

LA MONDIALISATION AU FÉMININ

À propos du livre de
Claudie BERT :
S'expatrier en famille,
 Édition Village
 Mondial, 2005.

Voilà un livre indispensable pour tout cadre appelé à travailler ailleurs qu'en France, depuis les premiers préparatifs du départ jusqu'au retour, le cas échéant des années plus tard, mais surtout pour sa femme, facteur essentiel du succès d'une expatriation, souvent oubliée dans les ouvrages sur le sujet.

L'idée d'expatriation est *a priori* auréolée de prestige. Toute entreprise dynamique doit sortir de ses frontières, tout cadre ambitieux doit parfaire son expérience par quelques années vécues ailleurs, et les difficultés qu'il aura à vaincre l'aideront à se forger une compétence qu'il pourra valoriser ensuite. La lecture de ce livre ne dément pas tout à fait ce tableau, car parmi les nombreux témoignages authentiques qu'il rapporte, il en est de brillants; mais il amène à nuancer considérablement ce tableau par les nombreux aspects de détail qui peuvent mal tourner, et qui bien souvent tournent mal, en effet.

L'auteur, journaliste spécialisée dans les questions d'éducation et de société, a elle-même vécu et étudié à l'étranger. Cet ouvrage repose en outre sur une enquête effectuée auprès d'une trentaine de familles expatriées et de spécialistes de l'expatriation.

Le livre est divisé en trois grands chapitres : Partir, Vivre à l'étranger, Revenir en France. Chaque chapitre évoque la grande variété des cas de figures selon l'entreprise d'origine, la personnalité et la situation professionnelle et familiale de l'expatrié, les pays de destination, des plus développés au plus sous-développés. L'un des grands intérêts de l'ouvrage est de présenter de manière vivante les problèmes à résoudre, mais surtout de fournir les adresses des institutions

qui peuvent prêter leur concours aux expatriés dans l'embarras.

Partir : s'y prendre longtemps, longtemps à l'avance. Rien ne va de soi : les diverses formes de contrats de travail; le logement, la situation du conjoint, les études des enfants là-bas; le déménagement, le voyage, l'accueil sur place. Le livre abonde en anecdotes qui font souvent sourire et parfois frémir.

Vivre à l'étranger : le souvenir que certains expatriés ont pu garder de



leurs précédentes visites en touristes peut s'avérer gravement trompeur. Le délicieux exotisme qui les avait séduits à la bonne saison, pour quelques jours ou quelques semaines de loisir, peut tourner au cauchemar à la saison du très chaud, du très froid ou des très grosses pluies, et quand il faut résoudre des problèmes de transports quotidiens, d'écoles, de domesticité, et de santé. Autre question délicate : comment entretenir des liens avec le pays d'origine – liens professionnels, amicaux et familiaux; avec quelle fréquence est-il souhaitable de revenir? Tout cela est discuté avec beaucoup de finesse psychologique, et sous la plume d'une femme de cœur expérimentée. Le bonhomme, lui, a tellement de travail qu'il délègue généralement à son épouse le gros de ces questions. Il était bon qu'on en traite sérieusement un jour. Revenir en France : c'est la partie la plus inattendue de l'ouvrage et, à vrai dire, la plus perturbante. Il faut l'avouer, le retour se passe généralement mal, et cela pour plusieurs raisons. Raisons de dépaysement, bien sûr. Le cadre et sa famille avaient pris leurs habitudes là-bas, avec un confort et des aides domestiques hors de leurs moyens en France. Parents et amis les ont un peu oubliés. Mais il y a plus préoccupant : leur entreprise les voit souvent revenir comme des gêneurs. Bien loin de les encenser pour leurs exploits et pour les diffi-

cultés qu'ils ont vaincus au service de l'entreprise, celle-ci n'a généralement pas prévu de point de chute à la hauteur de leurs attentes. C'est un fait statistique troublant de constater que beaucoup de cadres expatriés quittent leur entreprise moins d'un an après leur retour.

En conclusion, l'auteur hasarde un pronostic sur l'avenir de l'expatriation, et son avis est nuancé. Certes, la mondialisation des affaires ne va pas diminuer, mais il y a d'autres manières d'y faire face, d'autant plus que les expatriés coûtent cher à leur entreprise. Un moyen radical est d'embaucher des cadres sur place, ce qui est de plus en plus praticable en raison de l'élévation du niveau de formation des élites partout dans le monde. Une autre voie est l'utilisation d'un vivier de cadres voués à la mobilité internationale, quelle que soit leur nationalité d'origine. Enfin, le progrès constant des moyens de transport et de communication rend moins nécessaires des séjours prolongés loin du bercail.

Une lecture très agréable, très instructive, même pour ceux qui n'en ont pas un usage pratique immédiat.

Par **Claude RIVELINE**, ENSMP

LA GESTION EN RÉFLEXION

À propos de l'ouvrage coordonné
 par **Gilles GAREL** et **Eric GODELIER :**
*Enseigner le management –
 Méthodes, institutions, mondialisation,*
 Éditions Hermès.

Enfin! Enfin un ouvrage qui prend l'enseignement de la gestion au sérieux. Enfin une réflexion spécifique prenant pour objet la question, ô combien difficile mais importante, de la façon de transmettre et de faire comprendre le mode de fonctionnement des organisations... et qui constitue en même temps une réflexion sur la gestion elle-même. Car il s'agit là non pas d'un recueil d'exercices scolaires ou de cas qui caricaturent souvent à outrance l'entreprise, ni d'un manuel théorique de gestion qui vous tombe des mains tant il est loin des préoccupations concrètes des organisations. *Enseigner le management* est un recueil de textes

souvent passionnants, vivants, tous issus d'un séminaire que G. Garel et E. Godelier ont animé pendant sept ans, de 1993 à 2001, dans le cadre de L'École de Paris du management, séminaire qu'ils avaient intitulé, annonçant clairement la couleur, *Groupe de réflexion sur l'enseignement supérieur de la gestion* [Gresup]. Ce séminaire les avait amenés à inviter, de manière bimestrielle, des intervenants ayant développé une approche originale de l'enseignement de la gestion ou qui avaient vécu l'introduction ou la transformation de l'enseignement supérieur de gestion en France, pour en débattre, et réfléchir ensemble sur ces sujets.

À partir de cette expérience, les deux animateurs, eux-mêmes maintenant professeurs agrégés en Sciences de gestion, ont décidé d'en faire un ouvrage, qui reprend, souvent *in extenso* (avec la bonne idée d'y laisser figurer les débats), dix-huit des quarante-quatre interventions du séminaire, réalisant, pour leur part, une introduction générale et des transitions, souvent très bien faites.

G. Garel et E. Godelier ont organisé le recueil en quatre chapitres (qui se recoupent toutefois souvent) : le rapport au réel dans l'enseignement du management, les institutions de gestion et le processus d'institutionnalisation, le processus de sélection et de formation des enseignants, et l'internationalisation des diplômes et des formations.

Le premier chapitre s'intéresse aux modalités d'enseignement de la gestion. On peut dire qu'il constitue le cœur de cet ouvrage. Comment réussir à expliquer aux étudiants un art tout d'exécution, qui n'est pour certains, que pratique et qui ne laisserait donc que peu de place à la théorie, sinon sous sa forme la plus instrumentale (les outils de gestion du type Recherche opérationnelle, Calcul économique, ou Comptabilité) : « l'enseignement de la gestion se trouve écartelé [...] entre un pôle technicien qui réclame des outils et des techniques, un pôle managérial qui milite pour le développement d'un esprit, de comportements et de compétences efficaces et efficaces, et un pôle théorique qui soutient une formation par des concepts généraux et décontextualisés » ? Les intervenants montrent très justement

qu'il s'agit dans un enseignement de gestion de trouver un juste équilibre entre ces différents points de vue. Et ce n'est d'ailleurs sans doute pas un hasard si le premier auteur du recueil, qui fut également le premier invité du Gresup, est Claude Riveline, professeur de Gestion à l'École des Mines de Paris, maître en pédagogie, qui a marqué par la force de ses enseignements plus d'une génération d'élèves des Mines. Il y expose sa vision des études de cas comme support pour l'enseignement : pour lui, elles ne sont bien souvent qu'une pâle et artificielle imitation des problématiques concrètes qui se posent aux entreprises ; de surcroît, elles sont souvent animées par des enseignants qui n'ont pas vécu l'expérience et qui n'en ont, eux aussi, qu'une vision lacunaire, édulcorée, sans saveur : il qualifie certains cas de « *poisons pour l'âme des étudiants* ». Il insiste, de même que les contributions suivantes [Ph. Rozenweig, J.-L. Peaucelle, M. Villette, Ch. Forestier], sur les nombreuses conditions qui font qu'un cas, un exemple ou un stage puisse être utile pour les étudiants, en soulignant notamment le rôle que peut jouer l'enseignant, ce qui suppose un fort investissement de sa part pour la préparation et l'accompagnement (« *accepter de mettre sa recherche en second plan et de privilégier l'enseignement, ce qui n'est pas sans poser de problème dans le déroulement ultérieur de carrière* »).

Le troisième chapitre va justement s'intéresser au processus de sélection et de formation des enseignants de gestion en France : certaines contributions reviennent sur la difficile conciliation – au moins en termes de gestion de leur temps – entre les fonctions administratives, d'enseignement et de recherche, et analysent le concours d'agrégation de Sciences de gestion [A. Burlaud, J. Rojot, T. Funck-Bertrand] et le mode de recrutement en Sciences de gestion. (On peut d'ailleurs signaler – détail croustillant – que ce sont les séances du Gresup qui ont rencontré le plus d'affluence ; salle bondée, notamment par les candidats à l'affût d'indications, de recettes, de tuyaux, ... que le Gresup ne reverra jamais dans les séances suivantes). Le chapitre se termine avec une intervention de M.

Berry sur la place que peut occuper une étude de terrain dans la réalisation d'une thèse en gestion, qui permet de mettre à mal certaines conceptions linéaires, encore trop souvent en vigueur.

Les deuxième et quatrième chapitres évoquent quant à eux le processus d'institutionnalisation des Sciences de gestion en France et l'internationalisation des formations (chapitre qui commence assez bizarrement par le cas de... l'ENA). Il est très intéressant de se plonger dans l'histoire de l'émergence des institutions de formation de gestion, qui est intimement associée à l'histoire de la gestion elle-même : plusieurs contributions [R. Laufer, J.-P. Nioche, P. Tabatoni, R. Perez...] étudient conjointement l'histoire de l'enseignement de la gestion, l'histoire des entreprises et l'histoire du management, et permettent de voir comment, peu à peu, « *s'est élaborée une discipline qui a abouti à l'affirmation de la gestion comme discipline à part entière* ».

Dans ces chapitres, il est évidemment question du modèle américain, avec notamment la tentation de certaines écoles de gestion de coller à un standard internationalement reconnu. La contribution de M. Thévenet sur l'expérience de l'accréditation de l'Essec est à cet égard intéressante, parce qu'elle analyse concrètement le regard des accréditeurs, et ses effets — plus subtils qu'il ne peut y paraître au premier abord : dans un réel respect des spécificités nationales, le processus d'accréditation s'avère finalement un puissant stimulus pour la réflexion interne – et l'action. Le quatrième chapitre, après un détour par l'analyse des MBA [J.-C. Thoenig], se termine sur l'étude de modèles d'enseignements étrangers [W. Wetzelmeier], avec de nouveau une contribution sur le cas nord-américain [W. Starbuck], qui décidément agit comme un puissant attracteur.

Pourtant, de l'ensemble du recueil, se dégage un parfum singulier, une sorte de spécificité française, qui allie de manière originale, analyses de terrain, études théoriques, manipulation d'outils formalisés, apport de connaissances, produits de la recherche... dans le cadre d'un espace privilégié de fécondation croisée entre ces diverses approches. Cette

démarche se caractérise également par un souci de la pédagogie. On est frappé par le nombre de contributions qui évoquent l'effort, l'investissement et le temps consacré à la réflexion concomitante sur la pédagogie et sur la gestion des entreprises. L'un ne va pas sans l'autre. C. Riveline avance le chiffre de quatre cents à six cents heures pour préparer un exercice de gestion (contre une heure pour préparer une heure d'un cours effectué en routine); les établissements d'enseignement, voire les autorités de tutelle, pourraient en tirer quelque leçon sur leur système d'évaluation individuelle et collective.

En tout cas, ce recueil, tout à fait passionnant, ne peut qu'être conseillé à tout enseignant de gestion, jeune ou moins jeune (la postface de M. Berry met très bien en scène les interrogations des étudiants face à l'enseignant de gestion), à tout candidat à une activité d'enseignement et de recherche en gestion (et pas seulement les chapitres consacrés aux jurys d'agrégation ou de recrutement!), à toute direction des études, afin que les uns et les autres puissent mieux comprendre les spécificités de cet objet particulier. L'ouvrage, outre les mille détails qu'il offre sur la préparation des cours ou sur la réalité des amphes d'étude de cas à Harvard (on s'y croirait...), permet finalement à chacun de se poser des questions sur sa propre pratique, son propre comportement et sur ce qu'est réellement la gestion d'une entreprise. Il pose d'ailleurs davantage de questions qu'il ne tente d'apporter des réponses... à l'image du rôle de l'enseignant en gestion.

Par Frédéric KLETZ – CGS -ENSM

COMMUNIQUER EN EUROPE

À propos de l'ouvrage collectif dirigé par Fritz NIES, *Europa denkt mehrsprachig — L'Europe pense en plusieurs langues*, Tübingen, Gunter Narr Verlag, 2005

Cet ouvrage rassemble une série de communications effectuées par des chercheurs et universitaires français et

allemands en sciences humaines et sociales (SHS) lors d'un colloque tenu à Berlin en janvier 2004. À partir de l'expérience de la coopération franco-allemande, le but de ce colloque était de réfléchir sur la place des langues dans les SHS, et sur l'emprise grandissante de l'anglais comme véhicule naturel des échanges, autour de trois grandes problématiques :

– Enseigner et publier dans la langue nationale: fondement nécessaire ou résidu ?

– Plurilinguisme et traductions: obstacle, gaspillage, ou plus-value intellectuelle ?

– Uni- ou pluri-linguisme dans les projets et réseaux de recherche européens ?

Le livre prêche par l'exemple, puisque les communications des auteurs y sont rapportées en version originale, les deux langues étant ainsi à parité; seules l'introduction et la conclusion font l'objet d'une traduction, et si soignée qu'elles en deviennent un moyen de s'approprier l'autre langue, notamment par la construction des phrases, qui collent au mieux au cheminement de la pensée originale.

Face aux constats de départ sur le tropisme des SHS en Europe vers une ou plusieurs langues, aussi bien dans l'enseignement que la recherche, et au-delà de vœux, un peu convenus, sur l'intérêt de la diversité linguistique à préserver face à l'hégémonisme de l'anglais, sont rapportées des expériences réalisées, et des propositions concrètes sur les moyens à mettre en œuvre pour favoriser cette diversité sans renoncer à la nécessité de faire connaître les travaux européens.

En matière d'enseignement et de recherche, les intervenants soulignent que le succès est souvent lié à la publication dans des revues anglo-américaines ou à la traduction de livres, ce qui rend la maîtrise de l'anglais incontournable. Les index de citations finissent par ne mentionner que les œuvres disponibles en anglais, avec des effets négatifs sur le développement de recherches en SHS inscrites dans leur contexte national. Ici s'introduit la spécificité des SHS par rapport aux sciences physiques: alors que ces dernières s'intéressent à des objets, ce qui rend supportable l'idée d'un monolingue, les SHS au contraire

prennent pour objet des textes. Il faudrait donc que les chercheurs et étudiants soient parfaitement bilingues et même multilingues, ce qui paraît un peu utopique. D'où la nécessité de distinguer entre une connaissance active des langues (savoir s'exprimer à l'oral), et une connaissance passive (savoir lire et comprendre un exposé). Faut-il de ce fait dispenser les (ou seulement certains) cours en anglais, de façon à y familiariser les étudiants, ou à attirer des étrangers (les lois du marché s'appliquent aussi entre départements des universités, souligne un professeur d'université américaine)? On s'aperçoit que les Allemands ont déjà recours à ce mode d'enseignement, plus que les Français. Pourtant, plusieurs intervenants signalent les dangers afférents: la formulation des idées passe par leur expression, donc par la maîtrise de la langue dans laquelle elles sont formulées. Galilée a d'abord pensé ses œuvres en italien, Kepler en allemand, Newton en anglais, et leur publication en latin ne s'est effectuée qu'ensuite afin d'atteindre toute la communauté scientifique. La volonté d'écrire de prime abord en anglais serait perte d'hétérogénéité, diminution de la richesse culturelle, frein à la recherche scientifique par limitation des perspectives, et généralisation d'une langue bâtarde, un anglais pidgin, source de confusion entre émetteur et récepteur. On trouve ensuite, sur les questions de traduction, quelques aperçus sur la complexité des questions à résoudre en matière linguistique au sein de l'Europe. La traduction, même si elle coûte des efforts, du temps et de l'argent, n'est pas un gaspillage de ressources, car elle exige un travail de compréhension important, de passage entre deux cultures. Ainsi Bernd Stiegler nous livre-t-il une analyse du film *Lost in Translation*, qui met en lumière plusieurs conceptions de la traduction: projection de sa propre altérité, construction utopique d'un contre-modèle à sa culture, ou simple traduction à mi-chemin de ces deux modèles. La construction même de la phrase participe de la construction de la pensée. Plusieurs exemples des méfaits d'une traduction approximative sont donnés: introduction de la philosophie et du concept de Dieu par les jésuites en Chine; multiplicité

des termes d'une langue là où une autre ne dispose pas de la variété correspondante (vingt termes pour le mot neige en esquimau; ou difficulté de faire comprendre aux Américains la différence entre *Stimmung* et *Haltung*). La traduction nécessite donc de bien connaître les cultures d'arrivée et de départ; elle permet alors d'affiner et de préciser les concepts, en supprimant les fleurs de rhétoriques inutiles.

Mais Gerhard Stickel fait prendre conscience de l'impact économique du recours à la traduction: il existe en Europe entre soixante-dix et cent parlés différents, l'Union européenne reconnaissant onze langues officielles dans l'Europe des Quinze, vingt et une pour vingt-cinq pays. Pour assurer la communication dans l'Europe des Quinze, il faut cent dix interprètes, là où vingt suffiraient si une langue de travail commune était adoptée. En termes d'interprétariat, cela coûte actuellement cinq cents millions d'euros, soit deux euros par habitant (l'équivalent des aides à la vache laitière!). D'aucuns pensent à restreindre à cinq ou six le nombre de langues de travail (une par groupe de langues), mais alors les petits pays, éliminés de toute façon, risquent de pousser vers l'adoption de l'anglais comme langue unique; de même le principe de Barcelone (langue maternelle et deux langues étrangères) risque de favoriser *de facto* l'anglais.

C'est la partie sur les projets et réseaux de recherche en Europe qui recèle, à mon avis, les interventions les plus riches de réflexions sur les actions concrètes à mettre en œuvre pour sortir par le haut de ce dilemme. Que la langue utilisée ait une influence sur le contenu des recherches, tous en conviennent. Comme le note Alain Supiot, les langues sont des points de vue différents sur un même objet, comme les trente-six vues du mont Fuji; croire que ses propres catégories sont universelles est le plus sûr chemin vers le désastre, comme l'ont montré Waterloo et Dien Bien Phu (un autre participant ajoutera: Stalingrad). Le monolinguisme serait ainsi très dommageable (voir par

exemple la disparition dans le droit communautaire européen de concepts romano-germaniques au profit du droit anglo-saxon). Mais il ne s'agit pas de se crispier sur une défense de telle ou telle langue contre l'anglais; au contraire, il faut s'ouvrir pour mieux se comprendre, favoriser les échanges linguistiques, et refuser la normalisation uniformisatrice des institutions de recherche et d'enseignement.

En effet, Peter Fisch indique que les appels d'offre des projets de recherche (six cents millions d'euros par an) sont à 97 % en anglais du fait que les résumés et les rapports sont majoritairement en anglais. Les SHS présentent, de ce point de vue, une différence notable avec les sciences physiques et il propose donc d'utiliser l'anglais *offshore* pour communiquer, mais de faire traduire dans les langues nationales les résultats des recherches financées par l'UE. Il est rejoint sur ce point par Jürgen Kocka du centre de recherche WZB de Berlin, qui voit dans l'usage d'un anglais de communication le moyen d'atteindre une plus grande visibilité, d'élargir ses horizons et de pouvoir se comparer et se confronter, quitte à n'utiliser l'anglais qu'à certaines phases de la recherche, et la langue nationale à d'autres.

Plusieurs exemples de réalisations concrètes sont également présentés: – L'Institut universitaire européen de Florence (IUE, EUI, ou EHI selon la langue utilisée, ce qui ne facilite pas le repérage) aurait tendance à vouloir privilégier l'anglais, ce qui risque de faire passer des faiblesses linguistiques pour des faiblesses scientifiques. Certains enseignants résistent, mais pour attirer des étudiants, ils sont progressivement amenés à alterner les séminaires en français et en anglais. Une doctorante montre que les thèses soutenues le sont pour les deux tiers en anglais, avec des variations selon les disciplines (100 % en économie, un tiers seulement en histoire) ou selon les nationalités (les Français soutiennent aux deux tiers dans leur langue, les Allemands à un tiers, et les Italiens à la moitié).

– Le réseau d'histoire sociale monté par la FUB (Allemagne) et la MSH (France) organise des tables rondes régulières, où interviennent des jeunes chercheurs de différentes origines; chacun intervient dans sa langue, avec résumé traduit tous les quarts d'heure. Ainsi l'action des gouvernements liée aux institutions est-elle relayée par des initiatives individuelles qui débouchent ensuite sur d'autres forums de collaboration (échanges, cotutelles de thèses, livres bilingues, liens Internet).

Les interventions de conclusion reprennent, en y insistant, sur les liens entre langues et savoirs ou cultures, et regrettent que les procédures européennes conduisent à privilégier de fait l'anglais comme véhicule de communication entre partenaires, ce qui conduit à l'importation subreptice de modes d'argumentation, de conceptualisation, de problématisation et d'interprétation; alors que le plurilinguisme nous permet de faire l'expérience de notre finitude et de notre savoir. Et Fritz Nies ferme l'ouvrage en listant une série de propositions concrètes pour favoriser le soutien au plurilinguisme, à l'adresse de l'Union européenne, des ministères nationaux, des universités, des revues et des organisateurs de colloques: par exemple, inclusion dans les critères d'évaluation des chercheurs et enseignants de leur participation à la traduction de livres ou d'articles dans leur domaine.

Au total, un ensemble d'articles très intéressants, ne se cantonnant pas dans une défense sclérosée de langues menacées, mais cherchant au contraire à favoriser l'ouverture sur l'altérité, et débouchant sur des suggestions concrètes et pratiques à l'intention des chercheurs et des enseignants. C'est d'ailleurs dans l'idée d'alerter les étudiants sur ces questions que je me suis permis de recommander aux professeurs de langues de l'École des Mines, à laquelle j'appartiens, l'utilisation de certains de ces articles comme support de leurs cours de langue.

Par Dominique TONNEAU,
École des Mines, CGS