pas de former les étudiants à être des manipulateurs-applicateurs de modèles dominants, ni de renvoyer aux orties tous les modèles comme inutiles et même dangereux, mais de leur permettre de reconnaître et de relier à des courants théoriques existants leurs expériences internationales : stages à l'étranger, cours mixtes... L'international peut en effet également consister à travailler avec des étudiants qui ne réagissent pas de la même façon au même objet, ou à aller voir des entreprises qui travaillent différemment. L'international montre bien les limites mais aussi l'intérêt des théories. Ainsi, les étudiants ne retirent pas de leurs diverses expériences internationales des certitudes sur le contenu d'un savoir général et universel de gestion, mais des éléments de connaissance intégrés dans des constructions théoriques partielles et éphémères qui influencent leurs comportements. Ils en retirent une mobilité intellectuelle qui vient favoriser une mobilité socio-spatiale. À partir du moment où on a une mobilité intellectuelle, on peut bouger spatialement et vice versa : l'un et l'autre s'alimentent. C'est sur cette dimension que l'on peut bâtir un programme pédagogique et pas seulement une simple ouverture sur l'international, en refermant bien vite la fenêtre.

### **L'international comme prémisses d'un débat éthique sur le manager de demain**

Ces développements soulèvent finalement la question des choix éthiques des écoles de gestion. Si on forme les gens à la mobilité, l'international ne débouche-t-il pas sur une nouvelle utopie de l'homme nouveau, celle de l'euromanager ou du manager international, qui serait un homme mobile et flexible adapté à tous les lieux et toutes les cultures ? Quand nous disons que nous voulons former un manager international, est-ce que nous nous posons la question de sa viabilité ? Une des réponses que l'on peut apporter, c'est que notre société est à deux vitesses, avec d'un côté des gens très mobiles et très informés et, de l'autre le groupe des traditionnels, mis en marge et semi-sédentaires, qui tentent un réenracinement dans le local.

En conséquence, une fracture de plus en plus large existe entre ceux qui entrent en mobilité et ceux qui ne le peuvent pas ; les premiers ont le plus de choix et le plus de liens, les seconds ont un choix très limité et sont de plus en plus isolés. La mobilité, qui était apparue comme complément de la sédentarité, semble reprendre progressivement sa place comme fondement de notre être au monde. Les établissements d'enseignement de gestion ont fait le choix, sans être vraiment conscients des enjeux sociaux d'une telle déslocalisation, de prôner la mobilité socio-spatiale (leur choix est moins clair pour la mobilité intellectuelle !). Voilà la vraie problématique de l'enseignement de la gestion par l'international ! Quand les écoles de gestion avancent leur discours, sont-elles conscientes de leurs choix éthiques ? C'est sur cette question que je me permets de conclure.



## DÉBAT

### L'international, une expérience de "déconstruction" qui comporte des risques

**Un intervenant :** *Je suggère une réponse à votre question concernant la viabilité de ce manager international : pour accepter des éléments d'autres cultures, il faut être soi-même fort dans sa propre culture.*

**Bernard Cova :** Je partage votre opinion : "think global act local" était en effet la tarte à la crème de la décennie passée, mais cette proposition tend à s'inverser aujourd'hui : "think local, act global".

**Int. :** *Selon moi, les difficultés des mondes slave et arabe viennent du fait que ces pays essayent de copier des recettes importées de l'Occident pour rattraper ce dernier, si bien qu'ils oscillent entre deux tendances : un repli sur leur culture traditionnelle d'une part, et l'abandon total de cette culture au profit de la culture occidentale d'autre part. Ce phénomène se produit également pour les expatriés, quel que soit le pays d'accueil. Mon fils, par exemple, est resté 18 mois aux États-Unis. Il m'a écrit que tous les Français qu'il croisait étaient schizophrènes, partagés entre leur origine et les coutumes locales. Quand ils reviennent finalement de ces pays étrangers, ils ne comprennent plus leurs nationaux.*

**B. C. :** Si, partagés entre deux lieux ils sont déjà schizophrènes, qu'en sera-t-il lorsqu'ils le seront entre quatre ou cinq ?

**Int. :** *À mon avis, on mélange là deux situations : celle d'une personne qui doit émigrer et s'intégrer dans une autre culture, et celle dans laquelle un étudiant jeune apprend une autre culture sans avoir à oublier la sienne. Les diplômés de votre école apprennent à se comporter ainsi et leurs souffrances dans d'autres cultures sont donc moins fortes. Je suis Slovène et j'ai eu du mal à m'intégrer en France. Mon fils en revanche a reçu de l'EAP l'enseignement qui lui était nécessaire pour mieux agir dans un contexte international.*

**B. C. :** Derrière tout cela, il y a l'idée de mobilité, qui constitue bien la grande idée de la modernité. On veut par l'international développer une capacité de mobilité à tous les niveaux. La question que l'on peut poser est effectivement de savoir si les gens finissent par perdre leurs repères à force d'être mobiles.

**Int. :** *Il n'y a pas qu'une seule façon d'être distant de sa culture d'origine. Devenir schizophrène, ou au contraire être fort, ou encore se réfugier par identification dans une autre culture sont des moyens différents de prendre du recul.*

**Int. :** *Il est très important de souligner que le choc est collectif. Tous ces étudiants se retrouvent ensemble. Ils ont des camarades anglais qui les accompagnent en Angleterre, cela les aide.*

**Int. :** *Quelle est la composition d'une promotion à l'EAP ?*

**Int. :** *Sur 190 étudiants, une promotion compte en moyenne 40 % de Français, 30 % d'Allemands, les Espagnols sont également nombreux, puis viennent les autres nationalités moins fortement représentées.*

**Int. :** *Il y a sans doute des effets pervers de l'international chez certains individus : on peut imaginer l'émergence d'un doute radical qui augure mal d'une future intégration dans une entreprise. L'immersion dans l'international ne produit pas naturellement de l'ouverture ; elle peut également produire de la fermeture. Vous avez de plus limité l'international à l'Europe, ce qui diminue le choc.*

**B. C. :** C'est vrai qu'au début, certains de nos étudiants ont craqué. D'autre part, on note chaque année des effets de regroupement communautaire ; les Espagnols en particulier en sont des spécialistes. Les réactions que vous évoquez sont effectivement présentes.

**Int. :** *Je voudrais replacer votre remarque dans une dynamique. À propos de l'international, il est nécessaire de parler de la complexité, car on voit s'organiser des situations extrêmement complexes. Par exemple, le leader du groupe d'Espagnols va vivre en couple depuis plus d'un an avec une étudiante non espagnole. Ainsi, à un certain niveau, il va mettre en acte des facteurs de résistance, mais à d'autres il mettra en oeuvre des dynamiques de coopération.*

**Int. :** *Pour éviter tout effet pervers, il faut donc alors systématiquement recruter des étudiants qui ont une expérience familiale internationale et qui épousent une étrangère ?*

**B. C. :** *C'est vrai que l'on pourrait se demander si un manager international, à force de porter des masques différents, ne développe pas des troubles de la personnalité multiple. Doit-on parler alors de mobilité intellectuelle ou de troubles de la personnalité ?*

### **L'international est-il véritablement source d'apprentissage ?**

**Int. :** *Je suis d'accord pour dire que les gens reviennent impressionnés et désorientés, je m'interroge cependant sur ce que l'on peut laisser croire aux étudiants. Ils sont allés à l'étranger, mais ne sont pas originaires de ce pays d'accueil, si bien que même après un an ou deux, ils n'y sont pas restés suffisamment pour y être intégrés. Peut-on former ainsi des managers internationaux ? Ce dispositif leur permet-il d'acquérir des compétences ?*

**Int. :** *Les étudiants de l'EAP repèrent mieux leurs différences. Ils acceptent et reconnaissent celles de l'autre. Au bout de trois ans, on les voit changer. Le local, c'est bien le local de chez eux ; la capacité qu'ils développent est celle de comprendre qu'il existe une différence dans la manière de penser de la personne en face d'eux. Ainsi, quand les étudiants se retrouvent sur le terrain, ils ont déjà en tête que les gens peuvent penser différemment.*

**Int. :** *Les étudiants qui entrent à l'EAP ne sont-ils pas déjà internationaux ?*

**Int. :** *C'est souvent le cas. Parmi les étudiants qui entrent à l'école, 50 % ont déjà un parcours international. Nous avons notamment 10 % de binationaux.*

**B. C. :** *Nous avons choisi un type particulier de désécurisation qui est l'international. On pourrait aussi envoyer les étudiants mettre les mains dans le cambouis. Si, compte tenu de leur profil, cette déconstruction n'était pas suffisante, il faudrait peut-être trouver autre chose.*

**Int. :** *Tous les étudiants ont une expérience d'expatriation, mais tous n'ont pas une expérience de travail en commun dans des équipes internationales.*

**Int. :** *Que se passe-t-il quand les étudiants reviennent de leurs immersions internationales ?*

**B. C. :** *En un sens, ils ne reviennent pas, dans la mesure où ils sont devenus des spécialistes, sur le plan de l'expérience, du management international. Quand un professeur part du pôle hétérostructuré pour parler de l'international, en disant par exemple : "voilà ce qu'est le management international", je crois qu'il se trompe totalement.*

**Int. :** *Quel est l'impact de la mobilité géographique sur vos étudiants ?*

**B. C. :** *Elle permet de fissurer l'édifice bétonné de leurs certitudes. Pour revenir à ma propre expérience, je me suis vraiment demandé pourquoi le Coran ne voudrait pas le Kotler.*

**Int. :** *Pourquoi faut-il aller dans d'autres pays pour prendre conscience de la différence ?*

**B. C. :** *Je pense que c'est indispensable. Seuls les génies peuvent prendre conscience de la différence sans bouger.*

**Int. :** *Avec l'accroissement des facilités de communication, il est possible de développer une impression virtuelle de l'international.*

**B. C. :** *J'ai très peur que se développe alors une culture mixte et molle, un peu comme celle partagée par les lecteurs de *Business Week*.*

**Int. :** *Où vont les étudiants de l'EAP une fois qu'ils sont diplômés ?*

**Int. :** *Les diplômés trouvent des jobs dans toutes les fonctions. L'EAP est une école généraliste. La taille des entreprises est également très variée. Certains vont dans de très grandes entreprises, d'autres dans de plus petites, mais qui ont toutes fortement besoin de personnes à l'international. Ainsi, plus de 40 % d'une promotion trouve son premier job en dehors de son pays d'origine. C'est un indicateur qui montre que le brassage est efficace. Sur ce plan, l'EAP se trouve donc toujours à l'avant-garde. Nos trustees anglais nous ont dit récemment que la force de notre école résidait dans le profil des étudiants qui en sortent. L'image que les entreprises développent de nous est celle d'une préparation précoce des cadres à travailler en équipes internationales. Même si le travail se fait en réseau par groupware, la connaissance des cultures des autres pays est toujours indispensable. Les étudiants se spécialisent du point de vue des fonctions, mais l'école doit parvenir à garder cette capacité d'intégration dans des équipes internationales.*

**B. C. :** *Cela dit, c'est vrai que le discours international de l'ensemble des écoles de commerce ne permet pas à première vue de faire la différence entre les EAP et les autres diplômés.*

### **Les dispositifs d'accompagnement d'une pédagogie internationale**

**Int. :** *Comment fonctionne l'EAP du point de vue de sa pédagogie à l'international ?*

**B. C. :** *L'EAP met à plat actuellement l'ensemble de sa pédagogie. On sait que plonger les gens dans un environnement international sans leur donner de repères ne conduit à rien. Mais mettre l'accent sur le côté académique ne marche pas non plus. Il faut donc que nos enseignants soient capables d'éclairer l'expérience de nos étudiants par de la théorie. Il faut par exemple que l'enseignant valorise davantage les stages sur le plan pédagogique, qu'il illustre à l'aide de concepts ce qu'a vécu l'étudiant. Il faut lui permettre d'objectiver le vécu par la connaissance. À partir du moment où l'on admet la pluralité, c'est plus facile d'éclairer l'étudiant. On peut enseigner le cours de stratégie classique, ou bien on peut essayer de comprendre chaque situation de gestion par les douze écoles de stratégie qui ne sont pas toutes d'accord entre elles.*

**Int. :** *L'international en situation est une réelle école de la mobilité, et la responsabilité pédagogique de l'école intervient encore à ce stade. Mais peut-elle aller au-delà ? Comment peut-elle faire plus que de créer des dispositifs tels que ces situations réelles ? Au-delà de la réalité de la situation, que peut-on faire ?*

**Int. :** *Les Français ne représentent que 40 % des effectifs étudiants, si bien que l'on a amené des étrangers dans l'école. L'école crée effectivement une situation, elle n'introduit pas l'international comme un élément cosmétique. Le problème majeur qui se pose concerne ce que fait l'école des situations qu'elle a créées. C'est la question clef. Comment intégrer les deux pôles dont B. Cova a parlé ? Nous sommes dans une école de gestion, il faut donc que les étudiants disposent d'un savoir minimum pour que nous soyons légitimes par rapport aux entreprises. Le constat de la différence ne suffit pas nécessairement. Il s'agit alors de savoir comment maîtriser le processus d'acculturation au niveau pédagogique, et comment faire pour accompagner les étudiants.*

**Int. :** *Existe-t-il des dispositifs spécifiques pour le suivi des étudiants ?*

**Int. :** *Il y a d'abord le tutorat direct. Nous avons par exemple connu le cas d'un étudiant Allemand qui ne voulait pas de la façon dont on enseigne le marketing et les ressources humaines. Ce dispositif permet de résoudre ce genre de problèmes. Nous sommes une petite*



*école, il nous est donc possible d'opérer un suivi personnalisé des étudiants qui ont du mal à s'intégrer.*

**B. C. :** Les cours de langue jouent également ce rôle. Ils sont devenus des cours de communication interculturelle. Au sein de l'équipe pédagogique, les professeurs de langue jouent un rôle très important pour assurer l'intégration des étudiants.

**Int. :** *On sait que certaines écoles françaises cherchent à expliquer les différences nationales, comment faites-vous pour donner à vos étudiants des repères sur ces différences ? Suffit-il de leur dire qu'il faudra s'adapter ? Je ne parle pas naturellement de stéréotypes mais de grilles de lectures.*

**B. C. :** C'est un sujet de débat. Si quelqu'un part en Grande-Bretagne avec des préjugés, il mettra plus longtemps à s'intégrer.

**Int. :** *Nous demandons par exemple aux stagiaires de faire une ethnographie de l'entreprise dans laquelle ils se trouvent. Le cursus des étudiants étrangers comporte également l'obligation de faire des stages en France, même si la plupart d'entre eux en ont déjà fait dans leur pays et sont surpris qu'on leur demande d'en refaire d'autres. Tous rédigent des monographies de leur expérience. C'est à cette occasion que l'on peut constater la surprise de certains étudiants étrangers confrontés à la culture française.*

**Int. :** *Aidez-vous vos étudiants à trouver leurs stages ?*

**B. C. :** A priori ils doivent se débrouiller tout seuls, mais on les aide en cas de problème.

### **La question de l'international, révélateur d'un débat sur le contenu des enseignements**

**Int. :** *Quelle part accordez-vous aux questions techniques relatives à l'international, telles que les modes de financement de la COFACE par exemple ?*

**Int. :** *On apprend vite ces techniques dans le quotidien de l'exportateur.*

**B. C. :** J'avais appris de tels contenus à l'école, mais je ne m'y suis intéressé que quand j'ai commencé à travailler dans ce domaine, ce qui est d'ailleurs le cas général de tous les contenus de gestion.

**Int. :** *Les entreprises nous disent qu'il faut quand même que les étudiants sachent quelque chose. Ils doivent apprendre les bases de la comptabilité par exemple. Par contre, dans les écoles qui ne sont pas internationales, les entreprises nous disent que ce qui importe ce ne sont pas les matières dures. Qu'est-ce qui est donc essentiel, les matières dures ou l'international ?*

**B. C. :** Ce que je souhaiterais c'est que l'international et la théorie se rejoignent. C'est le développement de la personne qui m'intéresse, pas l'international en tant que tel. Il faut bien voir que 80 % des enseignements des écoles de gestion n'ont qu'une valeur éphémère. Il faut bien sûr essayer de capitaliser les expériences des étudiants, mais sans admettre le diktat des programmes de gestion qui sont déjà bien trop chargés.

**Int. :** *Pourtant les étudiants des écoles standards ne sont pas très forts dans les concepts, même si on les gave.*

**B. C. :** Qu'a-t-on de solide à enseigner à nos étudiants ? L'international permet d'aborder ce qui se trouve au-dessus de certains concepts un peu creux.

**Int. :** *C'est une vision un peu pessimiste, même si la question centrale de l'enseignement de la gestion consiste à savoir si cet enseignement passe par des cours fondamentaux, ou bien s'il se résume à une pratique qui prépare directement les étudiants à la vie professionnelle. Or, par définition, les pratiques varient. Les sciences de l'ingénieur par exemple évoluent également, les*

*problèmes qui se posent sont donc les mêmes. Il faut que les professeurs puissent rendre transparents les paradigmes qu'ils utilisent. Il y a des choses auxquelles les étudiants peuvent s'attacher.*

**B. C. :** Le trouble naît quand on leur dit que ces savoirs sont définitifs. Je pense que l'on devrait prôner la recherche, qui permettrait d'explicitier le mode de construction des connaissances.

**Int. :** *Comment dépasser cet espèce de relativisme absolu dont vous parlez et qui risque de conduire au cynisme ?*

**B. C. :** Il y a deux catégories de personnes postmodernes, les sceptiques et les affirmatifs. Les premiers disent qu'il n'y a plus rien ; tout a été déconstruit et il n'y a plus rien derrière. Les affirmatifs au contraire cherchent à théoriser dans l'entre-deux. Ils évitent les grandes théories universelles comme le "rien du tout". Ils s'orientent vers des théories intermédiaires. Je ne crois pas aux théories universelles du marketing, mais je ne crois pas non plus que tout ce qui se passe dans les entreprises est à chaque fois différent. C'est une vision affirmative de ce type que l'on cherche à donner à nos étudiants. Ce que je construis est mouvant, mais il permet tout de même de comprendre différentes entreprises intervenant dans des secteurs différents.

### **Un corps enseignant spécifique**

**Int. :** *Comment vous concertez-vous avec les autres lieux d'enseignement ?*

**B. C. :** Cela se passait en face à face lorsque notre organisme de tutelle avait encore les moyens de financer nos déplacements. Aujourd'hui, nous utilisons davantage les technologies de type fax ou réseau. De plus, chaque pays gérait auparavant les enseignements de manière éclatée. Nous nous sommes maintenant donnés un "product champion" qui gère une discipline, la stratégie par exemple, pour l'ensemble des sites.

**Int. :** *Il faut dire en effet que si la définition a priori d'un consensus peut exister dans le cadre d'un manuel, l'homogénéité des pratiques s'avère plus difficile à obtenir. Les disciplines doivent donc être pilotées globalement.*

**Int. :** *J'ai l'impression que la différence en termes de contenus est la plus forte avec les Allemands : ils ont en effet une idée très claire de ce qu'ils veulent.*

**B. C. :** Du point de vue du marketing, on s'était aperçu que chaque professeur faisait ce qu'il avait envie de faire, ce qui finalement aboutissait au même cours, même s'il était agrémenté des épices de chaque pays. D'autre part, c'est vrai que l'on pourrait faire travailler les étudiants sur une cartographie des dispositifs réglementaires de chaque pays, pour poursuivre l'exemple de la COFACE. On ne le fait pas. Je crois qu'il ne faut pas aller trop loin dans les outils et les techniques, mais montrer plutôt les convergences et les différences d'un pays à l'autre.

**Int. :** *Quelles sont les caractéristiques du corps enseignant par rapport au projet pédagogique que vous défendez ?*

**B. C. :** Il n'y a personne du "wagon FNEGE" à l'EAP. Certains des permanents sont là depuis les premiers temps. Ils comptent 20 ans d'ancienneté dans cette école, et se caractérisent par leur fort bagage psychologique. Voici un exemple personnel pour vous donner une idée de la différence entre le discours des professeurs de l'EAP et celui d'autres enseignants. Avant de venir à l'EAP, j'étais en effet dans une école plus cotée, où mes collègues m'avaient annoncé que ce départ serait pour moi une déchéance. Une fois à l'EAP, je me suis pourtant rendu compte dès la première réunion que les gens avaient un discours différent de celui auquel j'étais habitué. Ils parlaient par exemple de projet pédagogique, ce qui n'arrivait jamais dans l'établissement précédent. Il y a donc un bain spécial à l'EAP, qui fait que chaque nouvel entrant est englobé dans une école avec un lourd passé de réflexion pédagogique.

## **La pédagogie à l'international, un projet opposable aux demandes des étudiants ?**

**Int. :** *Les étudiants de cet établissement que vous avez quitté étaient-ils plus ou moins assidus en cours que ceux de l'EAP ?*

**B. C. :** Les étudiants sont plus assidus à l'EAP. Le système dans lequel ils se trouvent est davantage un système de choix : 25 % seulement sont recrutés en prépas. Les étudiants suivent le rythme ; c'est donc plus facile d'enseigner à l'EAP.

**Int. :** *C'est un point important, la multiculturalité fait que les étudiants ne considèrent pas que c'est un simple ticket pour obtenir un diplôme.*

**Int. :** *Les étudiants travaillent en effet dès la première année par groupes de cinq, dans lesquels il n'y a pas plus de deux personnes issues de classes préparatoires. Les étudiants se retrouvent vite sur le terrain ensemble et sont jugés en tant que groupe par les autres.*

**B. C. :** Comment les étudiants vivent-ils le problème de l'international dans d'autres écoles ?

**Int. :** *Le problème est qu'à l'exception de quelque 10 % d'entre eux, les étudiants ne travaillent pas. Mais dès qu'on leur donne des cours sur le type : "Comment négocier avec un Russe ?", ils adorent, surtout si la personne est Russe, et ce même si elle est en France depuis 20 ans. Les écoles de commerce ne parviennent plus à se situer entre ces deux extrêmes.*

**Int. :** *Les étudiants de l'EAP sont-ils très exigeants par rapport aux cours qui leur sont dispensés ?*

**B. C. :** C'est vrai que dans certains troisièmes cycles, les étudiants deviennent plus clients qu'étudiants. Si l'étudiant maîtrise parfaitement son besoin, que vient-il faire dans une école ? Cela signifie en effet qu'il sait ce dont il a besoin, donc qu'il connaît la matière. Je crois qu'il s'agit là d'une dégénérescence de l'esprit marketing que de vouloir que toute offre corresponde à son besoin. Je crois qu'il ne faut pas céder à la pression des étudiants clients, mais qu'il faut y répondre par un projet pédagogique solide. En l'absence d'un tel projet on répond servilement à des besoins.

**Int. :** *Parmi toutes les écoles que je connais, l'EAP est celle où les étudiants sont les plus motivés pour débattre du cursus de façon structurée. Il y a un comité à l'échelle des quatre pays qui permet d'organiser le débat avec les professeurs. Les étudiants ne présentent pas que ce côté consommateur, et ils sont de toute façon confrontés à la diversité de leurs besoins. Une partie de leur travail consiste à construire ensemble ce que va être l'EAP, qui ne sera ni une grande école française, ni une université allemande.*

**B. C. :** C'est vrai que s'il n'y a pas de projet pédagogique, rien ne peut être opposé à la toute puissance du besoin de l'étudiant client.