

Dissertationen aus der Philosophischen Fakultät
der Universität des Saarlandes

Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

Interkulturelle Dimensionen der internationalen Hochschulbildung

L'exemple du domaine Économie & Services en Suisse
Der Fachbereich Betriebsökonomie in der Schweiz

Gerlinde Kristahn



universaar

Universitätsverlag des Saarlandes
Saarland University Press
Presses Universitaires de la Sarre

Gerlinde Kristahn

**Dimensions interculturelles de la
formation internationale universitaire**
Interkulturelle Dimensionen der
internationalen Hochschulbildung

L'exemple du domaine Économie & Services en Suisse
Der Fachbereich Betriebsökonomie in der Schweiz



universaar

Universitätsverlag des Saarlandes
Saarland University Press
Presses Universitaires de la Sarre

D 291

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie der Philosophischen Fakultäten I und II der Universität des Saarlandes
vorgelegt von Gerlinde Kristahn aus Bremen

Der Dekan:
Prof. Dr. Dietrich Klakow

Berichtersteller/innen:
Prof. Dr. Hans-Jürgen Lüsebrink
Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
Prof. Dr. Magali Dubosson Torbay
Hochschule für Wirtschaft Freiburg, Schweiz
Tag der letzten Prüfungsleistung:
20 Juli 2016

© 2017 *universaar*
Universitätsverlag des Saarlandes
Saarland University Press
Presses Universitaires de la Sarre



Postfach 151150, 66041 Saarbrücken

ISBN 978-3-86223-227-7 gedruckte Ausgabe
ISBN 978-3-86223-228-4 Online-Ausgabe
URN urn:nbn:de:bsz:291-universaar-1598

Projektbetreuung *universaar*: Susanne Alt

Satz: Gerlinde Kristahn
Umschlaggestaltung: Julian Wichert

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	1
1.1.	Contexte de la recherche	2
1.2.	Méthode de recherche	5
1.2.1.	Méthodes et collecte des données.....	5
1.2.1.1.	La méthode de recherche.....	5
1.2.1.2.	La méthode de recherche de la théorie ancrée (grounded theory) ..	7
1.2.1.1.1.	La récolte de données	7
1.2.1.2.2.	L'analyse des données.....	8
1.2.1.2.3.	La construction de théories.....	11
1.2.2.	L'implication du chercheur dans sa recherche	12
1.2.3.	Méthodologie de la présente recherche et son analyse	13
2.	BASES THÉORIQUES	19
2.1.	L'apprentissage de la communication interculturelle et de la compétence interculturelle.....	19
2.1.1.	Formation interculturelle	21
2.1.2.	La compétence interculturelle	23
2.1.3.	Entraînement interculturel	27
2.1.4.	Management interculturel.....	37
2.1.5.	Résumé.....	39
2.2.	L'enseignement supérieur international	39
2.2.1.	Internationalisation des institutions d'enseignement supérieur	40
2.2.2.	L'histoire de l'internationalisation de l'environnement universi- taire en Europe	45
2.2.3.	Les échanges internationaux au niveau universitaire	48
2.1.	Résumé et perspectives pour la présente recherche.....	53
3.	DIMENSIONS INTERCULTURELLES DES PROGRAMMES INTERNATIONAUX EN SUISSE	55
3.1.	Contexte suisse romand des programmes d'études internationales dans le domaine de l'économie	55
3.1.1.	Le domaine Économie & Gestion en Suisse et à Genève.....	55
3.1.2.	L'importance d'autres domaines en Suisse	59
3.1.3.	L'importance du domaine international et des stratégies d'internationalisation.....	60
3.1.3.1.	La Genève Internationale	63
3.1.3.2.	Vision stratégique du canton de Genève pour La Genève Internationale.....	70
3.1.4.	Résumé.....	72

IV	Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire	
3.2.	L'enseignement supérieur en Suisse	72
3.2.1.	L'importance de l'enseignement supérieur en Suisse	72
3.2.2.	Contexte national de l'enseignement supérieur	75
3.2.3.	Contexte suisse des programmes d'études du domaine Économie & Services comportant des aspects internationaux et interculturels.....	79
3.2.3.1.	Les Hautes Écoles Spécialisées (HES)	80
3.2.3.1.1.	Fachhochschule Nordwestschweiz	81
3.2.3.1.2.	Les autres Hautes Écoles en Suisse romande	88
3.2.3.1.3.	Les autres programmes internationaux d'études au niveau Bachelor en Suisse	89
3.2.3.2.	Les universités suisses.....	91
3.2.3.3.	Les Bachelors internationaux des universités privées	91
3.2.4.	Contexte suisse romand des programmes d'études du domaine Économie & Services au niveau Master et en formation continue	94
3.2.5.	Contexte international proche.....	95
3.2.6.	Résumé.....	95
3.3.	Le programme International Business Management (IBM) de la Haute École de Gestion de Genève (HEG)	96
3.3.1.	La HEG Genève	96
3.3.2.	L'historique du programme International Business Management (IBM) et sa mise en place	98
3.3.2.1.	Le processus d'acceptation.....	99
3.3.2.2.	Le projet de joint degree.....	102
3.3.3.	Le programme <i>International Business Management</i>	105
3.3.4.	L'orientation Business Administration with a Major in International Management.....	116
3.3.5.	Les autres propositions internationales de la HEG Genève.....	123
3.3.5.1.	Double diplôme avec DBS Dublin, Irlande.....	123
3.3.5.2.	Summer School	124
3.3.5.3.	Cultural Lunch.....	126
3.3.6.	La perception des cours selon les personnes interviewées	127
3.3.6.1.	Les formes d'enseignement.....	127
3.3.6.2.	Les cours	129
3.3.6.2.1.	Les cours ayant un lien direct avec un sujet interculturel (Intercultural Communication I & II et International Projects)	129
3.3.6.2.2.	Les autres cours	136
3.3.6.2.3.	Les cours manquants	138

3.3.6.3.	National vs international	138
3.3.7.	Les étudiants et leur profil.....	142
3.3.7.1.	Les profils des étudiants.....	142
3.3.7.2.	La motivation des étudiants.....	143
3.3.7.3.	Le profil de compétences	144
3.4.	Résumé.....	148
4.	DIMENSIONS INTERCULTURELLES POUR UN PROGRAMME D’ETUDES INTERNATIONALES DU DOMAINE ÉCONOMIE & SERVICES. L’AVIS DES PROFESSEURS, ETUDIANTS ET EMPLOYEURS POTENTIELS.....	149
4.1.	Discussion des différents concepts de la mobilité	149
4.1.1.	Les régions & pays.....	149
4.1.1.1.	Les régions d’échange de la HEG Genève	149
4.1.1.2.	Les régions d’activité des employeurs.....	150
4.1.1.3.	Les régions pour un séjour à l’étranger des étudiants.....	151
4.1.1.4.	Résumé.....	153
4.1.2.	Les séjours à l’étranger.....	154
4.1.2.1.	Les formes, l’obligation et le moment du séjour à l’étranger.....	154
4.1.2.2.	ERASMUS : Stage ou études à l’étranger ?	161
4.1.2.3.	La préparation et les rapports après un séjour à l’étranger	162
4.1.2.4.	Différences pédagogiques – Témoignages et expériences d’un séjour à l’étranger.....	166
4.1.3.	Les avis sur la réforme de Bologne	171
4.2.	L’importance des langues.....	172
4.2.1.	Anglais comme « Lingua Franca » ou diversification des langues ?	174
4.2.2.	L’Apprentissage des langues.....	177
4.2.3.	Résumé.....	178
4.3.	Les compétences interculturelles et internationales qui de- vraient être acquises grâce à un programme d’études inter- nationales.....	179
4.3.1.	Les compétences interculturelles et internationales à acquérir....	179
4.3.2.	Meilleures méthodes pour l’apprentissage des compétences interculturelles et internationales	185
4.4.	Les différentes visions de l’« INTERNATIONAL » et l’« INTERCULTUREL »	187
4.4.1.	Anglais vs multilingue.....	189
4.4.2.	Séjour à l’étranger de courte durée vs longue durée.....	189
4.4.3.	Compétences cognitives vs compétences émotionnelles.....	190

VI	Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire	
4.4.4.	L'ouverture d'esprit – la compétence clé	190
5.	CONTEXTUALISATION DES RESULTATS	191
5.1.	Mise en perspective avec les stratégies de l'enseignement supérieur suisse	191
5.1.1.	La stratégie de la HEG Genève	191
5.1.2.	La stratégie de l'Université de Genève.....	192
5.1.3.	Le contexte de « La Genève Internationale »	194
5.1.4.	La stratégie internationale de la HES-SO.....	195
5.1.5.	La stratégie de la Confédération.....	201
5.1.6.	Comparaison avec les stratégies des autres acteurs et contexte de la présente recherche	208
5.2.	Les autres programmes d'études internationales en Suisse	209
5.3.	Mise en perspective avec les pays européens comme l'Allemagne et la France	210
5.3.1.	Le paysage européen des programmes internationaux dans le domaine Économie & Services	210
5.3.2.	L'Université Franco-Allemande (UFA)	212
5.3.3.	Les Stratégies en Allemagne et en France.....	213
5.3.3.1.	La stratégie d'internationalisation de l'Allemagne.....	213
5.3.3.2.	La stratégie d'internationalisation de la France.....	215
5.3.4.	Mise en contexte avec les résultats de la présente recherche	217
5.3.4.1.	Proposition de programmes d'études en Suisse vs des exemples en France/Allemagne.....	217
5.3.4.2.	Stratégie suisse vs stratégie de cas similaires en Europe.....	220
5.3.4.3.	La vision des compétences internationales et interculturelles	223
5.3.4.4.	Résumé.....	225
5.4.	Mise en perspective avec la recherche sur les programmes internationaux	226
5.4.1.	Contextualisation des résultats avec la discipline de la communication interculturelle.....	227
5.4.1.1.	La formation interculturelle.....	227
5.4.1.2.	Les compétences à acquérir.....	230
5.4.1.3.	Entraînement interculturel	238
5.4.1.4.	Matériel d'enseignement supérieur	245
5.4.1.5.	Le management interculturel.....	245
5.4.2.	Contextualisation des résultats avec la discipline de la re- cherche universitaire internationale.....	246
6.	REFLEXIONS ET CONSIDERATIONS FINALES	249
6.1.	Implications pour la recherche	249
6.2.	Réponses aux questions de recherche et leurs implications	252

Table des matières	VII
6.3. Perspectives	257
BIBLIOGRAPHIE	259
Sources primaires :	259
Sources secondaires :	268
ANNEXES	279

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

TABLEAUX

N°	Titre	Page
Tableau N° 1	Différences entre recherches purement qualitatives et recherches purement quantitatives	6
Tableau N° 2	Oppositions entre « etic » et « emic »	13
Tableau N° 3	ypes de données récoltées dans le cadre de la présente recherche	15
Tableau N° 4	Apprentissage expérientiel et apprentissage inter-culturel	22
Tableau N° 5	Conceptions de l'apprentissage interculturel	29-30
Tableau N° 6	Management comparé et interculturel	38
Tableau N° 7	Les six objectifs de la réforme de Bologne en 1999	47
Tableau N° 8	Évolution du nombre d'étudiants effectuant un séjour d'études à l'étranger	49
Tableau N° 9	Provenance des étudiants participant à un programme de mobilité	50
Tableau N° 10	Questions les plus importantes à aborder lors de l'élaboration de programmes intégrés	51
Tableau N° 11	Répartition du PIB dans les secteurs économiques suisses	55
Tableau N° 12	Répartition du nombre d'entreprises et d'employés dans les secteurs économiques à Genève	56
Tableau N° 13	Domaines prioritaires de la Genève Internationale	62
Tableau N° 14	La Genève Internationale, un atout suisse : Propositions pour une Suisse plus influente	63
Tableau N° 15	Actions prioritaires du canton de Genève pour La Genève Internationale	71
Tableau N° 16	Estimation des montants annuels consacrés à La Genève Internationale par les autorités publiques suisses	71
Tableau N° 17	Domaine Économie & Services en Suisse	75
Tableau N° 18	Hautes écoles universitaires en Suisse	78-79
Tableau N° 19	Régions du programme IBM à la FH Bâle (TRICAMPUS)	81
Tableau N° 20	Programme TRICAMPUS, FHNW	82

N°	Titre	Page
Tableau N° 21	Plan d'études du programme <i>IBM</i> de la <i>FHNW</i> Bâle	84-86
Tableau N° 22	Les universités privées en Suisse romande proposant des programmes d'études internationales au niveau Bachelor	92
Tableau N° 23	Programmes Master et formation continue avec une orientation internationale en Suisse romande	94
Tableau N° 24	Les programmes Bachelors internationaux en France – contexte proche	95
Tableau N° 25	Les programmes d'études Bachelor du domaine Économie & Services à la <i>HEG Genève</i>	97
Tableau N° 26	Les deux projets pour la filière <i>International Business Management</i> de la <i>HEG Genève</i>	99
Tableau N° 27	Étapes d'acceptation et d'accréditation d'une nouvelle filière à la <i>HEG Genève</i>	100
Tableau N° 28	Objectifs des partenaires pour le programme intégré (<i>joint degree</i>)	103
Tableau N° 29	Prochaines étapes du projet de mise en place d'un <i>joint degree program</i> entre la HEG Genève et ses partenaires	104
Tableau N° 30	Problématiques discutées par les partenaires pour la mise en place du <i>joint degree</i>	104
Tableau N° 31	Plan d'études International Business Management	107-109
Tableau N° 32	Cours comportant un aspect international ou interculturel dans le programme d'études IBM	111
Tableau N° 33	Plan d'études de l'orientation internationale (en attendant l'accréditation de la filière internationale IBM)	118-120
Tableau N° 34	Programme de la <i>Summer School</i> à Genève (2013)	125
Tableau N° 35	Les cours « internationaux/interculturels » perçus par les 13 étudiants interviewés	129
Tableau N° 36	Sujets des différents groupes de travail d'Allemagne et de Suisse	132-133
Tableau N° 37	Les cours/aspects qui manquaient selon les étudiants interviewés	138
Tableau N° 38	Les cours et aspects peu internationaux selon les étudiants interviewés	140

X Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

N°	Titre	Page
Tableau N° 39	Nationalité, langue maternelle et lieu de naissance des étudiants interviewés	142
Tableau N° 40	Les motivations des étudiants pour s'inscrire dans le programme d'études internationales	144
Tableau N° 41	Profils de compétences (interculturelles) des diplômés des programmes d'études internationales <i>International Business Management & Major in International Management</i>	147
Tableau N° 42	Régions d'action des entreprises et organisations internationales interviewées à Genève (n=5)	150
Tableau N° 43	Destinations motivant les étudiants pour un séjour à l'étranger	152
Tableau N° 44	Avantages et faiblesses d'un programme intégré (<i>joint degree</i>)	157
Tableau N° 45	Durée idéale d'un séjour à l'étranger selon les personnes interviewées (n=21, plusieurs réponses possibles)	160
Tableau N° 46	Les différentes préparations pour un séjour à l'étranger évoquées par les interviewés	165
Tableau N° 47	Différences pédagogiques constatées par des étudiants de la HEG Genève lors d'un séjour à l'étranger (N = 13/16)	170
Tableau N° 48	Les compétences souhaitées par le marché de l'emploi à Genève pour les diplômés du programme d'études <i>International Business Management</i>	180-181
Tableau N° 49	Les compétences les plus importantes à acquérir dans le cadre d'un programme d'études internationales du domaine Économie & Services selon les personnes interviewées	184
Tableau N° 50	Les méthodes d'apprentissage des compétences interculturelles recommandées	187
Tableau N° 51	Actions stratégiques prioritaires de la HEG Genève (2013)	192
Tableau N° 52	La stratégie de l'Université de Genève pour renforcer sa dimension internationale (2011-2015)	193

N°	Titre	Page
Tableau N° 53	Objectifs de l'internationalisation au sein de la HES-SO	195
Tableau N° 54	Comparaison de la stratégie de la HES-SO et de la HEG-GE	199
Tableau N° 55	Formes d'enseignement des compétences internationales dans les HES suisses	202
Tableau N° 56	Mesures pour l'internationalisation des HES par la CSHE	203
Tableau N° 57	Pays stratégiques de la Suisse dans la formation professionnelle	207
Tableau N° 58	Enquête de l'UFA	213
Tableau N° 59	Axe stratégique « Développer l'internationalisation de notre enseignement supérieur »	216
Tableau N° 60	Comparaison des dimensions interculturelles des programmes d'études du domaine Économie & Services en Suisse et en Europe	219
Tableau N° 61	Structures et stratégies des Bachelors internationaux en Suisse vs des cas spécifiques en Europe (D & F)	222
Tableau N° 62	Compétences internationales et interculturelles ainsi que leur acquisition	224
Tableau N° 63	Contextualisation des formes de préparation à un séjour à l'étranger	229
Tableau N° 64	Contextualisation des compétences en langues	231
Tableau N° 65	Contextualisation des compétences émotionnelles	233
Tableau N° 66	Contextualisation des compétences cognitives	235
Tableau N° 67	Contextualisation des compétences comportementales exigées	237
Tableau N° 68	Contextualisation des entraînements interculturels orientés vers l'interaction	240
Tableau N° 69	Contextualisation des entraînements interculturels orientés vers l'information	242
Tableau N° 70	Contextualisation des entraînements interculturels orientés vers la culture	244

GRAPHIQUES

N°	Titre	Page
Graphique N° 1	Une représentation visuelle de la <i>grounded theory</i> selon Tweed & Charmaz	9
Graphique N° 2	Stades de sensibilité interculturelle	25
Graphique N° 3	Profil de compétences interculturelles	26
Graphique N° 4	Méthodes de formation interculturelle et LSI	33
Graphique N° 5	Dimensions institutionnelles des systèmes d'enseignement supérieur nationaux	41
Graphique N° 6	L'évolution des multinationales à Genève	57
Graphique N° 7	Exportations et importations de Genève en valeur, selon le pays de destination ou d'origine, en 2013 (%)	58
Graphique N° 8	Commerce international à Genève	59
Graphique N° 9	Cadre légal et doctrinal de la Confédération suisse définissant les composantes de « la Genève Internationale »	61
Graphique N° 10	Les emplois dans le domaine international dans le Canton de Genève	65
Graphique N° 11	Capacité d'attraction de talents (sur un indice de 0-10 = meilleur)	66
Graphique N° 12	Population résidente permanente étrangère en Suisse en pourcentage (31 décembre 2014)	67
Graphique N° 13	Compétences en langues	68
Graphique N° 14	Langues déclarées comme langue principale (2013)	69
Graphique N° 15	Principales langues* parlées au travail dans le canton de Genève en pourcentage (en 2010)	70
Graphique N° 16	Qualité de recherche scientifique (Indice 10 = meilleur)	73
Graphique N° 17	Qualité des institutions de recherche (Indice 10 = meilleur)	74
Graphique N° 18	Qualité de l'enseignement supérieur (Indice 10 = meilleur)	74
Graphique N° 19	Le système éducatif en Suisse	77
Graphique N° 20	L'intérêt des étudiants pour une formation en gestion internationale des entreprises	98

N°	Titre	Page
Graphique N° 21	Concept du programme <i>International Business Management</i> (IBM) – TRICAMPUS	103
Graphique N° 22	Conduire un projet avec des étudiants partenaires à l'étranger aide à comprendre la complexité d'un environnement de travail international.	135
Graphique N° 23	Deux pays choisis par les répondants pour effectuer une partie de leurs études	153
Graphique N° 24	Préférences pour les langues dans un cursus Bachelor (3 réponses au maximum)	177
Graphique N° 25	Les compétences les plus importantes d'un manager à l'international (plusieurs réponses possibles)	185
Graphique N° 26	Les différentes visions de l'international	188
Graphique N° 27	Répartition en 2014/2015 des pays d'accueil	196
Graphique N° 28	Évolution des étudiants OUT de la HES-SO	197
Graphique N° 29	Évolution des étudiants IN HES-SO	197
Graphique N° 30	Soutien apporté par la KFH (CSHE) aux HES	205
Graphique N° 31	Vision globale et interculturelle dans le contexte suisse et européen (F & D)	226

ABRÉVIATIONS

AELE	Association européenne de libre-échange
AGSB	American Graduate School of Business
APAIE	ASIA-PACIFIC ASSOCIATION FOR INTERNATIONAL EDUCATION
B2	Niveau de langue
BA	Bachelor of Arts
BBA	Bachelor of Business Administration
BFH	Berner Fachhochschule
BFS	Bundesamt für Statistik (Office fédérale de la statistique)
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung (Ministère pour l'éducation et la recherche en Allemagne)
BSL	Business School Lausanne
CAGI	Centre d'Accueil Genève Internationale
CAQDAS	Computer Assisted Qualitative Data Analysis
CEE	Communauté Economique Européenne
CERN	Centre Européen de Recherche Nucléaire
CH	Suisse
CICDD	Centre International de commerce et de développement durable
CICR	Comité International de la Croix-Rouge
CIFP	Coopération internationale en matière de formation professionnelle
CMT	Confédération mondiale du travail
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CODIR	Comité des Directeurs de la HES-SO
CRUS	Conférence des Recteurs des universités suisses (maintenant CUS = Conférence Universitaire Suisse)
CSHE	Conférence Suisse des Hautes Ecoles
CUAS	Cologne University of Applied Sciences (maintenant: Technische Hochschule Köln THK)
CUS	Conférence Universitaire Suisse
D	Allemagne
DBS	Dublin Business School
DGEAC	Directorate General for Education and Culture

EAIE	EUROPEAN ASSOCIATION FOR INTERNATIONAL EDUCATION
ECTS	European Credit Transfer System
EHB	Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung
EHL	Ecole Hôtelière de Lausanne
EM Lyon	Ecole de Management Lyon
EPF	Ecoles polytechniques fédérales
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
EVD	Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (depuis 2013: Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF))
F	France
FH	Fachhochschule (Haute Ecole)
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FHO	Fachhochschule Ostschweiz
FIBAA	Foundation for International Business Administration Accreditation
FISCR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FTA	Foreign Trade Association (Accords internationaux de commerce)
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)
GB	Grande Bretagne
GBS	Geneva Business School
HEC	Hautes Etudes Commerciales
HEG	Haute Ecole de Gestion
HEG Genève	Haute Ecole de Gestion de Genève
HES	Haute Ecole Spécialisée
HES-LRG	Fachhochschule Les Roches-Gruyères
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HSLU	Hochschule Luzern
IAA	Association actuarielle internationale
IATA	Association du transport aérien international
IBA	International Business Administration
IBM	International Business Management
IFM	Institut de Finance et Management

XVI Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

IHEID	Institut de hautes études internationales et du développement
ILO	International Labour Organization
IM	International Management
IMD	International Institute for Management Development
IN	Etudiants qui viennent dans une université pour un séjour
ITC	International Trade Centre
ITC	International Trade Centre
JSP	Joint Study Programmes
KFH	Konferenz der Fachhochschulen der Schweiz
LAC	Linguistic Awareness of Cultures – Training
LEH	Loi sur l'Etat hôte
LEHE	Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles
LSI	Learning Style Inventory
OCSTAT	Office cantonal de la statistique
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (L'Organisation de coopération et de développement économiques)
OFAJ	Office franco-allemand pour la Jeunesse
OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie
OI	Organisations internationale
OIE	Organisation internationale des employeurs
OING	Organisation internationale non gouvernementale
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du Commerce
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONU	L'Organisation des Nations Unies
OUT	Etudiants qui partent pour un séjour à l'étranger
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PPT	Power Point
PV	Procès-verbal
Ra & D	Recherche et développement
RI	Relations Internationales
SBS	Swiss Business School

SEFRI	Le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
SER	Syndicat des enseignants romands
SME	Small and medium sized entreprises (PME)
SME	Small Business Internationalization
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
TH Köln	Technische Hochschule Köln
THC	Theologische Hochschule Chur
UASnet	Universities of Applied Sciences network
UBIS	University of Business and International Studies
UE	Union Européenne
UFA	Université Franco-Allemande
UICN	Union mondiale pour la nature
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)
UNICEF	The United Nations Children's Emergency Fund (Fonds des Nations Unies pour l'enfance)
UNIGE	Université de Genève
UNISG	Université de St. Gallen
USA	United States of America
WAIPA	International Association of Investment Promotion Agencies
WBCSD	Conseil mondial des entreprises pour le développement durable
WTO	World Trade Organisation
ZFH	Zürcher Fachhochschule
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

1. INTRODUCTION

La recherche dans le domaine interculturel bénéficie souvent d'une approche concrète en examinant les diverses interprétations d'une société ou d'une culture. Tel est le cas de la présente étude, qui vise à analyser les différentes compréhensions de l'international et de l'interculturel dans le contexte d'un programme d'études internationales à Genève et, plus globalement, en Suisse. L'objectif consiste à comprendre les réflexions des personnes interviewées pour les situer ensuite dans un contexte plus large.

La Suisse, et tout particulièrement la ville de Genève, est fortement internationalisée, tant sur le plan de sa population, que par son activité économique. En 2013, 41 % de la population genevoise était d'origine étrangère. Genève fait partie d'une Suisse multilingue, puisqu'elle intègre quatre langues nationales (allemand, français, italien et romanche), un pays multilingue, par essence. La Suisse mène, via Genève, une stratégie forte pour renforcer son caractère international et rester un acteur incontournable dans les grandes discussions mondiales. Il est donc intéressant de regarder comment Genève mène cette stratégie sur le plan des formations universitaires, notamment dans un domaine qui est concerné par une économie fortement internationalisée.

Cette thèse de doctorat a comme objectif de donner un aperçu détaillé des dimensions interculturelles d'une formation internationale du domaine Économie & Services en Suisse, dans le contexte d'un programme d'études de la Haute École de Gestion de Genève (HEG Genève) intitulé *International Business Management*. Cette approche d'un cas, essentiellement qualitative, vise à analyser les différentes visions d'une formation internationale de ce domaine, ainsi que les compétences à acquérir en suivant ce programme. Les aspects de la mise en place du projet, les motivations, les méthodes d'enseignement, les coopérations internationales ainsi que les aspects interculturels sont abordés.

Premièrement, prenant pour base le cadre national suisse comme étude spécifique, l'analyse porte sur les différents aspects internationaux de l'enseignement universitaire en Suisse. La question de la stratégie d'internationalisation de la Suisse au travers de la « Ville Internationale de Genève » est abordée, ainsi que l'importance de l'enseignement supérieur en Suisse. Ce dernier point sera contextualisé sur le plan européen en prenant l'exemple de la France et de l'Allemagne.

Deuxièmement, le programme *International Business Management* de la HEG Genève est analysé de plus près en considérant les aspects interculturels, c'est-à-dire les cours intégrant des sujets interculturels, les cours de langue

ainsi que les coopérations et séjours à l'étranger. D'autres programmes internationaux suisses du domaine Économie & Services sont également pris en compte pour mettre en relation le programme de la HEG Genève avec le contexte suisse.

Troisièmement, une contextualisation des résultats est effectuée par une mise en perspective avec la Suisse et ses stratégies d'internationalisation. Ensuite, les résultats sont mis en contexte avec des cas de programmes d'études au niveau européen avec notamment les études scientifiques sur l'enseignement supérieur international et la communication interculturelle.

L'objectif de la présente recherche est de donner une représentation détaillée d'un projet d'enseignement universitaire pour comprendre les différentes visions et motivations des aspects internationaux et interculturels en Suisse et particulièrement à Genève. Avec la contextualisation des résultats, une compréhension des aspects internationaux et interculturels en Suisse est proposée.

1.1. Contexte de la recherche

Dans ce chapitre, nous parlons du contexte de la présente recherche, des approches d'analyse scientifique et de leur mise en œuvre concrète dans ce contexte. La première partie sera dédiée à l'explication des théories analytiques, en particulier celle de la *grounded theory* utilisée dans des approches qualitatives. Une deuxième partie traitera du projet de recherche, de la question de recherche et des dimensions à examiner.

La présente thèse de doctorat cherche à répondre principalement à la question suivante :

Quelle est la compréhension des dimensions internationales et interculturelles dans l'enseignement supérieur de programmes Bachelor du domaine Économie & Services en Suisse ?

Cette recherche analysera le contexte particulier de la formation universitaire internationale telle que développée par une institution suisse. Plus précisément, elle étudiera les dimensions interculturelles au niveau de l'enseignement et l'intégration dans les curricula des aspects internationaux et interculturels. L'internationalisation des études universitaires représente toujours un défi important malgré la grande réforme de Bologne (1999-2010) qui a amené une certaine harmonisation des programmes d'études en Europe et en Suisse. La mise en œuvre de cette réforme a beaucoup varié entre les différents pays européens. Par exemple, les programmes Bachelor durent trois ans en Suisse, alors qu'ils sont planifiés sur trois ans à trois ans et demi en Allemagne, et quatre ans en Espagne. Ou encore, le nombre total de crédits pour l'obtention

d'un diplôme Bachelor varie selon les pays, même si les étudiants reçoivent 60 crédits ECTS par année d'étude. Il est de 180 ECTS pour un Bachelor en trois ans, mais il passe à 240 ECTS pour un Bachelor en quatre ans. Ces différences et d'autres encore auront un très fort impact lors de l'établissement de programmes d'études internationales intégrés.

Cette thèse de doctorat cherche donc à apporter une meilleure compréhension des problématiques interculturelles telles qu'elles ont été abordées dans le contexte de formations universitaires internationales établies par une institution suisse. Cette analyse se fera sur deux niveaux :

- Premièrement au niveau institutionnel par l'analyse des programmes d'études, des partenaires, des pays préférés pour une coopération internationale dans les domaines de l'économie, de la gestion et du management, ainsi que des cours qui sont en lien avec la communication interculturelle et des sujets internationaux.
- Deuxièmement au niveau personnel, à savoir les acteurs principaux de la mise en œuvre ou de la gestion des partenariats et leurs interactions, tels que les professeurs, le personnel administratif, les concepteurs de programmes et les étudiants. Dans ce contexte, il sera également mesuré comment les personnes décident en matière de contenu et comment les étudiants perçoivent les programmes qui leur sont présentés et qu'ils ont suivis.

L'objectif est d'identifier les défis qui se sont présentés à la HEG Genève et d'observer comment ils ont été traités lors de la conception et de la mise en œuvre de programmes d'études internationales. Cette étude de cas a été choisie parce qu'elle traite de la conception et la réalisation d'un nouveau Bachelor en *International Business Management*, et parce qu'elle aborde la problématique des coopérations internationales qui ont été développées spécifiquement pour ce nouveau programme d'études. La présente recherche permet d'analyser concrètement les compréhensions des dimensions interculturelles et internationales.

Dans le cadre de cette analyse, nous allons nous concentrer principalement sur trois thèmes :

- a) Les conditions de base en Suisse concernant la formation universitaire internationale. Nous analyserons :
 - La signification, la compréhension et le rôle du domaine « Économie » et du domaine « International » ;
 - L'importance d'une formation internationale dans la politique éducative suisse ;
 - Les concepts utilisés dans les programmes d'études universitaires internationales dans le domaine du management.

4 Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

- b) Les programmes existants et le développement de programmes d'études internationales dans le domaine de l'économie et du management en Suisse et leur mise en œuvre, en précisant le cas de la HEG Genève plus en détail. Dans ce contexte, nous étudierons :
- Les programmes existants ;
 - Les méthodes d'enseignement spécifiquement intégrées dans les programmes internationaux ;
 - Le dispositif supportant les programmes, pour déterminer si les programmes sont établis dans le cadre d'une institution nationale ou avec des partenaires internationaux. En particulier, l'analyse portera également sur les compromis nécessaires à l'établissement de programmes intégrés internationaux et sur les problématiques liées à la définition du contenu de ces programmes intégrés.
 - Les mécanismes de sensibilisation et la pédagogie utilisée pour l'étude des questions interculturelles ;
 - Les différentes motivations qui conduisent l'établissement à réaliser des programmes d'études internationales dans le domaine de l'économie et du management ;
 - Le processus et les objectifs de préparation lors d'un séjour à l'étranger ;
 - Les pays partenaires choisis pour les programmes d'échanges.
- c) L'avis des personnes interviewées sur les questions internationales et interculturelles d'un programme d'études internationales en Suisse. Cet axe abordera :
- Les différentes conceptions au sujet des programmes internationaux ;
 - Les potentiels conflits lors de la mise en œuvre de programmes d'études ;
 - Les points de ralliement et les conditions de réussite ;
 - Les solutions envisageables et les stratégies pour leur application ;
 - Les compétences les plus importantes et leurs méthodes d'enseignement.

Par l'étude de ces trois thèmes de recherche, nous chercherons à répondre principalement aux questions suivantes :

- Quelle est l'influence des conditions cadres locales et institutionnelles, telles que le système d'éducation supérieure ou les critères légaux pour la mise en place de programmes internationaux ?

- Quels sont les contenus choisis pour la création de programmes internationaux, et quels sont les critères de choix retenus ?
- Quel rôle joue l'enseignement de la communication interculturelle, de la culture et/ou la préparation à un séjour à l'étranger au sein de programmes d'études internationales ?
- Peut-on observer des différences dans les conceptions et les approches des institutions de l'enseignement supérieur en Suisse ?
- Comment se situent les résultats de la présente recherche dans le programme international de la HEG Genève au sein des stratégies universitaires, en Suisse et plus généralement dans le contexte européen ?

Cette recherche est basée sur une approche inductive. Le but est d'identifier les critères et caractéristiques interculturelles par l'entremise d'un questionnaire non structuré. L'étude de cas choisie pour une analyse approfondie d'un programme d'études internationales est la HEG Genève. Elle permettra de prendre en compte le contexte suisse et européen.

1.2. Méthode de recherche

1.2.1. Méthodes et collecte des données

Les méthodes utilisées dans cette recherche sont principalement qualitatives. Des enquêtes statistiques établies lors du projet de mise en place de la nouvelle filière internationale à la HEG Genève vont être prises en compte également, mais joueront un rôle moins important. Cette approche mixte est souvent utilisée lors de recherches dans le domaine interculturel (voir Barmeyer 2007).

1.2.1.1. La méthode de recherche

Lors de ce travail, l'analyse d'un objet de recherche a été choisie : un programme d'études internationales au niveau Bachelor de la Haute École de Gestion de Genève. Vu la taille de l'échantillon, cette recherche utilise principalement la méthode qualitative et prend en compte une étude quantitative qui a été réalisée au sein d'un projet.

Pour bien illustrer les différences entre les approches qualitatives et quantitatives, nous pouvons consulter un tableau établi par Kamenz (Kamenz 2006) :

Tableau N° 1 : Différences entre recherches purement qualitatives et recherches purement quantitatives

Critères de différence	Recherches quantitatives	Recherches qualitatives
Nombre d'objets de recherche	Analyse de beaucoup de cas comparables Sélection représentative	Analyse d'un seul cas Choix exemplaire
Position des bases théoriques scientifiques et méthodes les plus adaptées	« Mesurer » L'idéal des sciences naturelles	Compréhension Utilisé principalement en sciences des lettres et sciences humaines
Méthodes et données utilisées	Enquêtes de masse Recherche pour obtenir des données « dures » et quantitatives Méthodes « dures » d'enquête et d'analyse : enquêtes par écrit, interviews structurés à l'avance, tests standardisés Instruments de recherche standardisés et connus	Études de cas individuels Traitement de données « douces », des informations non quantitatives Méthodes de recherche « douces » : interviews non structurés, observation participative, analyse de documents Instruments développés individuellement

Source : Kametz, Elisabeth (d'après Keller 1982) (2006). Traduit par G. Kristahn.

Dunkel, qui a fait une étude sur les systèmes d'innovation en France et en Allemagne, a réalisé une recherche avec une approche utilisant des questions ouvertes. Son étude était basée sur des interviews comprenant une dizaine de questions ouvertes posées à des experts des domaines concernés. Ces entretiens étaient menés dans l'objectif d'identifier des faits, des structures et des processus opérationnels (Dunkel 2006, 283). Une approche similaire est prévue dans cette thèse.

1.2.1.2. La méthode de recherche de la théorie ancrée (grounded theory)

La méthode qualitative est une méthode très variée, qui s'adapte aux résultats recherchés et aux personnes interviewées. L'approche qualitative de la présente recherche respectera les principes de la méthode ancrée¹. Cette méthode consiste en une approche systématique permettant de découvrir des théories d'une manière inductive. Elle compare en continu les résultats lors de son analyse. Initialement développée par Anselm Strauss et Barney Glaser (Glaser/Strauss 1976 ; Glaser 1992), la *grounded theory* était basée sur le rapprochement et l'association de concepts afin de trouver des explications dans les réponses de personnes interviewées sans considérer le temps ou le lieu (voir Charmaz 2007 ; Corbin/Strauss 2008).

1.2.1.1.1. La récolte de données

Certains chercheurs adeptes de la *grounded theory* soutiennent que tout peut être considéré comme des données : « All is data » (Glaser 2002). D'autres considèrent, par contre, qu'il faut faire un tri pour ne retenir que ce qui est important, utile et de qualité pour la recherche (Charmaz 2006, 16). Ainsi, deux sortes de textes peuvent servir de données :

- a) Des elicited texts, c'est-à-dire des textes écrits pour la recherche et dans le cadre de la recherche. Par conséquent, ils sont sous l'influence du chercheur. On peut citer, à titre d'exemple, les interviews retranscrites ou les notes prises dans une observation participative.
- b) Des extant texts qui ne sont pas influencés par le chercheur, par exemple des rapports établis par un gouvernement, des documents produits par une organisation, de la correspondance ou des articles publiés (Charmaz 2006, 36-37). Dans la présente étude, les deux sortes de textes vont être analysées, des elicited texts sous forme d'interviews ou notes, et des extant texts, sous forme de documents établis par les institutions et les gouvernements.

L'analyse d'interviews permet de mettre en évidence les nuances de langage utilisées par les répondants (Charmaz 2006, 34). Les entretiens doivent être retranscrits ou repris sous forme de notes. Cela permet de générer un texte sur lequel l'analyse sera basée.

Dans le cadre d'une recherche qualitative, la représentativité de données tirées d'une série d'interviews est souvent questionnée. Cette opinion peut varier selon les chercheurs. Selon Charmaz, pour certaines recherches, un petit

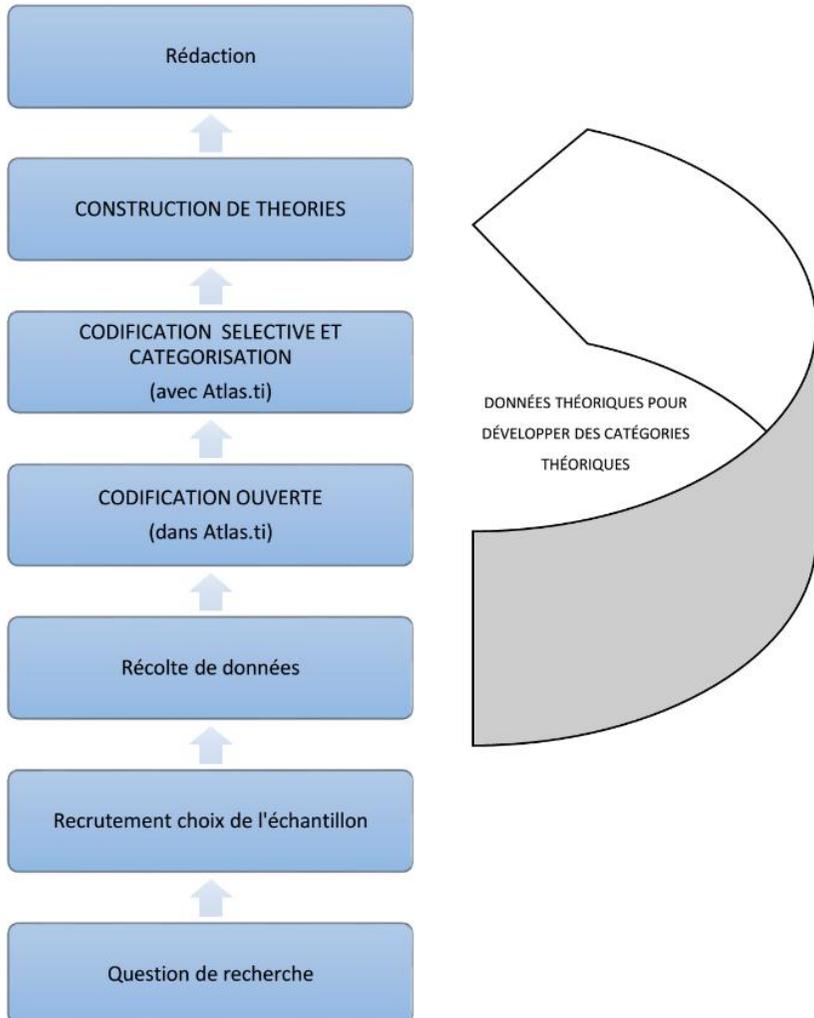
¹ Grounded theory.

nombre d'interviews peut s'avérer suffisant (Charmaz 2014, 108). Pour cela, il existe certains critères (Charmaz 2014, 108) : par exemple, le nombre d'interviews nécessaires dépend du sujet et du contexte de l'étude, et de la méthodologie adoptée. On peut ainsi réduire le nombre d'entretiens nécessaires si l'on combine les interviews avec d'autres méthodes de collecte de données ou si l'on cherche à récolter des données en interrogeant différentes personnes (Charmaz 2014, 108). C'est également le cas de la présente recherche, qui se concentre sur un cas spécifique, ce qui limite le nombre de données (notamment d'interviews).

1.2.1.2.2. L'analyse des données

Cette méthode requiert une comparaison des données entre elles, ou entre les données et certains aspects externes (Charmaz 2014, 132). Les étapes de recherche dans la *grounded theory* et leur relation sont présentées dans le graphique ci-dessous et expliquées dans la suite de ce chapitre :

Graphique N° 1 : Une représentation visuelle de la grounded theory selon Tweed & Charmaz



Source : Charmaz 2014, 18. Adapté à la présente recherche par G. Kristahn.

Cela correspond au processus d'analyse et de codage, qui se passe en plusieurs étapes :

- a) Un code peut être un concept, une idée ou un mot mentionné à plusieurs reprises par les répondants (Charmaz 2006, 3). Par le processus de codage, le chercheur aspire à donner un sens aux données récoltées (Charmaz 2014, 114). Le codage se fait en deux étapes (Charmaz 2014, 109). Premièrement, le *codage ouvert*² consiste en une analyse des mots et des incidents mentionnés dans les données. Lors de cette phase, le chercheur reste le plus neutre et le plus objectif possible. Par exemple, les expressions utilisées par les personnes interviewées sont reprises telles quelles.
- b) Pendant et après le processus de codage, le chercheur peut aussi écrire des mémos. Les mémos sont des notes prises par le chercheur sur le processus de codage, les informations relatives aux codes et les idées qui lui viennent à l'esprit lors de sa lecture ou de son analyse des données. Ils sont un aspect fondamental de la recherche ancrée. Selon Charmaz, les mémos peuvent guider, donner une direction et inciter le chercheur à prendre certaines actions dans le cadre de son analyse :

« Memos can guide, direct, and commit the researcher to actions as well as examine our research participants' actions. » (Charmaz 2014, 168)

Les mémos doivent refléter la réalité observée et les données récoltées. Ils peuvent aussi intégrer des exemples concrets.

- c) Le codage ainsi que la rédaction de mémos contribuent, entre autres, à créer des catégories conceptuelles aussi appelées *codage théorique/sélectif*. Selon Glaser et Strauss, une catégorie est l'élément conceptuel dans une théorie³. Dans la catégorisation qui a lieu dans la même étape ou juste après le codage, il est important de lier les catégories entre elles. Des catégories que nous ne pouvons pas lier sont mises de côté. La catégorisation⁴ cherche à identifier une ou deux catégories apparaissant fréquemment dans les données. Ces catégories doivent rendre compte de la globalité du sujet et permettre de développer une théorie expliquant le phénomène dans son entièreté (Couture 2003, 130).
- d) Au terme de l'analyse, s'il s'avère que des données semblent incomplètes ou que des questions restent en suspens sur certains aspects identifiés, une nouvelle récolte de données sera éventuellement nécessaire dans une étape ultérieure. Il s'agira à ce stade uniquement de compléter et d'expliquer les

² Initial Coding.

³ « conceptual element in a theory » (Glaser/Strauss 1967, 37).

⁴ Focused Coding.

phénomènes mis en évidence et de documenter des éléments nouveaux. Quand les données sont complètes et que l'on ne peut plus trouver d'informations complémentaires, on parle de *saturation* des données (Charmaz 2014, 18).

Un logiciel peut être mobilisé pour mener à bien une analyse de contenu CAQDAS⁵. Pour la présente recherche, les données ont été analysées à l'aide de l'outil Atlas.ti⁶. Cet outil contribue à la gestion et à l'analyse des données (Lewins/Silver 2007, 8). Il se montre particulièrement précieux dans l'analyse des interviews, le codage, l'écriture de mémos et la mise en évidence de relations entre concepts ou idées cités.

1.2.1.2.3. La construction de théories

Enfin, les résultats peuvent être resitués dans un contexte et dans un environnement pour tenir compte de la réalité particulière d'une situation dans l'explication des résultats. L'élaboration d'une théorie pouvant expliquer les résultats est un processus complexe. Différents types de théories peuvent apparaître à l'issue d'une recherche qualitative (Charmaz 2014, 229-232) :

- a) Une théorie positive⁷ qui, en cherchant à identifier les causes et les explications d'un phénomène, met l'accent sur la généralisation et l'universalité (Charmaz 2014, 229) ;
- b) Une théorie interprétable⁸ fournissant une compréhension abstraite du phénomène et ayant pour but d'interpréter les valeurs et actions des personnes interrogées. Elle correspond à une approche subjective puisqu'elle dépend du chercheur et des répondants.

« Interpretive theory calls for the imaginative understanding of the studied phenomenon. This type of theory assumes emergent, multiple realities ; indeterminacy ; facts and values as linked ; truth as provisional ; and social life as processual. » (Charmaz 2014, 231)

La démarche ancrée vise à interpréter des phénomènes individuels pour en donner une explication collective. Même si elle a été critiquée, elle a permis d'apporter des développements intéressants aux démarches qualitatives. En particulier, les critiques portent sur la non-représentativité de l'analyse (Thomas/James 2006 ; Layder 1993 ; Haig 1995). Pour tenir compte des limites de

⁵ CAQDAS : Computer Assisted Qualitative Data AnalysisS.

⁶ Atlas.ti Test Version.

⁷ *Positive theory* (Charmaz 2014, 229).

⁸ *Interpretive theory* (Charmaz 2014, 230).

cette approche, il faut aborder l'objet de recherche avec une sensibilité interactionniste, qui vise à découvrir les phénomènes plutôt qu'à les vérifier (Paillé dans Glaser/Strauss 2010, 27) :

« Selon moi, il est clair que cette approche ne peut pas se concevoir, historiquement, en dehors de la matrice conceptuelle de l'interactionnisme qui est aussi d'ordre méthodologique à partir du moment où, de manière cohérente, la sensibilité interactionniste va de pair avec une écoute et une observation de l'autre et de ses catégories propres, dans son univers d'interactions, selon une logique qui est à découvrir et non à vérifier. » (Paillé dans Glaser/Strauss 2010, 27)

1.2.2. L'implication du chercheur dans sa recherche

La manière de collecter des données influence, selon Charmaz, son résultat :

« *How you collect data affects which phenomena you will see, how, where, and when you will view them, and what sense you will make of them.* » (Charmaz 2006, 15)

Il est donc important d'être conscient que, en tant que chercheur, nos décisions méthodologiques influencent les résultats de la recherche. Cependant, il s'agit d'une approche constructive inhérente à la recherche ancrée⁹ qui assume et accepte que le chercheur interprète les données à sa manière, avec sa vision et en tire les résultats qui en dépendent (Charmaz 2014, 239).

C'est également valable pour la présente recherche qui se concentre pour l'essentiel sur un exemple de programme d'études internationales. La méthodologie choisie comprend donc une grande implication du chercheur dans le travail d'analyse. Cette approche est nommée « emic », par opposition à « etic », telle que décrite dans le tableau ci-dessus :

⁹ Constructivist grounded theory (Charmaz 2014, 239).

Tableau N° 2 : Oppositions entre « etic » et « emic »

ETIC	EMIC
Recherche universelle	Recherche adaptée à chaque culture
Culture « objective »	Culture « subjective »
Niveau d'abstraction élevé	Niveau d'abstraction peu élevé
Institutions	Individus
Universalité : études de plusieurs institutions	Spécificité : étude d'une institution
Le chercheur part d'une position extérieure au système	Le chercheur part d'une position au sein du système
Les aspects de la catégorisation sont absolus et universels	Les aspects de la catégorisation s'orientent selon des caractéristiques du système même

Source : Bhawuk/Triandis (1996), adapté par G. Kristahn.

Le chercheur est donc fortement influencé par son entourage, ainsi il influence les résultats de la recherche (voir Barmeyer 2007, 35).

1.2.3. Méthodologie de la présente recherche et son analyse

Pour comprendre le phénomène observé, nous avons choisi de suivre une démarche qualitative. Il s'agit pour l'essentiel d'une recherche exploratoire afin de mettre en lumière et d'expliquer les motivations et les défis relevés lors de la création de programmes d'études internationales et la formation internationale. Dans ce cadre, la méthode qualitative apporte plus de précisions et de nuances dans l'explication de phénomènes individuels. Elle permet de révéler les détails et de lier ceux-ci aux justifications des répondants. Il apparaît donc judicieux d'opter pour une recherche focalisée sur l'analyse d'une petite partie d'un phénomène, et d'expliquer les résultats spécifiques à un cas particulier qui peut être représentatif d'un phénomène de plus grande ampleur (voir aussi Teichler 2007, 27-29).

Par ailleurs, une recherche qualitative a été choisie, car la population totale des cas de programmes d'études internationales en Suisse, intégrant des aspects interculturels, est très limitée. Ainsi, le qualitatif représente une bonne mesure en termes de représentativité de cette population.

Pour la présente recherche, la sélection de cas de programmes d'études a été réalisée selon les critères suivants :

- uniquement sur les programmes Bachelor ;
- uniquement les programmes du domaine Économie & Services ;

14 Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

- uniquement les parties des programmes qui intègrent des aspects interculturels et internationaux dans leurs cursus (*i. e.* un séjour à l'étranger, des sujets et projets internationaux, des exercices interculturels).

L'analyse qualitative d'un programme international suisse ayant une composante interculturelle a été conduite de la manière suivante :

- La description et l'analyse du système de formation universitaire au niveau de la structure, et l'orientation internationale en prenant en compte la politique d'éducation en Suisse ;
- L'analyse en détail des programmes d'études suisses, et plus spécifiquement ceux de la HEG Genève, comme les plans d'études et les descriptifs de modules ;
- Les interviews avec les acteurs locaux sur base d'un questionnaire *ad hoc* semi-structuré comprenant entre 20 et 30 (Witte 2006) questions ouvertes ;
- L'observation participative des dimensions interculturelles par le récit des expériences personnelles du chercheur contribuant à l'élaboration d'un programme d'études internationales à la HEG Genève.
- La mise en perspective avec le contexte suisse et européen est réalisée, entre autres, par la participation à des conférences internationales et à des réseaux liés au domaine de la formation interculturelle.

Concrètement, cette recherche se base sur une étude de cas détaillée d'un programme suisse. Cette étude de cas a permis de récolter des données qualitatives pour l'essentiel, mais également des données quantitatives obtenues dans le cadre de l'élaboration de ce programme.

Tableau N° 3 : Types de données récoltées dans le cadre de la présente recherche

DONNEES RECUEILLIES	NOMBRE	QUALITATIF	QUANTITATIF
Enquête quantitative auprès des étudiants potentiels du programme d'études internationales à Genève (Kristahn & Dubosson, 2010).	212 réponses		X
Descriptifs des programmes existants et du matériel d'enseignement utilisé (plans d'études, descriptifs de modules, rapports de stage, etc., flyers et site web, projets programmes) (2012 – 2013)	122 Documents	X	
Interviews de personnes travaillant dans l'institution aussi bien dans le management que dans l'enseignement du programme Bachelor en Gestion internationale	6 interviews (durée : 1 -2 h)	X	
Interviews des étudiants ayant suivi le programme Bachelor en Gestion internationale (2013)	13 interviews (durée : 45 min - 1 h)	X	
Interviews de potentiels employeurs en Suisse romande (2011/2012)	5 interviews (durée : 45 min - 1 h)	X	
Notes prises lors des réunions de travail et au cours de l'élaboration du programme international (l'évolution entre 2007-2013)	50 pages	X	

DONNEES RECUEILLIES	NOMBRE	QUALITATIF	QUANTITATIF
Enquête quantitative sur la collaboration établie dans le cadre d'un cours commun entre UDS (Allemagne) et HEG (Suisse) (2012-2013)	26 réponses	X	X
Évaluation du cours <i>Intercultural Communication I</i> du semestre d'hiver 2012/2013 (janvier 2013)	41 réponses	X	X
Documents stratégiques et positionnements des gouvernements (2009-2015)	28 documents	X	

Comme mentionné plus haut, cette recherche qualitative a disposé de peu de programmes internationaux à analyser. La récolte des données pour cette recherche ayant eu lieu entre 2007 et 2013, alors que le programme d'études à la HEG Genève était en cours de mise en place, le nombre de personnes interviewées a été limité.

Pour assurer une représentativité des données, le choix des personnes interviewées a été fait de la manière suivante :

- Interviews des professeurs

Dans la mesure où le programme d'études n'a été reconnu comme programme d'études indépendant qu'à partir de septembre 2013, aucun professeur ne lui était rattaché officiellement pendant la récolte des données de la présente recherche. Jusqu'en 2013, le programme d'études existait sous forme de majeure (*Major in International Management*) de la HEG Genève. Certains professeurs assuraient un déroulement du nouveau programme, mais la plupart des enseignants étaient des externes qui donnaient uniquement un cours au sein du programme. Pour cette raison, la présente recherche a intégré des interviews de la personne responsable de la mise en place du programme d'études et de deux professeurs qui enseignaient et géraient une partie de ce nouveau programme. D'autres interviews ont été réalisées avec une personne appartenant au ministère de l'Éducation, département de l'accréditation de nouveaux programmes d'études en Suisse, ainsi qu'avec les deux professeurs responsables et créateurs du programme IBM TRICAMPUS de la FH Bâle.

- Interviews des étudiants
Pour cette catégorie d'interviews, les 16 étudiants qui étaient inscrits au programme *Major in International Management* de la HEG Genève en fin de troisième année (état 2013) ont tous été invités à participer. Le nombre d'étudiants était très faible, puisqu'il s'agissait de la première promotion de ce nouveau cursus. 13 étudiants sur 16 inscrits ont accepté de participer à ces interviews.
- Interviews des employeurs potentiels
L'objectif des interviews avec les entreprises était de garder une vue représentative du marché du travail international potentiel de Genève, pour de futurs employeurs potentiels des diplômés du programme *Major in International Management*. C'est la raison pour laquelle les domaines majeurs du marché du travail international genevois ont été sélectionnés (voir également chapitre 3) :
 - Secteur bancaire (2 entreprises) ;
 - Commerce international ;
 - Organisation internationale (OI) ;
 - Organisation des Nations Unies (ONU).

Cette recherche utilise une méthode qui vise à expliquer le cas de la mise en place d'un programme d'études internationales à la HEG Genève avec les documents mentionnés ci-dessus.

Les données ont été analysées avec l'outil Atlas.ti, comme expliqué plus haut. Pour réaliser l'analyse de données, trois étapes ont été menées à l'aide d'Atlas.ti :

- a) Le téléchargement des 217 documents dans le logiciel Atlas.ti et l'organisation de chaque document dans des familles de documents (*primary document families*). Par exemple, les interviews des étudiants représentaient une famille, et une autre famille était constituée des documents concernant la stratégie universitaire internationale de la Suisse et des institutions d'enseignement supérieur.
- b) La codification ouverte de chaque document (1400 codes environ).
- c) La codification sélective et la catégorisation des codes en regroupant les 1400 codes dans 34 familles (*code families*). La citation suivante montre un exemple d'une famille de codes nommée « Échange / Séjour à l'étranger », qui regroupe les 23 codes et les 355 citations concernées :

« Code Family : Échange / Séjour à l'étranger

Created : 2015-11-30 14:46:58

18 Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

Codes (23) : [Bilatéral] [Désavantage] [Échange] [Échange interculturel] [Favoriser un échange] [Obligatoire] [Plusieurs séjours de 2-3 mois] [Possibilités] [Préparation pour un séjour à l'étranger] [Programmes spéciaux pour un échange] [Projet] [Semaine internationale] [Séjour à l'étranger] [Séjour à l'étranger imposé] [Sélection] [Suivi] [Summer School] [Tenir] [Tenté] [Vacances touristiques] [Voyage] [Welcome Center] [Work and Travel]

Quotation(s) : 355 » (Source : Dissertation Gerlinde Kristahn dans Atlas.ti, 2015-2016).

Une liste complète des familles de codes ainsi que des codes qui en font partie se trouve en annexe.

Après cette étape, les résultats de chaque famille de codes ont été pris en considération et présentés sous forme écrite dans cette thèse. Les interviews ont surtout servi à découvrir les phénomènes présents, tandis que les documents stratégiques, didactiques et autres ont servi à chercher les explications et causes des phénomènes découverts.

2. BASES THÉORIQUES

Les institutions universitaires ont manifesté un intérêt croissant pour l'internationalisation au cours des dernières années (Teichler 2007, 334). C'est certainement dû au fait que les universités se trouvent de plus en plus contraintes de dépasser les frontières nationales (Teichler 2007, 9). Cette évolution engendre des changements principalement dans les stratégies d'internationalisation des institutions universitaires. Les enseignants et les étudiants sont plus mobiles, par exemple via des échanges ERASMUS, des filières d'études transfrontalières sont développées, les chercheurs coopèrent davantage à l'international, la langue anglaise s'établit de plus en plus en tant que *Lingua Franca* (Teichler 2007, 9). Malgré cette tendance, les institutions restent très nationales concernant la délivrance de leurs diplômes, l'offre de filières d'études, le financement, l'organisation et les conditions de la recherche scientifique (Teichler 2007, 9).

Une discipline a pour objet de discuter essentiellement du sujet de l'internationalisation : il s'agit de la communication interculturelle. Cela est principalement dû à l'internationalisation des domaines de la vie quotidienne et à l'immigration qui augmente. Ce contexte omniprésent d'internationalisation pousse les institutions d'enseignement à proposer une formation adaptée pour rester compétitives (Lüsebrink 1995, 24).

La recherche sur les programmes intégrés internationaux et leurs aspects interculturels touche plusieurs disciplines scientifiques. Essentiellement, deux disciplines traitent plus en détail de la coopération universitaire internationale et des dimensions didactiques interculturelles. Il s'agit du domaine de la communication interculturelle et du domaine de la recherche universitaire internationale. À ces champs de recherche, on peut ajouter dans un deuxième temps des domaines de recherche annexes, comme la gestion de projets internationaux ou la communication traditionnelle.

2.1. L'apprentissage de la communication interculturelle et de la compétence interculturelle

La discipline de la communication interculturelle suit une approche qui propose de comparer les cultures concernant les comportements et styles de communication de personnes de diverses cultures (Müller-Jacquier 2004, 106 ; Hofstede 2001, Trompenaars 2007 ; Barmeyer 2000 & 2007). En parlant de culture, la présente recherche se base sur une définition qui ne se limite pas aux cultures nationales. Elle utilise le terme « culture » également pour comprendre les

cultures des régions, de groupes, par exemple l'enseignement supérieur (Bar-soux & Schneider 2002). La discipline de la communication interculturelle s'attache principalement aux conditions de la compréhension de l'autre (Lüsebrink/Röseberg 1995, 42). Elle cherche à analyser les institutions sous différents angles. Par conséquent, elle est souvent interdisciplinaire. Une institution est comprise comme un principe abstrait, mais enraciné dans des traditions, ou bien comme un groupe, une organisation spécifique dans laquelle la culture se manifeste (Röseberg 1995, 43). Les sciences culturelles sont un domaine qui intègre à la fois l'histoire, la société et la culture d'un pays. Souvent, les méthodes sociologiques sont appliquées pour analyser les problématiques du passé et du présent (Melzer 1995, 110). L'interdisciplinarité se manifeste donc comme un critère assez souvent présent dans les disciplines des sciences culturelles et de la communication interculturelle. Ladmiral *et al.* soutiennent que « la communication interculturelle s'attache aux interactions et aux relations entre personnes, contrairement à la comparaison culturelle qui confronte des variables ou des caractéristiques de cultures » (Ladmiral/ Lipianski 1989, 10).

En citant un discours entre philosophes, Meyer-Kalkus constate que des cultures du savoir¹⁰ sont encore enracinées dans leurs cultures d'origine, mais également internationalisées, souvent en se référant à un système anglo-saxon (Meyer-Kalkus 1990, 697). Historiquement, la relation scientifique internationale n'est pas sans tensions parce que les structures de personnes et les formes de comportement jouent un rôle important dans la communication transnationale (Meyer-Kalkus 1990, 698). Pour citer quelques exemples : l'importance du voyage pour étudier, le travail des émigrants et le rôle des régions transfrontalières. Souvent, la relation scientifique internationale intervient sous forme d'une transformation qui se passe dans le pays d'origine, par exemple la redécouverte de Nietzsche en Allemagne après le succès de ses ouvrages en France (Meyer-Kalkus, 1990, 699).

Des recherches menées dans le milieu universitaire ont identifié certains problèmes qui se posent aux étudiants quand ils viennent de l'étranger (Schumann 2011 ; Mehlhorn 2005 ; Leenen/Gross 2007) :

- a) la manière de communiquer au quotidien ;
- b) la manière de communiquer dans le domaine scientifique dans un pays ;
- c) la manière de communiquer liée au domaine d'étude.

Les résultats les plus importants dans le domaine de la communication interculturelle se situent dans le domaine de l'apprentissage interculturel et de l'en-

¹⁰ Wissenskulturen.

traînement interculturel. Il s'agit plus précisément de notre manière d'apprendre et de nous entraîner au développement d'une compétence interculturelle. Lors de la mise en place de projets de programmes d'études internationales intégrés entre plusieurs pays, comme les doubles diplômes et joint degrees, la formation interculturelle joue un rôle très important.

Finalement, le domaine du management interculturel joue un rôle important dans cette analyse puisque celle-ci concerne uniquement les programmes d'études du domaine de l'économie. Au sein de ce domaine, il est souvent question du management international et interculturel des organisations et des entreprises internationales.

Dans les prochains chapitres, les domaines de recherches mentionnés ci-dessus seront discutés plus en détail.

2.1.1. Formation interculturelle

Il existe plusieurs définitions de la formation interculturelle. Lüsebrink définit la formation interculturelle (Lüsebrink 2008, 67) comme une appropriation précise avec pour but d'acquérir une compétence interculturelle. Il suppose que l'apprentissage de la compétence interculturelle ne s'effectue pas seulement dans les institutions universitaires, mais également par l'expérience interculturelle vécue. Dans le domaine universitaire, il peut être assimilé à l'appropriation par l'expérience, par exemple en participant aux programmes d'échanges ERASMUS, par des dialogues interculturels entre étudiants de différents pays ou par des séjours de courte durée dans une institution universitaire à l'étranger comme des *Summer Schools*. À cela s'ajoutent les expériences personnelles telles que les séjours de courte durée comme les vacances dans différents pays. Les expériences interculturelles et l'analyse de celles-ci sont les formes d'apprentissages interculturels les plus importantes (Lüsebrink 2008, 66). Souvent, ces expériences vécues ne sont pas ou pas assez analysées ni exploitées dans la recherche scientifique ainsi que dans la pratique pédagogique, par exemple au sein de programmes d'études internationales. Lüsebrink constate que la réflexion sur l'expérience vécue à l'étranger pourrait apporter un effet positif important sur l'apprentissage interculturel (Lüsebrink, 2008, 66). Celui-ci est confirmé par des recherches menées par Barmeyer en 2000 et en 2007 qui montrent le lien entre l'apprentissage interculturel et l'apprentissage par l'expérience (voir tableau N° 4). L'apprentissage interculturel exige, tout comme l'apprentissage expérientiel, « un certain degré d'adaptation au contexte culturel étranger et la disponibilité émotionnelle à une évolution personnelle » (Barmeyer 2007, 205).

Tableau N° 4 : Apprentissage expérientiel et apprentissage interculturel

L'apprentissage expérientiel		Apprentissage interculturel : comportement dans un contexte de culture étrangère
Développement socio-émotionnel		Disposition émotionnelle au développement personnel et à une modification du comportement
Adaptation intégrante		Adaptation à un contexte de culture étrangère

Source : Barmeyer 2007, 205.

Le psychologue Thomas définit une situation d'apprentissage interculturelle idéale comme suit : premièrement, une personne a la volonté d'apprendre le système d'orientation d'une culture spécifique ; deuxièmement, la personne a envie d'intégrer ce système dans son environnement propre ; troisièmement, la personne est apte à se comporter correctement dans le système d'orientation d'une culture spécifique (Thomas 1991, 189). Cette définition se base donc plus sur la relation entre la propre culture d'une personne et le système culturel dans lequel cette personne envisage de s'intégrer. Selon Thomas, cela signifie que l'apprentissage interculturel demande également une réflexion sur son propre système de culture et l'application de ces réflexions au sein de la culture cible. Berry souligne également la relation entre la culture d'origine et la culture cible (Berry 2005, 77). Cela signifie qu'une situation d'apprentissage interculturelle ne se passe jamais sans le contexte de la culture d'origine, et le processus d'apprentissage est donc influencé par les deux entités, les cultures d'origine et cible. Selon Bhawuk et Brislin, il est fondamental de démontrer un intérêt pour la culture cible, de repérer les différences et de modifier son comportement pour manifester du respect aux personnes de la culture cible :

« To be effective in another culture, people must be interested in other cultures, be sensitive enough to notice cultural differences, and then also be willing to modify their behavior as an indication of respect for the people of other cultures. » (Bhawuk ; Brislin 1992, 416)

Cela met en évidence le fait que les conditions préalables d'une personne jouent un rôle important dans une situation d'apprentissage interculturel.

Les conditions pour un bon apprentissage interculturel dépendent, selon Bennett, également des expériences que la personne a faites avant la situation d'apprentissage :

« The set of distinctions that is appropriate to a particular culture is referred to as a cultural worldview. Individuals who have received largely monocultural socialization

normally have access only to their own cultural worldview, so they are unable to construct (and thus are unable to experience) the difference between their own perception and that of people who are culturally different. » (Hammer/Bennett/Wisema 2003, 423)

Les personnes ayant déjà connu une exposition à différentes cultures sont plus facilement aptes à s'adapter à une nouvelle culture. Tandis que les personnes ayant vécu uniquement dans une culture se trouvent en terrain inconnu et s'adaptent plus difficilement.

2.1.2. La compétence interculturelle

Dans la recherche scientifique du domaine de la communication interculturelle, les discussions sur les compétences à acquérir lors de l'apprentissage interculturel sont assez cohérentes. Dans une situation d'apprentissage interculturelle, différentes compétences doivent être développées. Müller (Müller 1993, 69-70) fait la distinction entre :

- a) les compétences émotionnelles (attitudes, sensations, valeurs) ;
- b) les compétences cognitives (notions, savoir, compréhension) ;
- c) les compétences comportementales (facultés, aptitudes, actions).

En plus de ces critères, les compétences suivantes sont considérées comme importantes dans une situation d'interaction interculturelle (Heinrich 2004, 12 ; DFJW 2004) : les connaissances des différentes cultures, l'ouverture d'esprit, la volonté d'accepter l'autre comme différent, la disposition à vouloir expérimenter des situations inconnues, ne pas avoir peur de l'inconnu, la capacité à reconnaître les systèmes d'orientation de soi et des autres, la capacité à gérer les conflits ainsi que la capacité à développer des identités subordonnées. En résumé, quatre compétences liées devraient être acquises : la compétence linguistique, la connaissance de la civilisation du pays, la compétence d'appliquer les expressions adéquates aux situations données (House 1998), la compétence d'agir d'une manière interculturelle, ce qui inclut un comportement adéquat en situation d'interaction interculturelle.

Une approche similaire peut être constatée chez Otten, qui met également en relation les notions et problématiques de la culture d'origine et de la culture en cours d'apprentissage. Selon lui, les compétences essentielles à développer lors de l'apprentissage interculturel sont (Otten 1994, 26-27) :

- a) la capacité à prendre de la distance envers soi-même, envers ses propres manières d'agir et points de vue ;
- b) la tolérance envers des situations ambiguës, les différents intérêts, attentes et besoins et la volonté de trouver un accord entre les parties ;
- c) l'empathie et la volonté de s'intégrer dans une situation inconnue.

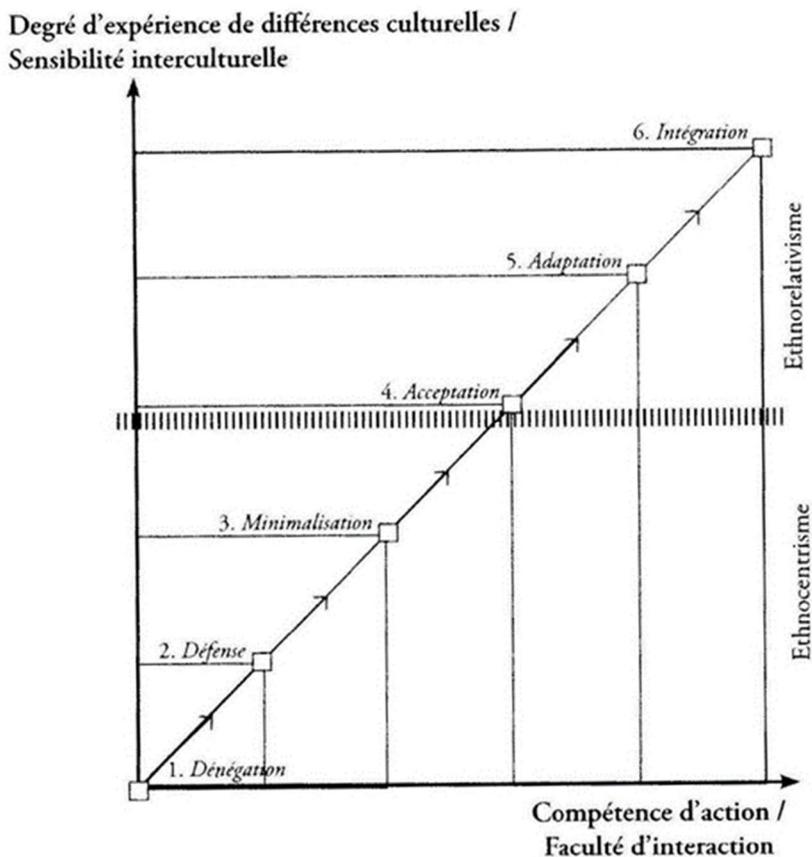
Selon Bolten (2007, 24), une compréhension du processus interculturel se fonde essentiellement sur une interaction entre personnes de différentes cultures. Une capacité à s'adapter dans une situation de communication qui n'est pas prévisible représente une compétence clé dans les situations interculturelles.

Selon plusieurs recherches, l'évaluation de la compétence joue un rôle clé dans le développement de formations adaptées (voir entre autres Barmeyer 2000, 303 ; Bennett, Bennett/Landis 2003 ; Hoopes 1981). Elles ont mis en évidence six étapes pour le développement de compétences interculturelles :

- a) *Dénégation* : Les différences interculturelles ne sont pas remarquées ou ne le sont pas en profondeur. Cela implique que les possibilités d'interagir sont limitées.
- b) *Défense* : Les différences culturelles sont admises mais jugées d'une manière négative, ce qui engendre un jugement de l'autre culture.
- c) *Minimisation* : Les différences culturelles sont reconnues, mais ne sont pas considérées comme importantes, ce qui mène à une universalisation des différences culturelles.
- d) *Acceptation* : Les différences culturelles sont reconnues et acceptées, il y a donc un intérêt à découvrir la réalité d'une société inconnue.
- e) *Adaptation* : Les différences culturelles mènent à un comportement adapté à la culture étrangère.
- f) *Intégration* : Les différences culturelles sont intégrées d'une manière critique pour former sa propre personnalité. Il est possible de se voir au sein d'un processus, où les différences sont remarquées et acceptées.

De plus, Bennett (1986 & 1993) part du principe que la perception des différences culturelles reste subjective et la transformation de ces expériences est liée aux émotions personnelles. Selon Barmeyer (2007, 218), il est important de repérer le stade dans lequel les étudiants se trouvent et d'adapter leur entraînement pour réussir un apprentissage interculturel efficace. Selon lui, plus la personne est avancée dans les différents stades, plus elle possède une compétence interculturelle. Barmeyer explique ces différentes étapes à l'aide du graphique ci-dessous :

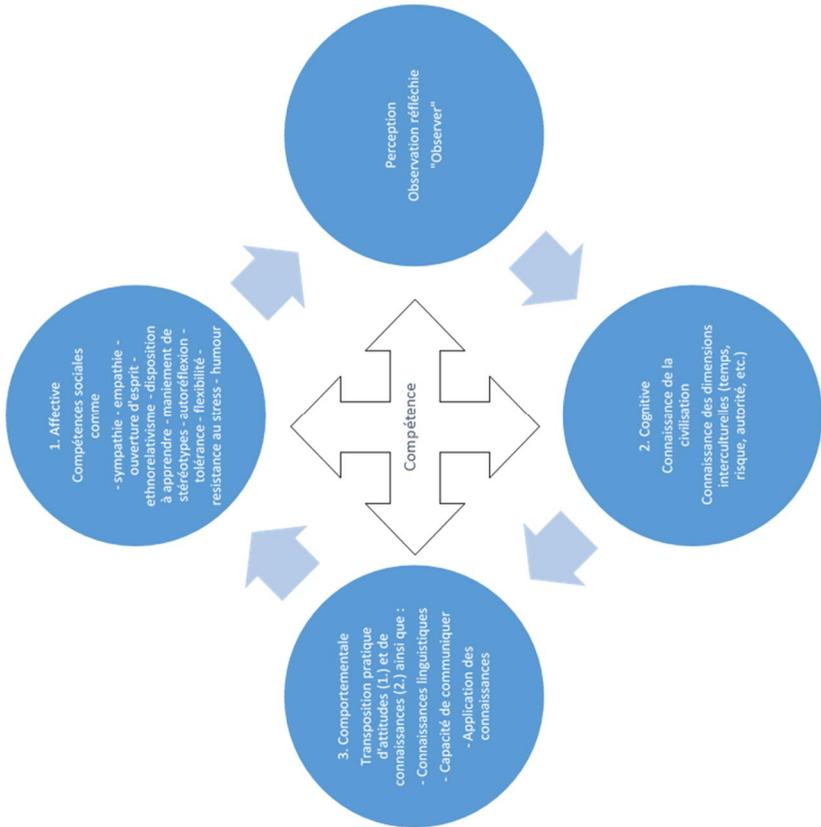
Graphique N° 2 : Stades de sensibilité interculturelle



Source : Barmeyer 2007, 218.

Conformément à cette méthode, il est judicieux de déterminer le stade auquel se trouve une personne pour ensuite commencer l'entraînement interculturel à partir de celui-ci. De cette manière, il est possible de personnaliser l'entraînement pour en tirer de meilleurs résultats. Les différents entraînements sont décrits dans le chapitre suivant. Selon l'étude de Barmeyer, les compétences pourront être mises en relation avec l'apprentissage interculturel.

Graphique N° 3 : Profil de compétences interculturelles



Source : Barmeyer 2007, 196.

Ce graphique nous montre l'acquisition de compétences, par les aspects affectifs, cognitifs et comportementaux. Selon Barmeyer, ces compétences sont « complémentaires et interdépendantes » (Barmeyer 2007, 196). La compétence affective (1), comme les compétences sociales ou bien l'ouverture d'esprit, est très importante pour une bonne communication interculturelle. Les compétences cognitives (2), comme le savoir sur un pays ou bien encore les connaissances des différences interculturelles qui peuvent exister, sont également importantes. L'application des connaissances joue en outre un rôle dans la catégorie des compétences comportementales (3).

2.1.3. Entraînement interculturel

L'entraînement interculturel correspond à un enseignement destiné à transmettre une compétence d'interaction en situation interculturelle :

« Das Ziel interkultureller Trainings besteht allgemein darin, interkulturelle Handlungskompetenz zu vermitteln, durch die eine möglichst effiziente Vorbereitung auf interkulturelle Interaktionssituationen gewährleistet werden soll. » (Lüsebrink 2005, 77)

Lüsebrink différencie dans ce contexte différents types d'entraînements interculturels :

- a) Des initiations interculturelles globales et informatives, représentant des séances dans lesquelles les informations sur « comment se comporter en situation interculturelle » sont données et expliquées, sans se baser sur un pays spécifique ; un exemple serait *Culture Assimilator*, basé sur les *critical incidents*, ou *Culture Awareness-Training*, qui vise à sensibiliser pour acquérir une compétence de comportement interculturel, ou encore *Linguistic Awareness of Cultures – Training (LAC)*, qui a pour objectif d'expliquer les différences culturelles par le biais de la langue étrangère (Müller-Jacquier 2000, 40 et s.).
- b) Des entraînements spécifiques à la culture, durant lesquels une information sur le comportement adéquat est donnée et expliquée, tout en étant concentrée sur une culture spécifique.
- c) Des entraînements globaux – en interaction –, qui, sans se concentrer sur un pays spécifique, se basent sur l'expérience d'une méthode appliquée (jeux de rôle, interaction en groupe composé de plusieurs cultures, séjours à l'étranger, etc.).
- d) Des entraînements spécifiques à une culture – en interaction. Ces entraînements se basent aussi sur l'expérience grâce à des jeux de rôle appliqués à une culture en particulier, par exemple (Schugk 2004, 255). Les entraînements interculturels ont donc pour objectifs d'entraîner une compétence interculturelle, c'est-à-dire l'acceptation de l'autre, et un comportement adéquat en situation de contact interculturel.

L'entraînement interculturel peut prendre des formes très variées au sein des institutions d'enseignement supérieur. Il est intégré dans les écoles, les institutions universitaires, dans la formation continue (Bufe 1990), et plus récemment également à l'école maternelle pour former des enfants multilingues (Wode 1999). Au cours des dernières années, des recherches ont été conduites sur l'apprentissage des langues et de l'interculturel via internet (*e-learning*) et à distance (Vatter 2004, 2005; Fendler/Vatter 2005). Lüsebrink observe que l'apprentissage représente alors un processus évolutif durant lequel l'apprenant se

rapproche d'autres cultures (Lüsebrink 2008, 70). Cela concerne, selon lui, toutes les catégories de la communication interculturelle, les différentes facettes d'interaction, de connaissances sur la civilisation ainsi que l'appropriation de systèmes d'autres cultures pour pouvoir comprendre la perception de l'autre. Un schéma a été développé pour montrer les différentes formes d'entraînement interculturel.

Tableau N° 5 : Conceptions de l'apprentissage interculturel (partie 1)

CONCEPTIONS	Type d'apprentissage interculturel	Méthode/Didactique	Type de culture	Relation avec la politique	Buts pédagogiques	Termes clés	Rattachement disciplinaire	Institutions (exemples)
Conception liée aux spécificités du pays	Apprentissage cognitif, information et contact	Transmission didactique de savoirs	Culture nationale	Histoire, politique de la jeunesse	Processus cognitifs d'apprentissage, transmission du savoir didactique	Information, contact, réconciliation, diminution de préjugés	Civilisation, politique, histoire contemporaine, philologies de langues étrangères	Offices bilatéraux pour la jeunesse, associations de jeunesse
Conception d'apprentissage interculturel	Processus dynamique réciproque, apprentissage social informatif	Mélange de méthodes, adapté aux besoins des participants	Culture de la vie courante	Existant uniquement de façon marginale	Émancipation, développement de la personnalité, plaisir et expérience	Apprentissage de différences de la vie courante lors des vacances et voyages	Voyages jeunesse et pédagogie de loisirs	Séminaires de modèle
Recherche d'échange psychologique	Apprentissage cognitif, entraînement interculturel culture « Méthode contraste »	Entraînements interculturels, planifiés selon le groupe cible	Culture comme système d'orientation	Globalisation, compréhension des peuples comme cadre	Comportement efficace	Standards culturels, apprentissage et comportement efficace de la culture	Psychologie interculturelle	Cercles de travail sur les problèmes internationaux
Conception herméneutique, ethnométhodologique, psychanalytique	Compétence interculturelle : connaissances, capacités, expériences	Structure ouverte, auto-déterminante, orientée processus	Culture nationale ouverte, hétérogène	Société multiculturelle, Nation	Processus de trouver soi-même, travail constructif sur les conflits, tolérance envers les conflits	Animation existentielle, compréhension de l'altérité, surtout dans la vie quotidienne	Pédagogie psycho-analytique, ethnologie, sociologie, philosophie	Offices franco-allemands pour la jeunesse

Tableau N° 5 : Conceptions de l'apprentissage interculturel (partie 2)

CONCEPTIONS	Type d'apprentissage interculturel	Méthode/Didactique	Type de culture	Relation avec la politique	Buts pédagogiques	Termes clés	Rattachement disciplinaire	Institutions (exemples)
Conception de pédagogie sociale	Compétence interculturelle : connaissances, capacités, expériences	Planification du cadre, pédagogie sociale, didactique, mix des méthodes	Le type de culture n'est pas clairement défini	Multiculturalité des sociétés européennes, disparités sociales	Formation de l'identité, agrandir la compétence	Formation d'une identité, multiculturalité	Encadrement de la jeunesse, pédagogie sociale	Etudes individuelles, Haute Ecole Koblenz (FH Koblenz)
Conception d'interaction, orientée vers l'Europe	Compétence interculturelle : distance des rôles, distance à l'ambiguïté, empathie	Planification du cadre flexible, modules	Type de culture ouvert, dynamique	Europe, multiculturalité	Compétences de comportement interculturel	Interaction, participation critique, capacité d'action au sein de l'Union Européenne	Formation politique de jeunes	Jeunesse pour l'Europe (JFE)
Conception de sciences politiques	Empathie, compétence interculturelle, comportement communicatif	Structure du programme ouvert, mix des méthodes	Culture nationale	Entente entre les peuples	Compétence communicative interculturelle	Empathie, prise de conscience et remise en question d'identités nationales	Sciences politiques, recherches sur la paix	Recherche sur la paix et les conflits

Source : Traduit par G. Kristahn en se référant à Lüsebrink 2008, 73 ; d'après Hüffer 2004, 57-60.

Il existe différentes conceptions relatives aux manières d'apprendre à interagir dans un contexte interculturel. Selon Lüsebrink, nous pouvons distinguer sept conceptions d'apprentissage interculturel (Lüsebrink 2008, 70-73) :

- a) Conception liée aux spécificités d'un pays : cette approche vise à transmettre les informations relatives à la civilisation d'un pays et à son histoire. Elle est représentée souvent par des institutions de jeunesse bilatérales¹¹.
- b) Conception d'apprentissage interculturel par transmission des informations en situation de voyage ou de loisirs.
- c) Conception psychologique comme l'apprentissage cognitif. Par exemple, la participation à des entraînements interculturels permettant d'agir plus efficacement dans des situations interculturelles.
- d) Conception herméneutique, ethnométhodologique et psycho-analytique comme les réactions efficaces en situation de conflits ou l'augmentation de la tolérance envers des situations ambiguës.
- e) Conception socio-pédagogique pour le développement de la compétence interculturelle et la formation de l'identité.
- f) Conception européenne interactive pour acquérir la capacité à agir dans un environnement interculturel, par exemple, par des séminaires universitaires trinationaux.
- g) Conception politique, par exemple la compétence de communiquer dans le but de s'entendre au niveau politique et de maintenir la paix.

Pour entraîner une compétence interculturelle, l'économiste et chercheur en science culturelle Bolten (Bolten 2007) propose une combinaison de différents entraînements interculturels. Il constate qu'un entraînement dépend toujours de l'objectif, mais une combinaison de plusieurs méthodes se rapproche de la complexité de l'interculturel (Bolten 2007, 24). Premièrement, Bolten propose d'exclure toute évaluation positive ou négative des différents aspects culturels lors de la description de situations variées. Toutes les cultures sont au même niveau, les différentes manières de faire ne doivent pas être jugées. Deuxièmement, comme mentionné dans le chapitre sur la compétence interculturelle, Bolten constate que les cultures suivent un processus qui évolue avec le temps, l'histoire du pays et les mouvements de migration. Cela montre l'importance de l'appropriation de ces trois catégories (temps, histoire, migration) pour pouvoir comprendre différentes cultures. Un regard sur le passé et l'histoire d'une culture constitue un aspect indispensable de l'entraînement interculturel. Il existe des liens entre la manière de se comporter dans une culture et les expériences vécues par les membres de cette culture. Troisièmement, Bolten observe différents niveaux de profondeur au sein d'une même culture, à savoir

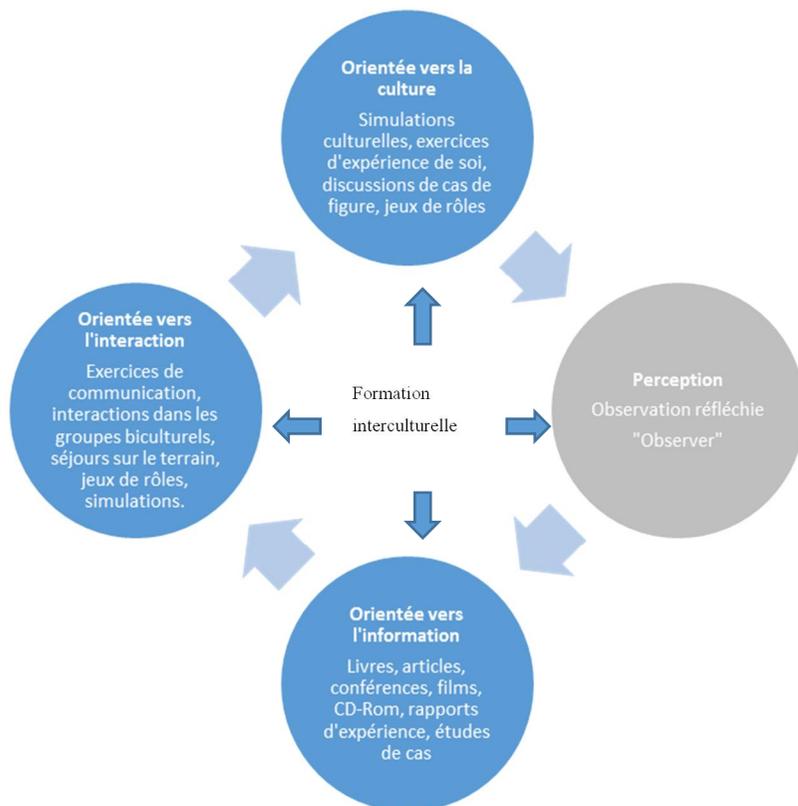
¹¹ Par exemple l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse (OFAJ).

une couche de surface (*perceptas*) et une couche profonde (*conceptas*). Pour un entraînement interculturel, il est donc conseillé de prendre en compte l'aspect descriptif sur le fonctionnement des cultures, mais aussi de chercher plus en profondeur pour trouver les raisons justifiant les actions d'une culture. Une quatrième recommandation de Bolten (Bolten 2007) consiste à décrire les cultures en prenant des exemples concrets pour éviter les stéréotypes et un manque de perspective sur la culture réelle. Bolten relève l'importance du caractère dynamique des interactions entre personnes de différentes cultures. Un entraînement interculturel devrait alors se concentrer sur une compétence comportementale contextualisée dans des situations interculturelles concrètes. Ces situations sont définies par les images de l'autre, les expériences passées, le niveau de connaissance de l'autre personne et la langue (Bolten 2007, 26).

Selon Barmeyer (Barmeyer 2000 ; 2007), un apprentissage interculturel est essentiellement une instruction par expérience. L'expérience se produit lorsque l'on est exposé à l'autre culture. Cela n'est cependant pas une garantie d'acquisition d'une compétence, car celle-ci peut être empêchée par la survenance d'incompréhensions et de malentendus. Selon Barmeyer, les types de formation mélangeant différents aspects de l'entraînement interculturel sont donc considérés comme plus efficaces (Barmeyer 2007, 228) :

- a) Les formations ayant trait à une sensibilisation générale aux valeurs spécifiques d'une culture (*culture awareness*) ;
- b) Les formations orientées sur les informations relatives à une culture comme la géographie, le système politique, l'économie (modèle universitaire) ;
- c) Les formations intégrant une présentation et une explication des conflits interculturels potentiels (*critical incidents*) ;
- d) Les formations orientées sur l'interaction en permettant l'expérimentation de la culture cible par un contact direct avec les personnes de cette culture (*culture assimilator*, par exemple dans Richard Brislin : *A Culture General Assimilator*, 1962) ;
- e) Les formations définissant les normes régissant les actions de communication (*linguistic-awareness-of-culture*) (Barmeyer 2007, 228) ;
- f) Barmeyer suppose que, dans le futur, l'intégration de jeux de rôles et d'activités participatives dans les entraînements interculturels se fera de plus en plus fréquemment (Barmeyer 2007, 228).

Graphique N° 4 : Méthodes de formation interculturelle et LSI



Source : Barmeyer 2007, 232.

Selon Bachmann (Bachmann *et al.* 1995, 8-9), nous pouvons constater que les principes didactiques fondamentaux pour la formation interculturelle sont les suivants (Bachmann *et al.* 1995, 8-9) :

- Une communication interculturelle se déroule en général différemment de la communication intra-culturelle, c'est-à-dire entre personnes de la même culture.
- Dans les situations d'enseignement, le(la) professeur(re) peut illustrer à l'aide d'exemples concrets de situations interculturelles, mais cela ne montre pas la culture dans son ensemble.

- c) Comme le savoir sur la culture ne peut que rester lacunaire, il est plus important d'acquérir de nouvelles capacités par l'adoption d'une stratégie facilitant la compréhension d'un nombre croissant de nouvelles différences interculturelles.
- d) Des conversations quotidiennes entre personnes de langue maternelle similaire ne sont en général pas transférables à une situation de communication interculturelle. C'est généralement dû à une compréhension divergente de l'autre culture. Une autre raison peut être la langue si celle-ci diffère.
- e) Nous pouvons être sensibilisés aux aspects inconnus de l'autre culture par le biais de cours de langues étrangères.
- f) Pour apprendre à bien gérer une situation interculturelle, il faut mettre en œuvre un processus de prise de conscience des différences culturelles où l'apprenant appréhende ses propres modes d'apprentissage et son comportement, tout en comparant cette réalité avec celle de la culture cible (voir p. ex. le manuel pour langues étrangères *Sichtwechsel* de Bachmann/Gerhold/Müller 1995).

Pour résumer, nous pouvons constater que deux tendances d'entraînements interculturels sont de plus en plus présentes. La première tendance est le *training off the job*, qui consiste en une combinaison de différentes méthodes d'entraînements interculturels, par exemple pour la préparation d'un séjour en France ou en Chine. Les entraînements ne sont plus effectués de manière isolée, mais ils sont combinés en alternant les différentes méthodes d'entraînements interculturels (Lüsebrink 2008, 81). La deuxième tendance est l'entraînement *on the job*, par lequel un conseiller accompagne les personnes sur leur lieu de travail pour les soutenir dans leur processus d'intégration dans le cadre d'une nouvelle prise de poste à l'étranger, par exemple. La médiation et le coaching interculturels représentent des exemples assez courants de cette deuxième tendance (Lüsebrink 2008, 81 ; Bolten 2001, 98-99 ; Busch 2005).

Le matériel utilisé dans les cours et entraînements interculturels est difficile à identifier, surtout celui qui est important pour la formation des étudiants dans les programmes d'études universitaires internationales. Chaque cours se déroule généralement de manière différente. Il y a donc peu de matériel déjà développé et accessible pouvant être réutilisé dans les cours interculturels. Les études menées sur le matériel pour les entraînements interculturels se concentrent essentiellement sur le test de concepts de cours éprouvés et sur la mesure de leurs résultats ou de leur efficacité (voir Jackson *et al.* 2006 ; Mak & Buckingham 2007).

Le matériel utilisé pour l'entraînement et l'enseignement interculturels est très varié. Il est adapté à la situation et au contexte de l'institution dans laquelle cette matière est enseignée. Au niveau universitaire, il existe beaucoup de matériels traitant des sujets relatifs aux différences interculturelles dans les livres dédiés à l'apprentissage d'une langue étrangère. Différentes recherches sur le matériel d'apprentissage des langues ont été publiées ces dernières années (Hadjetian 2007 ; Bachmann *et al.* 1996 ; Abendroth-Timmer 1997 ; Liedke 1999 ; Richter 1998).

Beaucoup de livres apportent diverses connaissances sur les pays, telles que les régions, l'histoire, les faits politiques, etc. Ces connaissances sont utilisées lors de l'apprentissage cognitif et sont souvent spécifiques à une culture (Gillert *et al.* 2001). Au niveau universitaire, différents ouvrages proposent des exercices permettant d'entraîner les compétences interculturelles. Ils visent souvent à développer la compétence interculturelle par des jeux de rôle, des mises en situation ou encore par des exercices en groupe (voir aussi Cushner et Brislin 1997 ; Chaney/Martin 2011 ; Thiagarajan 2006 ; Stringer/Cassiday 2009). Ce matériel est aussi bien destiné aux étudiants d'université qu'à l'enseignement en formation continue des adultes travaillant dans un environnement interculturel. Souvent, les exercices se basent sur des situations de la vie quotidienne dans un cadre de travail, comme, par exemple, le manuel de Stringer/Cassiday (Stringer/Cassiday 2009). Cette approche privilégie les activités d'enseignement permettant la compréhension des différentes valeurs d'une culture. Concrètement, cela peut se traduire en exercices mettant les étudiants dans une situation de travail donnant lieu à un conflit, ou en réflexions sur un sujet concret comme les formes de politesse en communication, *i. e.* tu/vous (Stringer/Cassiday 2009, 195). BAFA, où les participants prennent le rôle de deux cultures très différentes, et InterAct, un jeu de simulation permettant la combinaison de facteurs individuels, sociaux, stratégiques et professionnels, en sont deux autres exemples. Cette approche se décline aussi en *workshops* internationaux ou en méthodes d'auto-évaluation de sa compétence interculturelle (Lüsebrink 2008, 81 ; Schugk 2004, 253 ; Thomas/Hagemann/Stumpf 2003, 254). Une autre application fréquemment utilisée dans l'apprentissage interculturel est BARNGA, développée par un scientifique connu sous le pseudonyme de Thiagi. Il s'agit d'un jeu de cartes proposé en différentes langues qui vise à sensibiliser les participants aux différences culturelles, qui peuvent être comprises comme les cultures d'un pays ou les cultures liées aux différents départements d'une entreprise (Thiagarajan 2006, 4-5). Enfin, Chaney/Martin présentent des situations emblématiques avec les théories permettant de mettre en lumière et d'expliquer des situations interculturelles (Chaney/Martin 2011).

Un concept d'entraînement interculturel qui intègre différents aspects a par ailleurs dernièrement été développé (Hiller/Vogler-Lipp, 2012). Cette approche vise à intégrer différentes méthodes pour créer des entraînements efficaces, basés sur l'interaction, la réflexion de soi-même, la production (théâtre, peinture), l'analyse (par exemple de films) ainsi que des jeux de simulation (Hiller/Lüsebrink/Oster-Stierle/Vatter 2017).

Très récemment, Schumann (Schumann 2011 ; 2012) a développé une nouvelle approche d'entraînement interculturel. Elle avait observé qu'en Allemagne la sensibilisation aux aspects culturels auprès des étudiants et du personnel enseignant des universités était très faible. Les conflits sont souvent expliqués par des problèmes liés à la langue ou à la performance des étudiants. Par contre, on ne se pose pas la question en termes de cause interculturelle. Pour pallier ce problème, Schumann préconise, en plus de la documentation de la situation, le recours à un outil permettant d'entraîner une compétence de comportement utile dans des situations de communication, car elle peut aider à clarifier la situation et à éviter des conflits interculturels (Schumann 2011, 236). Elle a choisi de baser sa recherche sur la méthode des incidents critiques (*critical incidents*) qui consiste à identifier et à analyser une série de situations de conflits entre des professeurs et des étudiants (Schumann 2011, 237). Grâce à cette méthode, il est possible de recueillir les impressions subjectives liées aux situations, ainsi que les réactions des personnes concernées et les raisons expliquant la survenance de ce conflit. Il est dès lors possible de distinguer les causes personnelles des causes interculturelles. Selon Schumann (Schumann 2011, 238), l'analyse par *critical incidents* contribue significativement à l'identification des raisons des conflits et aide à la formulation d'hypothèses. Finalement, cela permet de sensibiliser les participants au fait que leur propre comportement est lié à leur culture (Schumann 2011, 239).

Un autre guide pour la compétence interculturelle dans le cadre de l'enseignement supérieur est développé pour le contexte spécifique franco-allemand par Vatter/Zapf. Ce livre propose à la fois la théorie ainsi que des exercices développés pour s'entraîner dans la compétence interculturelle (également disponible sous forme digitale) (Vatter, Zapf, 2012). Également conçu spécifiquement pour l'entraînement interculturel, un autre ouvrage explique de manière détaillée les différentes méthodes et approches pour acquérir une compétence interculturelle dans le monde universitaire (Weidemann/Straub/Nothnagel 2010).

Il existe aussi des matériels pédagogiques sur internet conçus spécialement pour préparer un séjour à l'étranger, comme celui développé par l'Université

de la Sarre¹². Destin@tion UdS, élaboré par Vatter/Rival en 2007/2008, est un outil permettant aux étudiants français et allemands de préparer la réussite de leur séjour dans le cadre d'échanges entre les universités de France et d'Allemagne. Cet outil cherche à sensibiliser les étudiants aux différences culturelles et à leur transmettre des informations relatives au système de fonctionnement de l'autre pays et au mode de gestion de la vie universitaire. Il aborde les questions concrètes des cours, examens, inscriptions et les expériences sur place des universités des deux pays en mettant l'accent sur les différences et les similitudes.

L'objectif principal de l'apprentissage interculturel est l'acceptation de l'autre ainsi que l'adoption d'un comportement adapté dans les situations interculturelles (Hüffer 2004, 86). Si l'on s'en tient à cette définition, on peut conclure que l'apprentissage et l'entraînement interculturel mènent au même résultat. Weidemann soutient au contraire qu'il est peu probable que les entraînements interculturels soient suffisants pour transmettre la complexité des phénomènes culturels (Weidemann 2004, 317). Pour un apprentissage efficace, il est primordial de s'intégrer au quotidien dans la société et les réseaux sociaux d'une culture.

2.1.4. Management interculturel

Cette recherche repose sur l'analyse d'un programme d'études du domaine de l'économie et de la gestion. Le management interculturel permet de lier les deux disciplines de la gestion et de la communication interculturelle. Depuis longtemps, et par son internationalisation, le monde du *business* et de l'économie est confronté à des problématiques interculturelles. Par conséquent, il est crucial de former les étudiants de ce domaine et de développer leurs compétences interculturelles pour qu'ils puissent gérer les situations lors d'un travail ou d'un séjour à l'international (Dickmann *et al.* 2006). Le management interculturel englobe cette question, en associant le domaine de la communication interculturelle aux problématiques de la gestion.

Le management interculturel se distingue du management comparé comme le démontre le tableau ci-dessous (Barmeyer 2007, 58) :

¹² Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Tableau N° 6 : Management comparé et interculturel

Management comparé	Management interculturel
Comparaison contrastée des caractéristiques de la gestion au quotidien d'entreprises de plusieurs sociétés ou groupes	Interaction interpersonnelle de personnes appartenant à des systèmes culturels différents
Recherche et analyse des points communs et des différences	Recherche et analyse des problèmes et synergies potentielles dans l'interaction
Caractéristiques spécifiques des systèmes culturels	Processus de l'interaction

Source : Barmeyer 2007, 58.

Dans le domaine du management interculturel, des recherches ont été menées pour analyser les différents styles d'apprentissage en relation avec la culture dans laquelle les étudiants ont été socialisés. Par exemple, Barmeyer (voir Barmeyer 2000 ; 2007) a étudié cette problématique dans le cadre d'institutions telles que l'école ou l'université. À ce sujet, Barmeyer constate que « [...] l'on peut dégager des modèles nationaux à l'aide de l'analyse des styles d'apprentissage et mettre ceux-ci en relation avec le style culturel-type des formations et du management » (Barmeyer 2007, 243). Barmeyer souligne qu'il faut comprendre les différences entre les systèmes de formation et d'apprentissage pour pouvoir comprendre le fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise de la même culture (Barmeyer 2000). Pour Barmeyer, « les différences culturelles n'entraînent pas nécessairement des dysfonctionnements ou des problèmes. Elles représentent au contraire un potentiel de synergie et des chances significatives » (Barmeyer 2007, 44). Par conséquent, on peut affirmer que le comportement interculturel est fortement lié à un style culturel : « Le style est le processus d'activité humaine qui se déroule selon des modèles relativement déterminés et qui fait preuve d'une certaine homogénéité au sein de groupes et de sociétés » (Barmeyer 2007, 77). Dans la formation universitaire, cela signifie que le style d'apprentissage est aussi individuel. Chacun affiche une manière d'apprendre et une manière de se comporter spécifiques (Barmeyer 2007, 85). L'école et l'université sont donc des lieux importants de socialisation. Par leur fréquentation, on acquiert un certain comportement et une connaissance de nos sociétés (Barmeyer 2007, 84-85).

L'intégration dans une université d'une culture d'apprentissage des styles de management permet de transmettre des informations aux managers dans le cadre des cours. Cependant, la transmission d'informations n'est pas suffisante

pour pouvoir acquérir une compétence en management interculturel (Lüsebrink 2008 ; Barmeyer 2000 & 2007). À ce sujet, Barmeyer constate que « la communication de théories interculturelles, dans des séminaires pour managers qui n'ont que peu ou aucune expérience de l'étranger, n'entraîne que dans de rares cas une modification de leur position et de leur comportement vis-à-vis d'autres sociétés » (Barmeyer 2007, 93). Ainsi, Barmeyer a observé que la compétence interculturelle en management se marie bien avec le concept de Kolb d'un apprentissage de compétences en management interculturel efficace. Le modèle de Kolb intègre l'apprentissage expérientiel (mentionné plus haut), le développement ainsi que des expériences concrètes (Barmeyer 2007, 205). Il est donc évident qu'un apprentissage interculturel devrait toujours proposer un apprentissage par l'expérience.

2.1.5. Résumé

En résumé, le constat suivant peut être fait : le domaine de la communication interculturelle suit des approches différentes, mais également cohérentes. Les compétences à acquérir se ressemblent, et un apprentissage interculturel est considéré comme meilleur s'il est adapté à la situation de l'étudiant. Différentes recherches démontrent que l'on obtient un meilleur résultat lorsque l'on associe différentes méthodes d'entraînement interculturel. Il est donc important d'adapter et de faire en sorte que chacun puisse commencer son apprentissage à son stade de compétence interculturelle. Cet apprentissage calqué sur les compétences déjà acquises des étudiants leur permettra d'intégrer leur propre culture et leurs expériences antérieures. Un apprentissage interculturel devrait nécessairement intégrer un contact avec d'autres cultures, et dans l'idéal, une immersion dans la vie quotidienne de cultures étrangères. Enfin, l'apprentissage interculturel devrait impérativement inclure une réflexion sur les expériences vécues antérieurement et celles en lien avec la nouvelle culture.

Le prochain chapitre est consacré au domaine de la recherche dédiée à l'enseignement supérieur international, un domaine qui inclut notamment les structures d'internationalisation des institutions.

2.2. L'enseignement supérieur international

La discipline de recherche consacrée aux aspects internationaux de l'enseignement supérieur se concentre principalement sur les statistiques relatives aux échanges entre étudiants et professeurs et leur interprétation. Elle analyse aussi

les différences institutionnelles, donc structurelles, au sein des systèmes d'enseignement supérieur au niveau international (Dunkel 2006 ; Barblan/Reichert/Schotte-Kmoch/Teichler 2000). Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'internationalisation devient très importante pour les institutions universitaires. Teichler donne deux définitions du terme *internationalisation* :

- a) Le terme comprend d'une part les déplacements à l'étranger et les activités transfrontalières ;
- b) et d'autre part une notion de compétition, c'est-à-dire une distinction entre institutions d'enseignement supérieur par l'internationalisation.

Les institutions universitaires vivent une tension entre d'un côté, l'internationalisation du savoir, et de l'autre, les structures traditionnelles qui sont surtout liées aux systèmes d'enseignement supérieur nationaux (Kerr 1990). Selon Kehm (1999), les stratégies d'internationalisation sont devenues importantes parce que les institutions universitaires se positionnent non seulement sur un marché national, mais aussi sur un marché international.

2.2.1. Internationalisation des institutions d'enseignement supérieur

Quatre sujets étaient principalement au centre de la recherche ces dernières années (Teichler 2007) :

- a) la mobilité des étudiants (Barblan 2002 ; Lanzendorf & Teichler 2003 ; 2005) ;
- b) l'internationalisation de l'enseignement, de l'apprentissage et de la recherche universitaire (Barblan, Kehm, Reichert & Teichler 1998) ;
- c) le transfert du savoir au niveau international (Beerkens, 2003 ; Kreitz & Teichler 1997) ;
- d) l'internationalisation des institutions de l'enseignement supérieur (Huisman/van der Wende 2004).

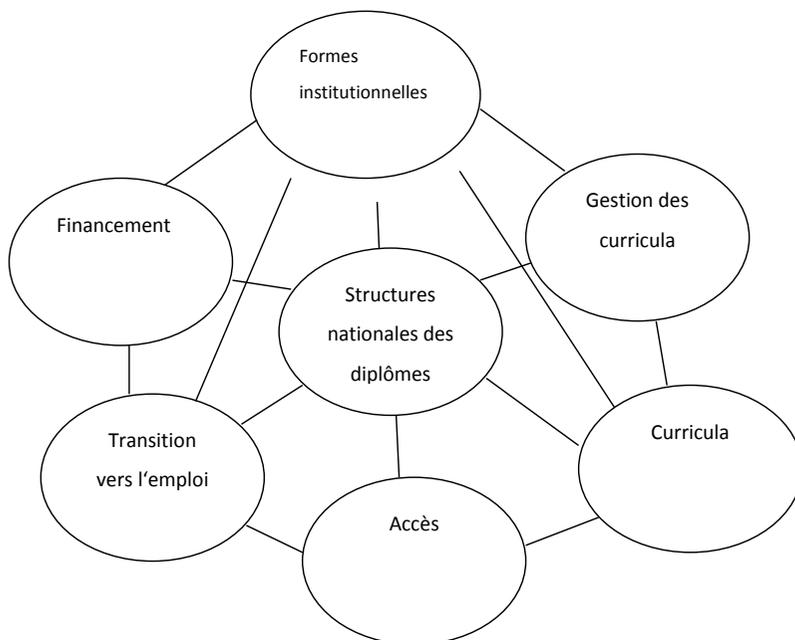
Witte distingue six dimensions de systèmes d'enseignement supérieur, qui sont toutes liées à la structure nationale des diplômes universitaires (Witte 2006, 78) :

- a) *Les formes institutionnelles*, par exemple le nombre et l'origine des institutions et leurs formes, les tâches à accomplir, incluant le statut, le financement des institutions universitaires et les diplômes que les institutions peuvent délivrer.
- b) *La gestion des curricula*, c'est-à-dire la manière dont les plans d'études sont gérés et qui est responsable de leur gestion, ainsi que leur diversité en terme de contenu.

- c) *Les curricula*, incluant les principaux objectifs des plans d'études, la manière d'organiser les études (par exemple les cours obligatoires et les cours à option, une orientation recherche ou une orientation plutôt appliquée, la durée des cours et des programmes d'études).
- d) *L'accès*, c'est-à-dire le pourcentage des écoliers accédant au système d'enseignement supérieur et le passage en Master après un Bachelor, ce qui implique une prise de position vis-à-vis de l'éducation élitaire par rapport à l'éducation de masse.
- e) *La transition vers le marché de l'emploi*, soit la relation entre l'institution universitaire et le marché de l'emploi, l'ouverture à certains emplois sur le marché, la perméabilité entre l'enseignement supérieur et le monde du travail.
- f) *Le financement*, à savoir comment sont financées les institutions universitaires et quelles sont leurs contraintes financières (hors recherche).

Witte schématise ces dimensions dans le graphique reproduit ci-dessous :

Graphique N° 5 : Dimensions institutionnelles des systèmes d'enseignement supérieur nationaux



Source : Witte 2006, 79, adapté par G. Kristahn à la présente recherche.

Il est généralement accepté que l'internationalisation dans les institutions universitaires concerne tous les domaines d'un système de formation universitaire (Teichler 2007, 10). Teichler classe l'internationalisation des systèmes d'enseignement supérieur en trois catégories (Teichler 2007, 52) :

- a) Premièrement l'internationalisation, qui recouvre les activités transfrontalières d'une institution universitaire. Ici les systèmes nationaux d'enseignement supérieur demeurent tels quels, par exemple la mobilité physique et le lien avec l'éducation nationale.
- b) Deuxièmement la globalisation. Les frontières entre les systèmes nationaux fusionnent ou disparaissent complètement, essentiellement pour des questions de marché d'enseignement supérieur international.
- c) Et troisièmement l'eupéanisation qui est la version régionale de l'internationalisation. Elle concerne surtout les questions d'intégration du système d'enseignement supérieur dans l'espace européen (Bologne, par exemple) et de diversité dans l'enseignement supérieur en Europe.

L'internationalisation des institutions universitaires se passe donc à plusieurs niveaux. Les recherches sur l'internationalisation des institutions universitaires abordent principalement sept sujets (Teichler 2007, 10-11) :

- a) La mobilité physique des étudiants. Par exemple, le programme d'échanges ERASMUS qui est un programme horizontal et léger (« *light* »), car il n'implique pas forcément de rencontre entre cultures extrêmement différentes¹³.
- b) La reconnaissance des résultats obtenus à l'étranger.
- c) La coopération internationale dans la recherche et dans l'enseignement, comme la publication d'articles écrits grâce à des partenariats internationaux ou des échanges de professeurs.
- d) L'internationalisation des contenus de cours et du savoir transmis dans les cours, par exemple, la mise en œuvre de programmes d'études intégrés.
- e) L'orientation internationale des acteurs de l'environnement universitaire, à savoir les priorités fixées par les personnes dirigeant une institution universitaire et les profils du personnel scientifique.

¹³ Teichler distingue deux manières de procéder à des échanges internationaux : les échanges horizontaux qui sont des échanges entre pays similaires, comme les échanges entre les pays européens ou les États-Unis, et les échanges verticaux qui sont des échanges entre pays inégaux, comme un échange entre un pays européen et un pays en voie de développement (Teichler 2007, 10-11).

- f) Les points communs et les points à concilier des systèmes de formation des différents pays, par exemple l'harmonisation des systèmes de formation dans le processus Bologne (Haug, Kirstein et Knudsen 1999 ; Haug et Tauch 2001 ; Teichler 2001).
- g) L'internationalisation comme prétexte des réformes universitaires. De plus en plus souvent, l'internationalisation représente une constante systématiquement appliquée au sein des institutions universitaires.

Ces problématiques soulignent l'importance de l'internationalisation dans le monde de l'enseignement universitaire de nos jours. Dans certains pays comme l'Allemagne, l'internationalisation devient même un facteur de compétition au sein des universités (Teichler 2007, 18).

En ce qui concerne l'internationalisation des institutions de l'enseignement supérieur, nous différencions les catégories suivantes qui regroupent partiellement les catégories mentionnées ci-dessus (Teichler 2007, 40-41 ; Enders & Teichler 1995) :

- a) L'internationalisation des contenus/sujets transfrontaliers. Dans ce cas, les formes institutionnelles et les structures nationales des institutions restent en vigueur.
- b) La priorité de l'internationalisation par domaine d'études ou département, qui peut varier selon la matière.
- c) La priorité accordée à l'internationalisation, qui diffère selon les pays. Teichler regroupe ces derniers en trois catégories : ceux qui travaillent principalement à l'international et dans la recherche (par exemple Israël), ceux qui travaillent simultanément à un niveau national et à un niveau international (Japon et Allemagne), et enfin ceux qui favorisent l'option de « l'internationalisation par importation » (Grande-Bretagne et États-Unis).
- d) La compréhension de l'international et l'ouverture d'esprit, qui peuvent varier entre les institutions de l'enseignement supérieur et les différentes sciences.

L'internationalisation des universités et des institutions d'enseignement supérieur dépend de plusieurs facteurs au sein de leurs pays. Nous pouvons distinguer différentes dimensions qui influencent l'internationalisation des universités et leurs formations (Kälveborn/van der Wende 1997) :

- le pouvoir économique et politique dans le pays ;
- la situation géographique ;
- la culture ;
- la qualité du système de formation ;
- l'importance au niveau international de la langue du pays ;
- les traditions en matière de politiques d'internationalisation dans l'enseignement supérieur.

Différents auteurs constatent les tendances suivantes dans l'internationalisation des institutions universitaires :

- une augmentation des activités visibles et transfrontalières, comme la mobilité des étudiants ou des professeurs ;
- une tendance à l'universalisation, la globalisation, l'internationalisation et la régionalisation, comme la dimension européenne du monde universitaire (Blumenthal/Goodwin/Smith/Teichler 1996 ; van der Wende 1997).

Selon Teichler, les recherches sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur se limitent très souvent aux structures, aux systèmes éducatifs et aux organisations. Les activités de base d'une institution universitaire, comme l'apprentissage à l'international et la plus-value apportée par les activités effectuées à l'étranger, sont rarement analysées (Teichler 2007, 19). La recherche a également délaissé les problématiques liées aux nouvelles tendances de l'internationalisation des universités. On peut citer à titre d'exemple les tendances sur la mobilité physique, l'exportation d'un programme d'études ou encore le rôle assumé par les universités envers les étudiants au bénéfice d'une expérience interculturelle antérieure à leur inscription (Teichler 2007, 19).

Comme déjà mentionné au début de ce chapitre, la recherche dans ce domaine est essentiellement basée sur des études statistiques. La limite d'une telle approche est de considérer l'internationalisation uniquement sous l'angle de volumes d'échanges d'étudiants et de professeurs et de délaissé les aspects liés au curriculum et au développement de compétences internationales (Teichler 2007, 42). Bien que les comparaisons purement quantitatives soient nécessaires et utiles, elles ne permettent pas de tenir compte des différences intrinsèques dans les systèmes de formation en Europe. Celles-ci devraient faire l'objet de recherches de type quantitatif et qualitatif (Teichler 1998, 65).

Pour se rendre compte de la globalité de la problématique, deux approches sont recommandées :

- a) Une analyse prenant en compte différentes dimensions d'internationalisation des universités, telle que prônée par Knight (Knight 1999). Elle consiste à observer les similitudes potentielles dans les manières d'enseigner, dans la préparation à l'exercice d'une fonction internationale et dans les programmes de langues comprenant des aspects de sensibilisation interculturelle. Cela comprend également l'analyse des *area studies*, de la préparation des étudiants pour un certificat internationalement reconnu, des études intégrées (double diplôme ou *joint degree*), des séjours obligatoires à l'étranger, ainsi que des programmes spécifiquement conçus pour les étudiants étrangers (Knight 1999).
- b) Une analyse des influences dans l'internationalisation des facteurs externes au système d'enseignement supérieur. Il s'agit là d'une recherche

des causes et des origines de la constitution du système de l'enseignement supérieur dans la société en général (Teichler 2007, 27-29). Cette approche est basée sur la réflexion selon laquelle les phénomènes internationaux dépendent des structures nationales d'un pays ou d'une culture. Celles-ci sont liées à l'histoire et il est donc très important d'identifier les raisons historiques nationales pour expliquer le système d'enseignement supérieur d'un pays. Pour trouver les vraies raisons, les statistiques ne suffisent pas. C'est la raison pour laquelle Teichler propose de se limiter à quelques institutions universitaires ou projets d'internationalisation, mais de procéder à une analyse plus en profondeur. Ainsi, en analysant de manière plus approfondie, nous pouvons systématiser des activités d'internationalisation des universités d'un pays en étant plus proches de la réalité.

D'autres recherches sur l'internationalisation par le biais de coopérations internationales devraient donc être basées sur des études comparatives entre institutions universitaires afin de pouvoir mettre en évidence les différences entre la compréhension de l'internationalisation et la manière de la mettre en œuvre (Teichler 2007, 342).

2.2.2. L'histoire de l'internationalisation de l'environnement universitaire en Europe

En Europe, l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de ses institutions dépend beaucoup de l'Union Européenne (UE) et de ses réformes politiques.

Dans les années soixante-dix et au début des années quatre-vingt-dix, l'Union Européenne a mis l'accent sur trois priorités en matière d'internationalisation du système universitaire (Teichler 2007, 30) :

- a) la coopération et la mobilité transfrontalière ;
- b) la promotion de l'eupéanisation ;
- c) le respect de la diversité des différents systèmes nationaux de formation.

En 1971, il a été décidé dans la Communauté Économique Européenne (CEE) de favoriser la coopération dans le domaine de la formation professionnelle et universitaire. En 1974, les ministères de l'Éducation des différents pays se sont mis d'accord sur quelques actions visant à améliorer la coopération universitaire internationale. À cet effet, différentes mesures ont été mises en œuvre, comme l'amélioration des statistiques produites, la reconnaissance des diplômes, la coopération entre les universités et les systèmes d'éducation. Ces efforts se sont inscrits dans un objectif de respect des différentes approches des pays, mais pas encore dans un but d'harmonisation des systèmes.

En 1976, la CEE décide de permettre la création de programmes d'études coordonnés entre différents pays, les *Joint Study Programmes (JSP)*. L'objectif était de reconnaître les crédits obtenus par l'étudiant lors de son séjour à l'étranger et d'assurer un financement permettant la création de ces programmes communs (Teichler 2004, 106-107). Finalement, en 1985, une conférence à Bruxelles a marqué le véritable début des programmes de soutien financier pour les échanges internationaux européens entre étudiants et professeurs.

Ces programmes d'échange accompagnés d'une aide financière ont été concrétisés en 1987 sous le nom d'ERASMUS¹⁴. Leur but est d'aider financièrement les étudiants qui vont passer un certain temps à l'étranger par l'octroi d'une somme qui couvre une partie des coûts supplémentaires liés au séjour (Teichler 2004, 109).

Par la suite, d'autres programmes ont été mis en œuvre en Europe. On peut citer par exemple :

- Le programme COMET en 1996 visant à établir des collaborations internationales entre les universités et le monde économique au niveau de la formation continue ;
- Le programme LINGUA en 1989, cherchant à améliorer et accroître les connaissances des langues ;
- L'action Jean Monnet en 1990, avec l'objectif de promouvoir la recherche et l'enseignement sur l'intégration dans l'Union Européenne ;
- Le programme TEMPUS en 1990, afin de promouvoir les réformes universitaires ;
- SOKRATES, qui cherche à coordonner toutes les actions au niveau de la formation de base (dont ERASMUS) ;
- LEONARDO DA VINCI pour la coordination de tous les programmes de formation professionnelle (Teichler 2004, 111-113).

La plus grande réforme jusqu'à nos jours a été la réforme de Bologne. Historiquement, celle-ci a été décidée en 1998 (Teichler 2007, 47) par les ministres de quatre pays lors de l'anniversaire des 800 ans de la Sorbonne. En 1999, 30 ministres ont signé à Bologne le mémorandum. Mais c'est seulement en 2001 que cet accord a été repris lors de la conférence à Prague. À cette occasion, les ministres ont affirmé leur volonté de mettre en œuvre le nouveau système de reconnaissance des crédits ECTS obtenus par un étudiant à l'étranger et d'instaurer d'ici à 2010 « un espace des hautes écoles européennes ». L'objectif principal de la réforme de Bologne est d'augmenter et de consolider l'attractivité et la compétitivité du monde académique européen.

¹⁴ Erasmus de Rotterdam, savant de la Renaissance, acronyme approximatif d'« European Community Action Scheme for the Mobility of University Students ».

« As the Bologna Declaration sets out, Ministers asserted that building the European Higher Education Area is a condition for enhancing the attractiveness and competitiveness of higher education institutions in Europe. » (Lourtie, 2001, 19)

La réforme de Bologne comprend notamment six objectifs visant à favoriser l'internationalisation au sein de l'Europe :

Tableau N° 7 : Les six objectifs de la réforme de Bologne en 1999

Adoption d'un système de reconnaissance des équivalences de cours européens afin de rendre les diplômes universitaires plus transparents et lisibles
Mise en place de cursus universitaires fondés sur deux cycles de base et un troisième cycle de recherche
Introduction d'un système de crédits valorisant les acquis des étudiants
Promotion de la mobilité des étudiants et des professeurs, des chercheurs et du personnel administratif
Développement d'instruments communs permettant une meilleure évaluation de la qualité de l'enseignement
Plus forte présence de la dimension européenne dans les cursus universitaires

Source : Établi par G. Kristahn en se référant à *CEDIES* (13/12/2014).

Le nombre de réformes politiques ainsi que leur tendance à s'intensifier soulignent le rôle de plus en plus important que joue l'Union Européenne dans la structuration de l'enseignement supérieur.

Malgré le succès du processus et les résultats obtenus par la réforme de Bologne, celle-ci a également été beaucoup critiquée, en particulier pour son manque d'efficacité dans l'augmentation de la transparence des crédits ECTS et dans la facilitation des échanges internationaux. Selon Scholz et Stein (Scholz/Stein 2012, 455-456), l'Europe est entrée dans un processus de recherche d'harmonisation, mais également dans une dynamique de particularisme des pays au niveau de leur culture. En temps de crise spécialement, cela se manifeste par le renforcement de stéréotypes.

Dans le cas du processus de Bologne qui avait pour but d'harmoniser les systèmes de l'enseignement supérieur et de promouvoir la mobilité des étudiants et enseignants, ces objectifs n'ont pas été atteints, selon différents chercheurs (Scholz/Stein 2012 ; Himpele/Keller/Staack 2010). Scholz et Stein ont identifié un lien entre les termes utilisés dans la déclaration de Bologne et la conception qui les sous-tend. Par exemple, le terme Bachelor devrait être compris de la même manière, quel que soit le pays. Cependant, nous pouvons constater que les programmes Bachelor, y compris à l'intérieur d'une même filière

d'études, représentent des réalités différentes. Plus spécifiquement, un Bachelor en Europe peut durer de 3 à 4 ans, et un étudiant peut recevoir entre 180 et 210 crédits ECTS pour celui-ci.

2.2.3. Les échanges internationaux au niveau universitaire

En 1976, un projet pilote a été développé par l'Union Européenne, pour devenir ERASMUS en 1987. ERASMUS, programme d'échanges entre étudiants et enseignants universitaires, apporte plus de facilité dans les échanges grâce à des accords conclus entre universités et à une aide financière par le biais de bourses d'étudiants et de professeurs. Le nombre d'étudiants qui partent pendant un certain temps à l'étranger a largement augmenté durant les dernières années (Teichler 2007, 13). Cela prouve leur intérêt pour cette possibilité d'échanges. Ces séjours à l'étranger ont été très bénéfiques et leur ont permis de vivre des expériences enrichissantes (Teichler 2007, 14). En particulier, les étudiants déclarent qu'un séjour à l'étranger facilite l'entrée dans le monde de travail, car cela est considéré comme un avantage dans une carrière (Teichler 2007, 14-15). Les étudiants diplômés ayant participé à un programme de mobilité estiment que leurs chances de carrière sont plus élevées, que cela contribue à l'obtention d'un salaire plus élevé et à leur satisfaction dans le travail. On peut observer que les Allemands sont beaucoup moins mobiles après leurs études que les Français ou les Anglais, alors qu'ils sont les étudiants les plus mobiles pendant les études (Teichler 2002, 102).

Souvent, les étudiants choisissent une filière similaire à celle de leur pays d'origine, ce qui est qualifié d'échange « horizontal ». Environ trois quarts des crédits obtenus dans une université à l'étranger sont reconnus par les universités d'origine où l'étudiant s'est inscrit pour faire ses études. L'étudiant ne peut pas faire valoir comme cours effectivement suivis les autres crédits. Cette reconnaissance partielle des crédits a pour effet de prolonger la durée des études pour plus d'un tiers des étudiants ERASMUS (Teichler 2007, 15). Pour pallier ce problème, un *diploma supplement* décrivant en détail ce que l'étudiant a obtenu lors d'un séjour à l'étranger pendant ses études a été créé en 1988.

La qualité des études est assurée par le fait que les institutions universitaires peuvent choisir leurs partenaires selon des critères qui leur sont propres et sans considération des contenus de programmes. Ainsi il arrive que peu de cours et de crédits soient vraiment équivalents.

La mobilité des étudiants apporte des bénéfices à trois niveaux (Teichler 1998, 63) :

- a) de meilleures compétences ;
- b) l'accès à un savoir actuel et de haut niveau ;
- c) de plus grandes perspectives permettant une réflexion comparative.

Quant aux aspects négatifs, les étudiants mentionnent souvent le contenu des cours qui est très différent de leur filière dans l'université d'origine, l'envie de rester dans le pays d'accueil plutôt que de retourner dans leur pays (ce qui correspond au *brain drain*) (p. ex. dans les pays en voie de développement) (Teichler 1998, 63).

Les statistiques montrent une augmentation de la mobilité depuis 1970. Selon les études de l'UNESCO, les échanges se présentent comme suit :

Tableau N° 8 : Évolution du nombre d'étudiants effectuant un séjour d'études à l'étranger

ANNEE	NOMBRE
1970	½ Moi
1980	1 Moi
1995	1.5 Moi
2009	3.7 Moi

Source : OECD 1998 & OECD 2009.

Cependant, Teichler (Teichler 2007) constate que ces statistiques ne sont pas toujours correctes. Par exemple, le nombre d'étudiants dans le monde a aussi augmenté. Par conséquent, ces chiffres ne montrent pas une réelle augmentation, en proportion, des étudiants allant à l'étranger, mais plutôt une stabilisation des échanges à 2 % du total des étudiants (Teichler 1998, 64-65). En 1995, 85 000 étudiants sont partis en ERASMUS, représentant environ 5 % du total des échanges dans le monde. Par conséquent, la majorité des échanges ne passent pas via le programme ERASMUS, parce que les étudiants partent dans des pays situés hors de l'Europe.

Selon l'OECD, la répartition géographique des pays d'origine des étudiants est la suivante :

Tableau N° 9 : Provenance des étudiants participant à un programme de mobilité

PAYS	%
Pays asiatiques	52 %
Europe	24,4 %
Afrique	10 %
Amérique du Nord	3,7 %
Amérique du Sud/Caraïbes	6 %
Non définis	4 %

Source : OECD (2011).

Les étudiants qui partent à l'étranger ne viennent pas forcément des pays les plus pauvres. En effet, pour pousser les étudiants à partir étudier à l'étranger, il faut non seulement que le pays représente des opportunités économiques, mais aussi que la langue du pays de destination soit attrayante. Par exemple, la France était le pays préféré par les étudiants des pays africains et arabes. L'Allemagne accueille des nationalités très diverses sans aucune tendance marquée, si ce n'est qu'elle est une destination attrayante pour beaucoup de pays européens.

Les statistiques sur la mobilité ne sont souvent pas très fiables parce que les données sont difficiles à recueillir, ne sont pas forcément comprises de manière uniforme et sont souvent mal interprétées (Schomburg/Teichler 2006, 74). Par exemple, les statistiques se basent principalement sur la nationalité (c'est-à-dire sur le passeport) et non sur le pays de résidence permanente. De plus, les statistiques incluent non seulement les étudiants en échange, mais aussi les étudiants qui choisissent un autre pays pour toute la durée de leurs études.

Pendant les dernières années, on a pu observer la création de plus en plus nombreuse de programmes spécifiques, appelés programmes intégrés (*joint degree programs* ou *double degree*). Ces programmes sont définis ainsi :

« Dual degrees can be described as one programme which results in two separate awards from different institutions. Joint degrees can be defined as one programme which produces one award, that is where one certificate is authorized by both institutions. [...] Dual awards do not need to be accredited; it remains an autonomous inter-institutional co-operation. » (UK *Discussion Paper* 2004, 3)

Un double diplôme est donc un programme impliquant deux universités dans la plupart des cas, dans le cadre duquel l'étudiant séjourne au moins un an à l'étranger. À la fin, il reçoit un diplôme de chacune des deux institutions

séparément et pour toute la durée du programme. Ainsi, les étudiants reçoivent deux diplômes pour la même durée d'études, ce qui est souvent critiqué.

Un *joint degree* implique aussi au minimum deux partenaires universitaires, mais l'étudiant ne reçoit qu'un seul diplôme conjointement établi par tous les partenaires. Cette version génère souvent des complications juridiques parce que la délivrance d'un titre universitaire est souvent soumise à un cadre juridique strict et doit respecter des règles très spécifiques définies par les ministères de l'Éducation des pays concernés.

Des études intégrées ont souvent des critères spécifiques communs, comme la reconnaissance des années d'études entières réalisées par l'étudiant à l'étranger, qui font qu'elles se distinguent des échanges plus classiques. Ces critères d'organisation, de reconnaissance, de langue d'enseignement et autres sont développés en accord avec et par plusieurs institutions universitaires internationales. Par exemple, le séjour à l'étranger des étudiants doit être d'une longueur similaire. Les examens et le temps d'étude passés à l'étranger sont complètement et automatiquement reconnus par chaque partenaire. Enfin, les professeurs enseignent dans les différentes institutions (Rauhvargers & Tauch 2002, 29).

Les questions les plus importantes se posent souvent dans le cadre de la mise en place d'un *joint degree*. Elles peuvent se résumer dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 10 : Questions les plus importantes à aborder lors de l'élaboration de programmes intégrés

La qualité	Comment assurer la qualité de la formation chez les partenaires universitaires ?
La reconnaissance	Comment se tenir informés sur les systèmes d'éducation des partenaires de manière à pouvoir reconnaître les crédits obtenus et le temps passé à l'étranger ?
La transparence	Comment mettre en œuvre des mécanismes communs pour permettre une transparence ?
La mobilité	Comment favoriser la mobilité des programmes intégrés et résoudre à l'avance les problèmes qui apparaissent lors d'un échange ?
La convergence	Comment arriver à avoir un effet positif sur l'harmonisation des programmes communs ?
Le diplôme	Quel diplôme devrait être délivré aux étudiants ? Un seul diplôme délivré conjointement ou un diplôme de chaque institution impliquée ?

Source : Rauhvargers/Tauch 2002, 28 : Propre tableau en se référant à Rauhvargers & Tauch.

Les personnes travaillant dans les institutions universitaires pensent généralement qu'un diplôme conjoint est difficilement réalisable à cause des régulations propres à chaque pays. Ainsi, les « vrais » programmes intégrés avec un diplôme conjoint sont appelés *real*, ou *genuine joint degrees* (Rauhvargers/Tauch 2002, 28). Ces diplômes posent des problèmes de reconnaissance car ils échappent aux cadres réglementaires nationaux et internationaux :

« When a joint degree is awarded as a national degree, it is recognized nationally and regarded internationally like any other foreign degree. However, if it is a real joint award, it falls outside the framework of both national and international legislation and therefore encounters problems of recognition. » (Rauhvargers/Tauch 2002, 27)

Des programmes intégrés ont été réalisés dans différents domaines, mais majoritairement dans le domaine de l'économie, du management et de la gestion. Ils sont plus courants dans les niveaux plus avancés de la formation, c'est-à-dire dans les Masters et les Doctorats (Rauhvargers/Tauch 2002, 27).

Les institutions universitaires qui coopèrent se mettent généralement d'accord sur un document fixant les conditions spécifiques de la collaboration, appelé *cooperation agreement*.

Lors des conférences de Bologne en 1999 et de Prague en 2001, les ministères ont réaffirmé l'importance de promouvoir les programmes d'études intégrés. Le Communiqué ministériel de Berlin en 2003 observe que des initiatives ont été développées par les institutions universitaires de différents pays européens afin de développer des programmes communs appelés « *integrated study programmes and joint degrees* » (Berlin Communiqué ministériel 2003). Pour les promouvoir davantage, les ministères de l'Éducation en Europe se sont mis d'accord sur l'objectif d'éliminer les obstacles juridiques (UK Discussion Paper 2004, 1). En effet, les ministres ont encore insisté sur l'importance de développer des programmes intégrés, car ils sont pratiquement indispensables si l'on veut atteindre les objectifs de la réforme de Bologne (Rauhvargers/Tauch 2002, 28).

Ces initiatives pourraient contribuer à la création d'un marché du travail européen et rendre plus attractif le système de formation européen. Rauhvargers et Tauch recommandent de faire davantage de recherches dans le domaine des programmes intégrés. Une étude sur les Masters a déjà été réalisée (cf. l'étude au niveau Master de Rauhvargers/Tauch 2002), mais ces recherches restent encore très peu développées au niveau Bachelor :

« Development of joint degrees has not yet been sufficiently analyzed and discussed with higher education institutions. Further analysis and discussion with them, as well as

the possible preparation of guidance material could be useful (Poland, Switzerland). » (Rauhvargers & Tauch 2002, 28)

2.3. Résumé et perspectives pour la présente recherche

L'état actuel de la recherche dans le domaine de la communication interculturelle et de la recherche relative à l'enseignement supérieur international reconnaît une contribution des deux disciplines. Les analyses adoptant une perspective culturelle comparative pour une compréhension approfondie des coopérations internationales et intégrant un apprentissage interculturel ont été peu nombreuses. Plus précisément, les coopérations dans le domaine de l'économie et de la gestion et la mise en œuvre de doubles diplômes et joint degrees au niveau Bachelor ont été très peu analysées. La présente recherche va donc être consacrée essentiellement à l'étude d'un cas spécifique (même si d'autres exemples vont être relatés et interprétés par ailleurs). Nous allons étudier les projets d'internationalisation et leurs dimensions interculturelles dans le contexte d'une haute école à Genève, en Suisse.

3. DIMENSIONS INTERCULTURELLES DES PROGRAMMES INTERNATIONAUX EN SUISSE

3.1. Contexte Suisse romand des programmes d'études internationales dans le domaine de l'économie

3.1.1. Le domaine Économie & Gestion en Suisse et à Genève

Le domaine de l'économie et de la gestion en Suisse représente un domaine de haute importance. Cela est surtout lié au fait qu'il y a beaucoup d'emplois dans ce domaine parce que la Suisse est une économie essentiellement tertiaire basée sur des secteurs tels que les assurances, les banques ou le commerce de détail.

« Le domaine du business et du management en Suisse représente quand même un gros domaine, parce qu'on est un pays déjà fortement tertiaire. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

Selon une personne interviewée, le domaine d'enseignement Économie et Services est généralement considéré comme performant (Interview Prof. 3, 10/07/2012), comme le démontrent les emplois occupés par les étudiants en Suisse après leurs études. Une étude de la FHNW Bâle a révélé que la plupart de ses étudiants du programme TRICAMPUS, à l'issue de leurs études, travaillent dans des domaines comme le marketing, le contrôle de gestion, les ventes, les ressources humaines, le conseil ou la gestion de projet (PPT TRICAMPUS - FHNW, 02/11/2011).

Tableau N° 11 : Répartition du PIB dans les secteurs économiques suisses

Secteur	PIB
Primaire (Agriculture)	0,30 %
Secondaire (Industries)	15,20 %
Tertiaire (Services)	84,50 %
TOTAL	100,00 %

Source : OCSTAT Genève (2014).

Tableau N° 12 : Répartition du nombre d'entreprises et d'employés dans les secteurs économiques à Genève

Secteur	Employés travaillant sur Genève	Entreprises ayant leur siège à Genève
Primaire (Agriculture)	1 752	413
Secondaire (Industries)	4 594	4 265
Tertiaire (Services)	307 997	32 702
TOTAL	355 689	37 380

Source : OCSTAT Genève (2014).

À Genève, les secteurs d'activités les plus importants sont l'industrie chimique, les banques et la distribution (OCSTAT Genève 2011, 2).

Selon les statistiques, le domaine d'enseignement Économie et Gestion est fortement lié et en interaction avec les activités à l'international. La grande majorité des activités économiques en Suisse est conduite en lien avec d'autres pays ou avec des entreprises internationales.

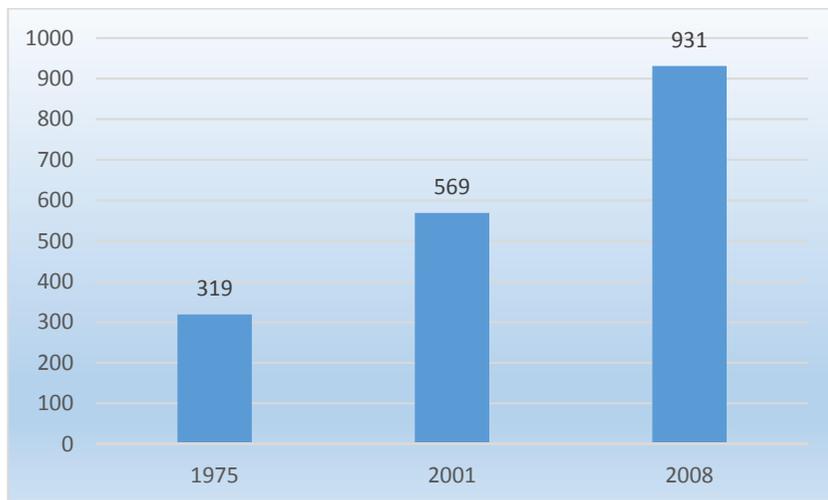
Le domaine international à Genève est réparti dans différents secteurs publics et privés (OCSTAT Genève 2011, 3) :

- a) les OI (Organisations Internationales), les missions permanentes, les représentations d'États et les consulats ;
- b) les Organisations Internationales Non Gouvernementales (OING) ;
- c) les multinationales.

Les banques représentent un secteur prépondérant au sein de l'économie suisse, et tout particulièrement à Genève qui se situe au 13^e rang du classement mondial des centres financiers. Dans cette ville, on trouve 121 banques et environ 37 000 personnes travaillant directement dans le secteur de la finance (Geneva Economic Development Office, 2015, 14). Genève est également un acteur important dans le *commodity trading*. Environ 40 % des matières premières sont échangées à Genève qui compte environ 500 entreprises actives dans le domaine et 8 000 collaborateurs (Geneva Economic Development Office, 2015, 18).

En plus du secteur financier, la Suisse, et principalement Genève, est le siège international ou régional de nombreuses entreprises multinationales. On observe une croissance continue des implantations d'entreprises multinationales à Genève sur les dernières années, comme le montre le graphique ci-dessous :

Graphique N° 6 : L'évolution des multinationales à Genève

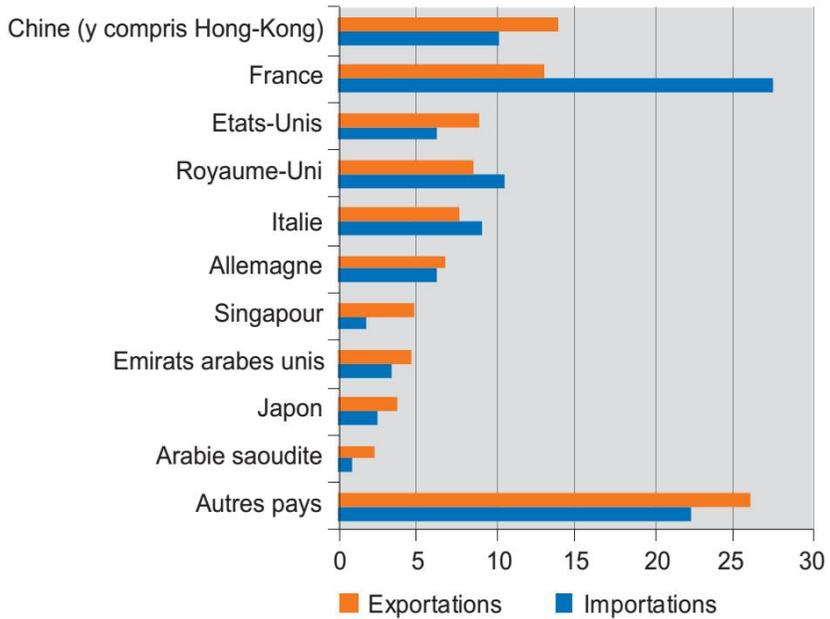


Source : OCSTAT Genève 2011, 1.

Le commerce international représente également un secteur important pour Genève avec 3 000 personnes qui y travaillent. Genève abrite environ 350 entreprises internationales de *trading*. Pour supporter cette activité, il faut de nombreuses autres entreprises, par exemple des compagnies d'assurance, des juristes, des banques, des fiduciaires et des armateurs.

Genève est une ville dans laquelle l'activité de commerce international est importante. Les principaux pays avec lesquels elle fait du commerce international sont la France, la Chine, la Grande-Bretagne, l'Italie, les États-Unis et l'Allemagne (OCSTAT 2014, 2).

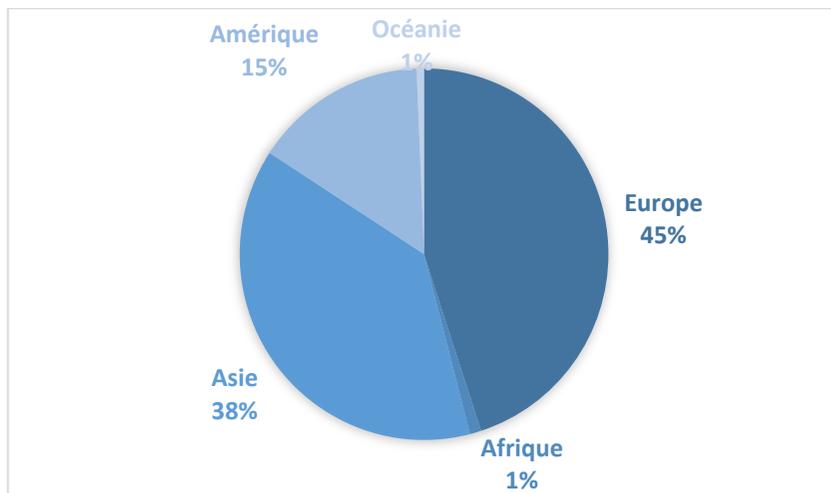
Graphique N° 7 : Exportations et importations de Genève en valeur, selon le pays de destination ou d'origine, en 2013 (%)



Source : OCSTAT Genève 2014, 2.

La plupart des activités de commerce international à Genève s'effectuent avec l'Europe et l'Asie, et, dans une moindre mesure, avec l'Amérique. Le commerce international se fait très marginalement avec l'Afrique et l'Océanie.

Graphique N° 8 : Commerce international à Genève



Source : Swiss Federal Customs Administration (2014) : *International Trade Statistics*. OCSTAT Genève.

En résumé, on peut dire que le domaine d'enseignement et de recherche en Économie et Services en Suisse et à Genève correspond à l'activité économique du pays et de la région, et donc à l'importance représentée par les secteurs tertiaires et le commerce international.

3.1.2. L'importance d'autres domaines en suisse

Comme expliqué dans le chapitre précédent, les activités tertiaires occupent une place importante en Suisse. Cependant, on peut observer que le domaine de l'ingénierie est resté un domaine souvent prioritaire dans la politique d'enseignement supérieur suisse (Interview Prof. 3, 10/07/2012). Cette prééminence du domaine de l'ingénierie s'étend à tous les domaines des sciences dures comme la médecine ou la chimie. Selon une personne interviewée, le domaine de la gestion joue un rôle moins important : « [...] en Suisse, on accorde encore beaucoup d'importance, je pense, au métier de l'ingénieur et aux sciences dures. Là, il est très important d'avoir tous les métiers dits scientifiques qui ont l'air plus rigoureux que les sciences de gestion et les sciences molles » (Interview Prof. 1, 20/06/2012). Cette déconsidération est renforcée par le fait que le domaine de l'économie et de la gestion intègre également des

matières comme les ressources humaines ou le marketing, qui sont moins reconnues en Suisse à cause du manque de rigueur qu'elles présentent pour certaines personnes.

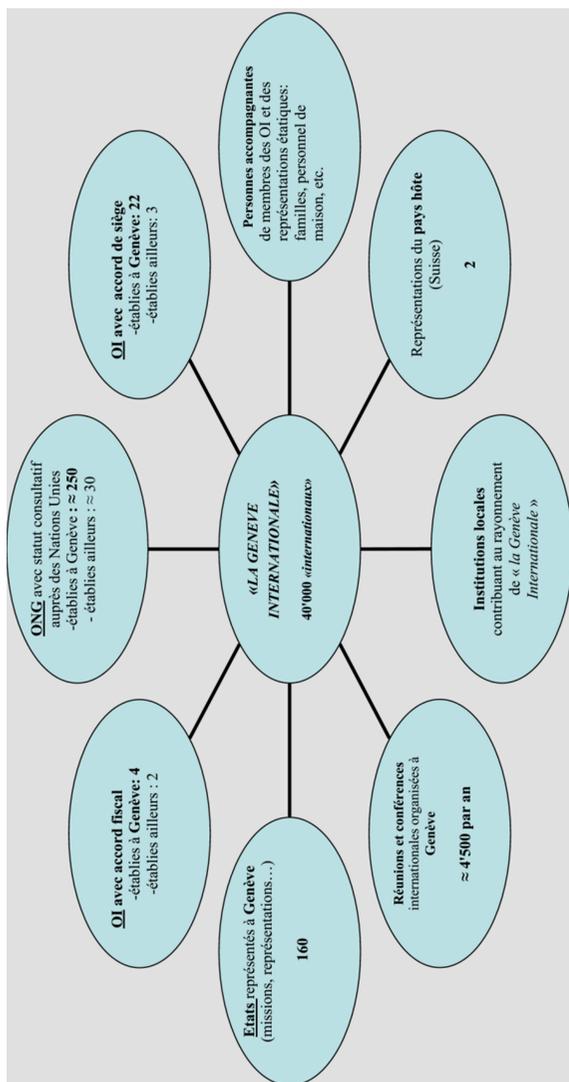
3.1.3. L'importance du domaine international et des stratégies d'internationalisation

Selon plusieurs sources, le domaine international est crucial pour la Suisse. Dans les documents publicitaires pour les programmes d'études suisses destinés au marché international, le caractère très international de la Suisse est souvent un argument de publicité :

« “Internationality” has a long tradition in Switzerland partly due to the variety of languages spoken here. » (FH Bern, 12/01/2013)

Selon le Forum de politique étrangère FORAUS, la Suisse est un « centre majeur de la gouvernance mondiale grâce à Genève » (Arico *et al.* 2013). Selon cette étude, l'expression « Genève Internationale » est beaucoup utilisée par les francophones, mais moins au niveau international. En effet, sa traduction anglaise, *International Geneva*, n'est pratiquement pas reprise dans les médias anglophones (Arico *et al.* 2013), même si Genève se distingue par la présence de nombreuses organisations internationales.

Graphique N° 9 : Cadre légal et doctrinal de la Confédération suisse définissant les composantes de « la Genève Internationale »



Source : Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève (31/03/2008).

Stratégiquement, Genève se positionne donc comme un pôle important dans le domaine international de la Suisse. Elle offre un cadre d'influence par la présence de nombreuses organisations et la réunion de nombreux représentants de différents pays sur son territoire restreint :

« La Genève Internationale permet à la Suisse d'avoir un accès privilégié à un nombre considérable d'organisations et d'États. Elle nous offre des possibilités d'influence sans aucune mesure avec notre poids politique réel. En ce sens, la Genève Internationale est un formidable catalyseur pour la réalisation de nos objectifs de politique extérieure. »
(La Ville de Genève, Salerno, 2008, 16)

L'importance de la Genève Internationale peut être constatée également par les priorités de la « Berne fédérale ». La Confédération suisse a en effet défini cinq domaines prioritaires pour maintenir et développer ce positionnement et son leadership au niveau mondial :

Tableau N° 13 : Domaines prioritaires de la Genève Internationale

Paix, sécurité et désarmement
Affaires humanitaires et droits humains
Santé
Travail, économie, commerce et sciences
Développement durable et préservation des ressources naturelles

Source : DFAE (2005), 7-8.

La Suisse a comme objectif de maintenir son support aux activités liées à la Genève Internationale et à la promotion de son statut international, via ces cinq domaines. Pour consolider cette position et devenir encore plus attractive en tant que pays d'accueil, la Suisse travaille principalement sur trois axes. Tout d'abord, elle développe l'axe politique afin de devenir un acteur-clé dans la résolution de problèmes globaux. Ensuite, elle veut renforcer l'axe scientifique avec pour objectif de faire de la recherche sur la gouvernance globale. Enfin, elle poursuit sur un axe symbolique par une communication qui devrait augmenter la visibilité au niveau mondial.

Tableau N° 14 : La Genève Internationale, un atout suisse : Propositions pour une Suisse plus influente

Politique = Agir sur et dans un monde complexe	Scientifique = Comprendre un monde complexe	Symbolique = Visibilité mondiale
Faire de la Suisse un acteur-clé de la résolution des problèmes globaux	Faire de la Suisse un lieu-clé dans la recherche sur la gouvernance globale	Développer une communication internationale depuis Genève
Politique des bons offices 2.0 Conseillers scientifiques spécialisés	Programme de recherche national et/ou un pôle national de recherche sur la gouvernance mondiale Cartographies de la Genève Internationale	Maison Suisse à Genève Swissnex Geneva <i>Geneva Talks</i> – Émission régulière sur chaîne globalisée

Source : Arico *et al.* (2013), 3.

Par conséquent, il est évident que la Suisse poursuit une stratégie forte pour renforcer son caractère international et rester un acteur incontournable dans les grandes discussions mondiales. On peut également constater que la Confédération suisse met en œuvre et souhaite continuer l'implémentation de sa stratégie d'internationalisation à travers le statut international de la ville de Genève.

3.1.3.1. La Genève Internationale

Lieu de passage au cœur de l'Europe, Genève s'est imposée dès l'Antiquité comme lieu de négoce. Dès la Renaissance et le siècle des Lumières, elle s'est internationalisée tout en gardant, au cœur de ses valeurs, l'humanisme. À l'image de ses visionnaires (Rousseau, Dunant, Voltaire), ses diplomates (Picquet de Rochemont) et des artistes qui ont créé certaines de leurs œuvres à Genève (Liszt, Hugo), les Genevois ont sans cesse contribué à relier Genève au monde.

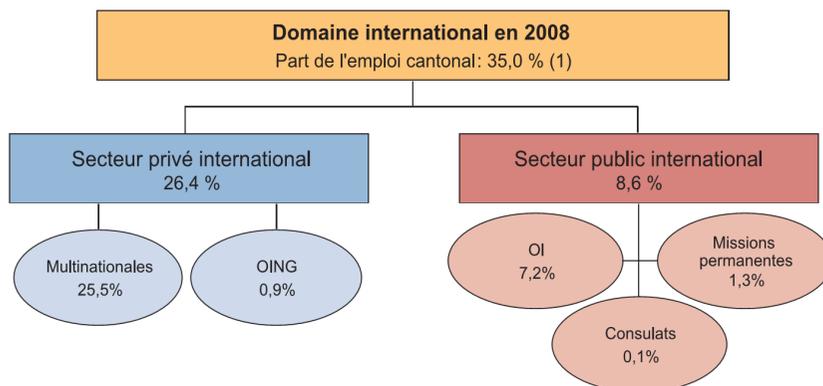
On parle très souvent de « La Genève internationale » parce qu'elle abrite, en effet, de très nombreuses organisations internationales. Ces organisations traitent de domaines aussi variés que l'action humanitaire, le commerce, les droits de l'homme, l'environnement et le développement durable, la formation et l'éducation, le maintien de la paix et de la sécurité, la recherche nucléaire, les télécommunications et le travail. L'Organisation des Nations Unies (ONU) est représentée à Genève par des organes subsidiaires. Certains d'entre eux ont

leur siège principal à Genève, comme la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ou la Commission Économique pour l'Europe des Nations Unies (CEE/ONU) (CAGI, 15/12/2015). D'autres ont à Genève un bureau régional pour l'Europe, comme le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) ou l'UNICEF. Enfin, certains autres ont un bureau de liaison à Genève.

Sept institutions spécialisées ont leur siège principal à Genève, comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ou l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) (CAGI, 15/12/2015). De plus, 17 organisations intergouvernementales indépendantes de l'ONU ont également leur siège à Genève, comme l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), le CERN, l'Association Européenne de Libre Échange (AELE). Le Comité International de la Croix-Rouge (CICR) et la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FISCR) ont également leur siège à Genève. On trouve par ailleurs deux organisations internationales à caractère intergouvernemental qui siègent à Genève et à Gland (dans le canton de Vaud). Il s'agit notamment de l'Association du transport aérien international (IATA) et de l'Union mondiale pour la nature (UICN) (Geneva Economic Development Office, 2014-2015).

Par ailleurs, de nombreuses ONG sont installées à Genève, parmi lesquelles environ 170 jouissent d'un statut consultatif auprès des Nations Unies (CAGI, 15/12/2015). On peut citer à titre d'exemple l'Association actuarielle internationale (IAA), le Business Humanitarian Forum, l'Association internationale de la sécurité sociale, le Centre International de Commerce et de Développement Durable (CICDD), la Confédération Mondiale du travail (CMT), le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), l'International Association of Investment Promotion Agencies (WAIPA) ou encore l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) (CAGI, 15/12/2015).

Graphique N° 10 : Les emplois dans le domaine international dans le Canton de Genève



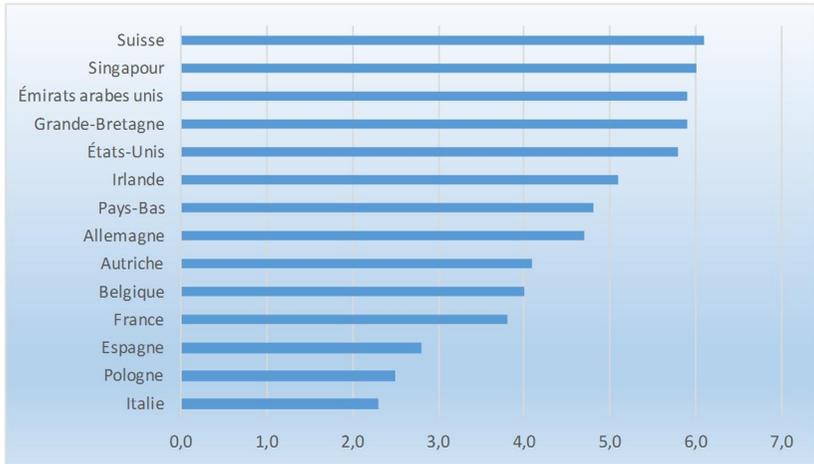
(1) Part dans le total des emplois du canton de Genève, en 2008 (secteur primaire non compris).

Source : OCSTAT Genève (2011), 3.

Dans toutes les grandes villes, une grande part des emplois est liée à l'international (Interview Organisation internationale 5, 16/02/2015 ; Interview Organisation internationale 3, 07/02/2012 ; Interview Prof. 3, 10/07/2012). Mais à Genève tout particulièrement, de très nombreux emplois font partie du domaine international, représentant 35 % des emplois du canton de Genève. Le secteur international privé représente 26,4 % des emplois alors que le secteur public correspond à 8,6 % des emplois sur Genève.

Par conséquent, pour occuper les nombreux emplois liés au domaine international, Genève accueille de très nombreux collaborateurs de l'étranger qui viennent travailler et vivre en Suisse. La Suisse est considérée comme une place de travail attractive pour les travailleurs étrangers, comme l'indique le graphique ci-dessous :

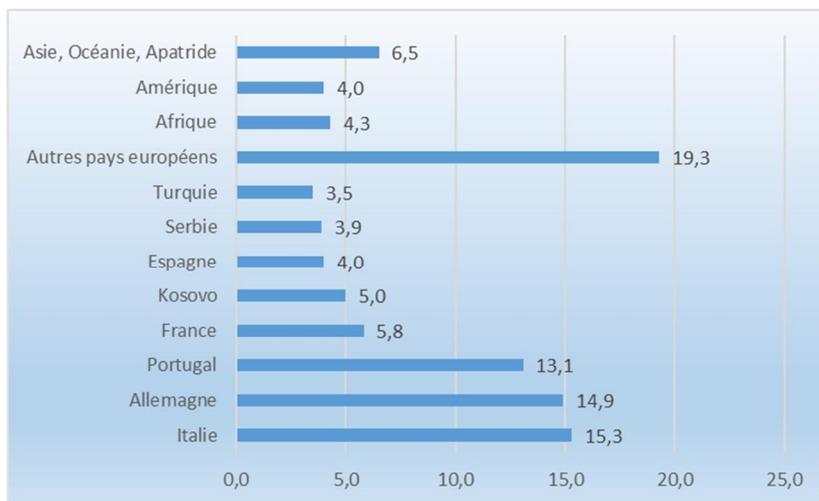
Graphique N° 11 : Capacité d'attraction de talents (sur un indice de 0-10 = meilleur)



Source : World Economic Forum (2014-2015).

La population qui vient travailler et habiter en Suisse est majoritairement originaire des pays européens. La plus grande population immigrante en Suisse est constituée d'Italiens, suivie par les Allemands et les Portugais. La France occupe la quatrième place.

Graphique N° 12 : Population résidente permanente étrangère en Suisse en pourcentage (31 décembre 2014)



Source : BFS Statistiques suisses (2014).

Le canton de Genève accueille une forte proportion de travailleurs étrangers, beaucoup plus importante que la moyenne suisse. En 2013, 41 % de la population genevoise était d'origine étrangère (OCSTAT Genève, 2014, 3). Six habitants sur dix proviennent des pays de l'Union Européenne. Les communautés étrangères les plus importantes dans le canton de Genève sont : le Portugal, la France, l'Italie, l'Espagne, la Grande-Bretagne. Ces pays représentent 55 % de la population étrangère. L'Allemagne vient en sixième place (OCSTAT Genève, 2014, 3).

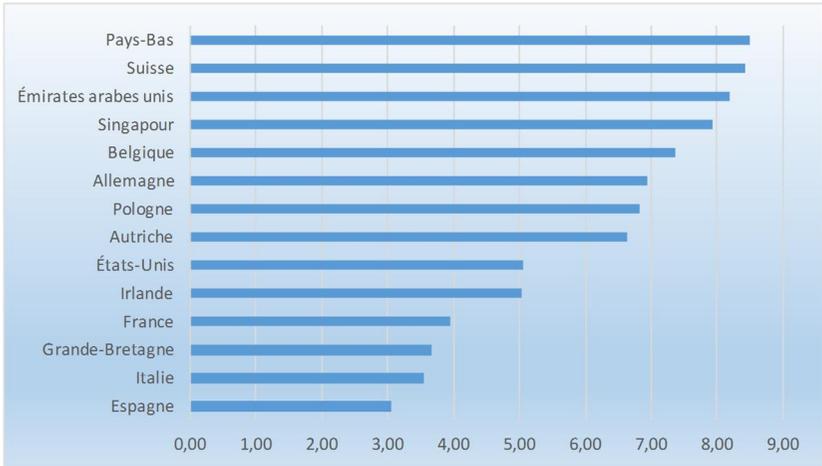
Cependant, ces statistiques ne comprennent que les résidents du canton de Genève. Suite à un manque cruel de logements, beaucoup de personnes travaillant à Genève vivent dans la France voisine. C'est le cas pour près de la moitié des personnes travaillant dans les organisations internationales :

« Selon les résultats de l'enquête 2007 auprès des organisations internationales, 56,1 % seulement des fonctionnaires permanents des organisations internationales gouvernementales résident en Suisse, dont 48,7 % dans le canton de Genève. En revanche, 80 % des membres des ONG internationales résident en Suisse. » (Ville de Genève 2008, 26)

Par la proportion de la population étrangère, mais également par le fait qu'elle intègre quatre langues nationales (allemand, français, italien et romanche), la Suisse est un pays multilingue, par essence. Dans les comparaisons

internationales, la Suisse démontre une forte compétence dans la pratique des langues étrangères.

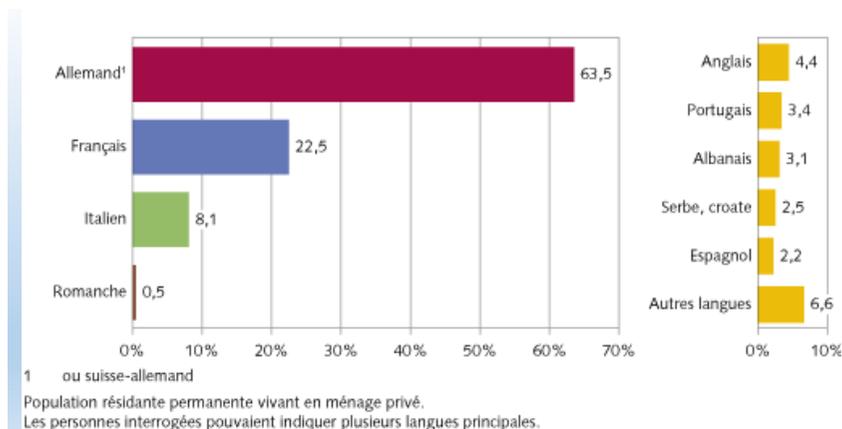
Graphique N° 13 : Compétences en langues



Source : IMD (2014).

Les langues nationales en Suisse sont réparties géographiquement. L'allemand est parlé en Suisse alémanique, ce qui représente environ 64 % de la population suisse. Il est suivi par le français dans la région de la Suisse romande avec environ 23 %. En troisième place se positionne l'italien dans la région du Tessin avec environ 8 %, et le romanche, qui est parlé par une petite partie de la population, soit 0,5 %.

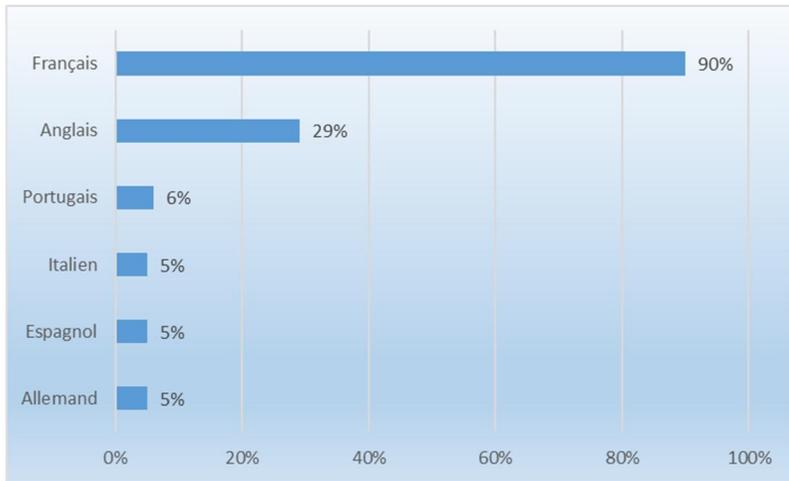
Graphique N° 14 : Langues déclarées comme langue principale (2013)



Source : BFS Statistiques suisses (2013).

Les langues les plus parlées dans le canton de Genève sont le français et l'anglais, ce qui démontre le caractère international de Genève. L'anglais prend même une place de plus en plus importante dans la vie de tous les jours. Même si la langue allemande (ou suisse-allemande) est parlée par une grande partie de la population suisse, l'allemand occupe seulement la sixième place comme langue parlée au travail dans le canton de Genève.

Graphique N° 15 : Principales langues* parlées au travail dans le canton de Genève en pourcentage (en 2010)



Source : OCSTAT Genève (2013), N° 52, 3. (*) Une personne peut indiquer plusieurs langues.
Population considérée ici : population résidente active occupée.

3.1.3.2. Vision stratégique du canton de Genève pour La Genève Internationale

La ville de Genève souhaite conserver comme objectif l'accueil de nombreuses organisations internationales qui pourraient choisir la région pour leur siège international ou régional. Le canton de Genève a également comme stratégie et ambition d'être un pôle académique et un pôle dynamique pour le secteur privé (Bureau du Délégué aux relations de la Genève Internationale, 11/09/2007). Les actions prioritaires fixées par le canton de Genève sont exposées dans le tableau suivant.

Tableau N° 15 : Actions prioritaires du canton de Genève pour La Genève Internationale

Accueil et intégration
Infrastructures (immobilier, aménagement et transport)
Sécurité
Recherche et formation
Activités de la Genève Internationale
Communication

Source : Ville de Genève (2008), 18.

À l'époque où la présente recherche a été réalisée, le service des relations extérieures de la Ville de Genève exposait ses objectifs comme suit :

« Parmi les objectifs du Service des Relations Extérieures de la Ville pour l'année 2008, il est prévu de "poursuivre les actions entreprises afin de consolider les relations avec les différents acteurs de la Genève Internationale" ainsi que de "renforcer la place internationale de Genève comme ville de dialogue, de paix et de défense des droits humains". »

(Ville de Genève [2008] : La Ville de Genève et « la Genève Internationale ». Panorama, pistes et propositions, 20.)

La ville de Genève aimerait donc renforcer encore le lien avec les organisations internationales et être une ville qui favorise le dialogue entre les différents pays. Cette stratégie s'est concrétisée avec la mise à disposition, par la Suisse et par Genève, de moyens humains et financiers ayant comme objectif de conserver à cette ville le statut de capitale internationale.

Tableau N° 16 : Estimation des montants annuels consacrés à La Genève Internationale par les autorités publiques suisses

CONFEDERATION	CANTON DE GENEVE	VILLE DE GENEVE
75 millions CHF	50 millions CHF	Au moins 4 millions CHF

Source : Ville de Genève (2008), 20.

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus, la Genève Internationale représente une priorité soutenue financièrement par les autorités suisses et genevoises.

3.1.4. Résumé

Il est clair que la Suisse, en tant que petit pays entouré de l'Union Européenne, a une forte dimension internationale qui se manifeste tout particulièrement à Genève. L'économie suisse est, par nature et pour une grande part, internationale, ce qui concerne également le domaine Économie et Services.

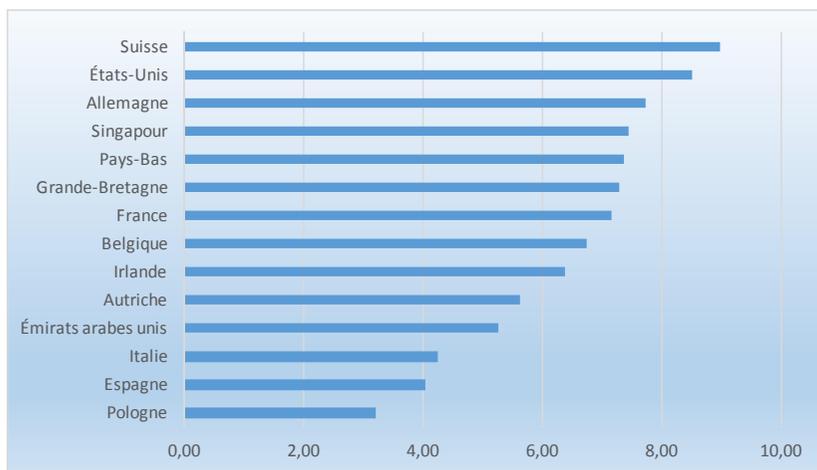
La Suisse et les HES aimeraient se rapprocher de l'Union Européenne pour pouvoir participer et influencer sur l'évolution des domaines d'études : « Il est donc indispensable que les représentants de la KFH suisse puissent prendre une part active aux discussions permettant ainsi une visibilité des HES ainsi qu'une information actualisée et pointue sur les domaines d'importance européens » (KFH 2012).

3.2. L'enseignement supérieur en Suisse

3.2.1. L'importance de l'enseignement supérieur en Suisse

L'enseignement supérieur revêt une importance particulière pour la Suisse. Selon plusieurs statistiques, la Suisse se situe au premier rang ou aux premières places en ce qui concerne les comparaisons internationales de l'enseignement supérieur. En termes de qualité de la recherche scientifique, la Suisse figure au premier rang, suivie par les États-Unis et l'Allemagne. La France se trouve au 7^e rang.

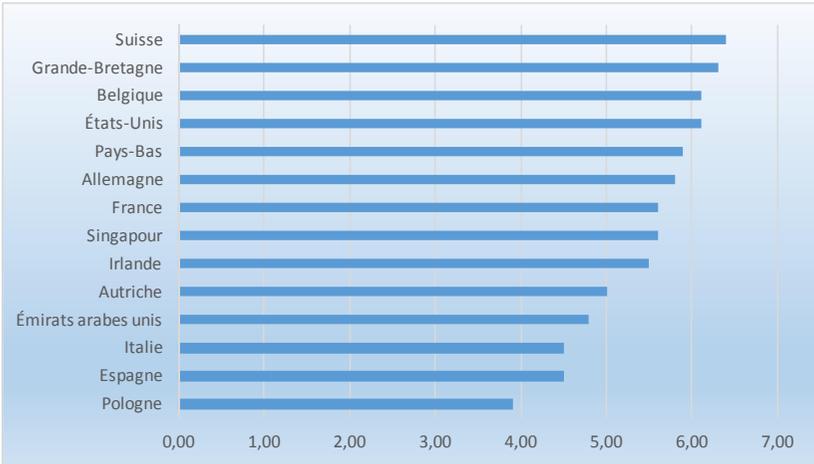
Graphique N° 16 : Qualité de recherche scientifique (Indice 10 = meilleur)



Source : IMD (2014).

Si l'on compare la qualité des institutions de recherche, la différence entre les pays est moins importante, mais la Suisse occupe toujours la première place au niveau mondial. La Grande-Bretagne se trouve à la deuxième place et la Belgique en troisième. L'Allemagne est en sixième position, suivie par la France.

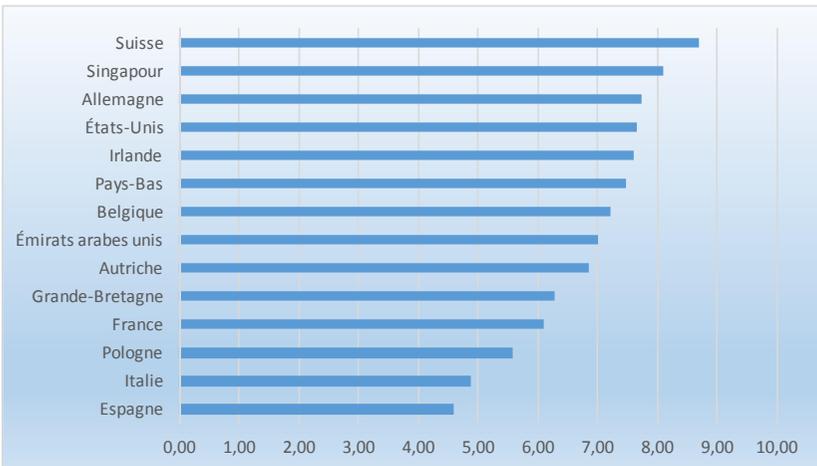
Graphique N° 17 : Qualité des institutions de recherche (Indice 10 = meilleur)



Source : World Economic Forum (2014-2015).

L'hégémonie de la Suisse se confirme si l'on prend en compte la qualité de l'enseignement supérieur. La Suisse occupe encore la place de numéro un en comparaison internationale, suivie par Singapour et l'Allemagne. La France occupe la onzième place.

Graphique N° 18 : Qualité de l'enseignement supérieur (Indice 10 = meilleur)



Source : IMD (2014).

Dans le paysage de l'enseignement supérieur, le domaine Économie et Services occupe une place importante, car il doit développer chez les étudiants les compétences nécessaires à « l'économie nationale » (Enquête IBA, 22/01/2008).

« Personnellement, je trouve que la HEG-GE devrait approfondir la formation des étudiants pour l'économie suisse (suisse allemande et tessinoise comprises), et pas seulement celle de Genève et de la France. » (Enquête IBA, 22/01/2008)

Ce souhait de proposer une filière dans le domaine Économie et Services qui intègre les aspects multilingues est également exprimé par d'autres personnes interviewées lors de cette thèse (Entreprise 4, 12/02/2012 ; Organisation internationale 5, 16/02/2012 ; Entreprise 6, 17/02/2012).

En Suisse, pour répondre aux besoins du marché, le domaine Économie et Services au sein des HES (Hautes Écoles Spécialisées) comprend différentes filières d'études délivrant différents programmes de formation et de diplômes (Interview Prof. 2, 12/07/2013).

Tableau N° 17 : Domaine Économie & Services en Suisse

Filières d'études
Économie d'entreprise
Informatique
International Business Management
Information documentaire
Tourisme
École hôtelière
Business Law
Facility Management
Communication

Source : Propre tableau établi selon les informations HES-SO Économie et Services (2016) et l'interview Prof. 2, 12/07/2013.

3.2.2. Contexte national de l'enseignement supérieur

Dans ce chapitre, nous allons décrire les différentes institutions qui composent le paysage de l'enseignement supérieur en Suisse dans le domaine Économie et Services, leurs programmes d'études et leurs liens avec l'international. L'éducation au niveau tertiaire (formation supérieure de type universitaire) en Suisse se compose de différents acteurs :

- Les Universités et Écoles Polytechniques Fédérales qui offrent des diplômes Bachelor et Master ainsi que des doctorats ;

- Les Hautes Écoles Pédagogiques et les Hautes Écoles spécialisées qui délivrent également des diplômes Bachelor et Master ;
- Les écoles supérieures et de préparation aux examens professionnels supérieurs qui octroient des diplômes fédéraux.

La Confédération a la responsabilité de financer et diriger les Écoles Polytechniques Fédérales (EPF), d'encourager la recherche, de régler la formation des hautes écoles et de verser les contributions financières aux institutions d'enseignement supérieur en Suisse (SEFRI 2009, 4). Les universités quant à elles relèvent essentiellement de la responsabilité des cantons. La Confédération n'intervient dans le domaine universitaire que pour des questions de subventions, même si l'essentiel du financement est assuré par les cantons.

Les institutions de l'enseignement supérieur en Suisse sont relativement nombreuses. La Confédération suisse reconnaît douze universités et écoles polytechniques, neuf Hautes Écoles Spécialisées (HES), un institut fédéral ainsi que des universités privées. Elles sont réparties sur tout le territoire. Voici la liste complète des institutions de l'enseignement supérieur reconnues par la Confédération suisse :

Tableau N° 18 : Hautes écoles universitaires en Suisse

Hautes écoles universitaires selon la Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles (LEHE)
École polytechnique fédérale de Lausanne EPFL
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETHZ
Universität Basel
Universität Bern
Université de Fribourg
Université de Genève
Université de Lausanne
Universität Luzern
Université de Neuchâtel
Universität St. Gallen
Università della Svizzera italiana
Universität Zürich

Institutions universitaires selon LEHE
Institut de hautes études internationales et du développement, Genève, IHEID
Fondation Formation universitaire à distance, Suisse à Brigue

Hautes écoles spécialisées (incl. hautes écoles d'art et de musique) selon LEHE
Berner Fachhochschule, BFH
Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW
Fachhochschule Ostschweiz, FHO
Haute école spécialisée de Suisse occidentale, HES-SO
Hochschule Luzern, HSLU
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana, SUPSI
Zürcher Fachhochschule, ZFH
Fachhochschule Les Roches-Gruyères, HES-LRG
Kalaidos Fachhochschule
Institut fédéral selon la Loi fédérale sur la formation (LFPr), art. 48
Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung, EHB

Accréditées par la Conférence universitaire suisse
Facoltà di Teologia di Lugano
Franklin University Switzerland
Staatsunabhängige Theologische Hochschule Basel
Theologische Hochschule Chur (THC)

Source : Swissuniversities, 15/12/2015.

Il existe un très grand nombre d'institutions privées dans le paysage de l'enseignement supérieur en Suisse. Cependant, la plupart d'entre elles ne sont pas reconnues par la Confédération suisse et leurs diplômes Bachelor et Master ne sont pas accrédités.

3.2.3. Contexte suisse des programmes d'études du domaine Économie & Services comportant des aspects internationaux et interculturels

Plusieurs universités et hautes écoles en Suisse proposent des programmes d'études en gestion qui intègrent des aspects internationaux. Cela prend différentes formes, telles que la présence de thématiques internationales au sein des cours, des cours spécifiques traitant de questions internationales, des cours de langues intensifs, des échanges universitaires intégrés ou optionnels. Comme expliqué au premier chapitre, la sélection de programmes d'études a été effectuée selon les critères suivants :

- les programmes Bachelor en Suisse ;
- les programmes du domaine Économie & Services ;
- les parties des programmes qui intègrent des aspects interculturels et internationaux dans leurs cursus (*i. e.* un séjour à l'étranger, des sujets et projets internationaux, des exercices interculturels).

3.2.3.1. Les Hautes Écoles Spécialisées (HES)

Tout d'abord, nous analyserons l'offre proposée par les Hautes Écoles Spécialisées, parce qu'elles représentent le meilleur point de comparaison avec le sujet analysé en détail dans cette thèse. Le monde des Hautes Écoles Spécialisées (HES) actives dans le domaine Économie & Services en Suisse présente une image très variée en ce qui concerne l'offre d'études en lien avec l'international.

Avant de les analyser, il est nécessaire de clarifier une certaine terminologie afin de mieux comprendre le système suisse des programmes d'études Bachelor et de ses unités didactiques :

- **Bachelor** – est un programme complet d'études sur 3 ans normalement, qui mène au diplôme Bachelor correspondant aux normes de la réforme de Bologne par l'Union Européenne (180 ECTS).
- **Filière d'étude** – est le terme pour désigner un programme d'études qui délivre un diplôme de formation de base, c'est-à-dire Bachelor ou Master. En sont exclues par exemple toutes les formations continues, qui ne sont pas considérées en elles-mêmes comme des filières d'études.
- **Orientation** – est le terme pour une partie du programme, souvent répartie sur environ un tiers du cursus Bachelor, qui permet aux étudiants de choisir une spécialisation en suivant certains cours spécifiques (maximum 60 ECTS). Dans le contexte de la présente recherche, *Orientation internationale* désigne le programme qui précédait la filière internationale *International Business Management* à la HEG Genève, et peut être vu comme le terme français pour *Major in International Management*.
- **Majeure** – est un cours de 8 heures par semaine sur deux semestres, qui est dispensé en troisième année d'un programme Bachelor à la HES-SO, donc pour les programmes Bachelor en Suisse romande (20 ECTS).
- **Major** – peut avoir deux significations dans le contexte de la HEG Genève :
 - Major est utilisé à la HEG Genève pour un cours qui est comme une « Majeure » décrite lors du point précédent, c'est-à-dire 8 heures par semaine. La seule différence est qu'il est enseigné en anglais (20 ECTS).

- *Major in International Management* est également le terme pour l'orientation internationale de la HEG Genève qui précédait le programme de la filière internationale *International Business Management*, et peut être vu comme le terme anglais pour *Orientation internationale*.

3.2.3.1.1. Fachhochschule Nordwestschweiz

La Fachhochschule Nordwestschweiz est répartie sur plusieurs sites. Deux d'entre eux proposent des programmes ayant un lien fort avec la gestion internationale. Dans le cadre de son programme d'études *International Business Administration*, la Fachhochschule Nordwestschweiz délivre un *Bachelor of Science in International Business Management (IBM)* avec 210 crédits au total (au lieu de 180), obtenus grâce à un *Live Project and bachelor thesis* de 30 ECTS sur un septième semestre. Il s'agit d'un programme TRICAMPUS réparti sur trois pays limitrophes. Il fonctionne grâce à un partenariat entre trois universités des différents pays : Bâle (FHNW), Colmar en France (Université de Haute Alsace) et Lörrach en Allemagne (University of Cooperative Education). Les étudiants passent d'un campus à l'autre :

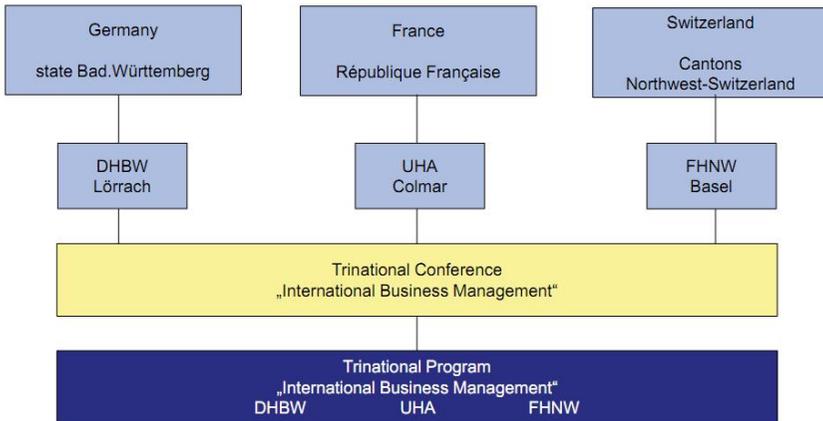
Tableau N° 19 : Régions du programme IBM à la FH Bâle (TRICAMPUS)

VILLE	SEMESTRE	LANGUE D'ENSEIGNEMENT
COLMAR (France)	1 & 4	Français
LÖRRACH (Allemagne)	2 & 5	Allemand
BÂLE (Suisse)	3 & 6	Anglais

Source : Propre tableau établi avec des informations du site web TRICAMPUS (04/11/2011).

Les étudiants doivent effectuer quatre stages, dont un obligatoirement à l'étranger. Les étudiants reçoivent trois diplômes : *Bachelor of Science in International Business Management* (Suisse) ; *Bachelor of Arts in Business Administration* (Allemagne) ; Licence d'Économie-Gestion (France).

Tableau N° 20 : Programme TRICAMPUS, FHNW



Source : PPT Présentation TRICAMPUS (02/11/2011).

Ce programme a été le fruit d'une décision politique de la région Bâle/Alsace/Baden-Württemberg INTERREG III (Site web TRICAMPUS, 04/11/2011). L'objectif était de collaborer de manière plus intensive sur plusieurs niveaux, y compris universitaire. Il a été décidé de mettre en œuvre un programme international tout en restant très régional. La mise en place de ce projet a été soutenue financièrement par l'Union Européenne entre 2002 et 2012 (Site web TRICAMPUS, 04/11/2011).

La mise en place de ce programme d'études était un projet très nouveau en Suisse, il y a 15 ans. Il s'agissait du premier programme de ce type au niveau Bachelor et au sein des Hautes Écoles. Le processus de reconnaissance par la Confédération a été très long. D'abord, le programme trinational a existé dans la réalité, avec des partenariats établis et un seul diplôme en *Business Administration* remis aux étudiants (Interview Responsable Filière 2, 18/10/2011). Il a été rendu possible grâce aux contrats cantonaux (Canton de Bâle, Land Baden-Württemberg, Région Alsace-Moselle), en collaboration avec la politique locale des trois pays participants. Quand le SEFRI a reconnu la filière trinationale il y a quelques années, celle-ci était déjà fonctionnelle depuis plusieurs années (Responsable de Filière 2, 18/10/2011)¹⁵. La filière peut maintenant délivrer le titre *International Business Management*.

¹⁵ Le SEFRI (Secrétariat d'État à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation) est le bureau suisse responsable des accréditations des nouvelles filières d'études, anciennement OFFT (Office Fédéral de la Formation professionnelle et de la Technologie).

Ce programme a clairement une dimension internationale. Non seulement il intègre des séjours sur un campus différent tous les six mois et à l'étranger pour deux tiers des cours, mais il se fait aussi en trois langues et comprend des cours traitant de thématiques internationales liées au domaine économique.

La première année, dans le domaine international, les étudiants suivent les cours suivants : management interculturel, *international business management*, *cross-cultural management*, histoire de l'Europe et langues (anglais et allemand ou français au choix). En deuxième année sont dispensés des cours sur les styles de management interculturel, la coopération internationale, le droit européen, le *business* en Inde et encore des cours de langues. En troisième année, les étudiants suivent des cours de comptabilité internationale, de *leadership cross-cultural*, d'économie internationale, de droit européen, de fiscalité internationale, de management de projet *cross-cultural* et d'anglais.

Tableau N° 21 : Plan d'études du programme IBM de la FHNW Bâle (partie 1)

Semester 1		Semester 2	
GM I 6 CP		GM II 6 CP	
- Introduction to Business Management	3 CP	- Introduction to International Business Management	3 CP
- Financial Accounting	3 CP	- Management Accounting	3 CP
CCMM I 6 CP		CCMM II 6 CP	
- Fundamentals of Cross Cultural Management	3 CP	- Communication	3 CP
- Fundamentals of Marketing	3 CP	- Marketing Mix	3 CP
EML I 9 CP		EML II 9 CP	
- Microeconomics I	3 CP	- Microeconomics II	3 CP
- Statistics	3 CP	- Mathematics	3 CP
- Business Law	3 CP	- Introduction to Research	3 CP
Languages I 6 CP		Languages II 6 CP	
- English	3 CP	- English	3 CP
- French/German*	3 CP	- French/German*	3 CP
First Year Electives I/II* 3 CP		3 CP	
- Presentation Techniques	3 CP	- Conferencing	3 CP
- Commercial Negotiations	3 CP	- Rhetorics	3 CP
- History of Europe	3 CP	- Brand Management	3 CP
- Basic Mathematics	3 CP	- Informatics	3 CP
- n.n.	3 CP	- n.n.	3 CP
- n.n.	3 CP	- n.n.	3 CP
- n.n.	3 CP	- n.n.	3 CP
Live Project 1 3 CP		3 CP	

Tableau N° 21 : Plan d'études du programme IBM de la FHNW Bâle (partie 2)

Semester 3		Semester 4	
GM III 6 CP		GM IV 6 CP	
- Organisation	3 CP	- Supply Chain Management	3 CP
- Corporate Finance I	3 CP	- Corporate Finance II	3 CP
CCMM III 6 CP		CCMM IV 6 CP	
- Intercultural Management Styles	3 CP	- Negotiation	3 CP
- Marketing Research	3 CP	- Consumer Behaviour	3 CP
EML III 9 CP		EML IV 6 CP	
- Macroeconomics I	3 CP	- Macroeconomics II	3 CP
- Business Research Methods	3 CP	- Information and Communication Systems	3 CP
- Cases in European Business Law I	3 CP		
Languages III 6 CP		Languages IV 6 CP	
- English	3 CP	- English	3 CP
- French/German*	3 CP	- French/German*	3 CP
Second Year Electives III/IV* 3 CP			
- Elective Language	3 CP	- Distribution Systems	3 CP
- Developing a Business Plan	3 CP	- n.n.	3 CP
- Cross Border Cooperation	3 CP	- n.n.	3 CP
- Doing Business in India	3 CP	- n.n.	3 CP
- Key Account Management	3 CP	- n.n.	3 CP
- Sociol., Media & Sports Mgmt	3 CP	- n.n.	3 CP
- Development Economics	3 CP	- n.n.	3 CP
- Beyond Budgeting	3 CP		3 CP
- * = only for regular IBM students			
Live Project Report 1 (DUT-Thesis + DUT-Soutenance)		3 CP	
Live Project 2		3 CP	

« L'accent est moins mis sur les cours mathématiques et autres, mais plus sur des cours de langues, sur l'international et la communication interculturelle. » (Interview Responsable Filière 1, 17/10/2011)

La compétence interculturelle joue un rôle fondamental dans ce programme d'études. Elle est partiellement acquise par le biais de l'obtention de connaissances diverses plus ou moins directement liées aux questions interculturelles :

« Eine solide Allgemeinbildung (historisch, kulturell, politisch, gesellschaftlich, philosophisch/ethisch) ermöglicht es ihnen, im internationalen Umfeld Mensch Gesellschaft Umwelt vernetzt denken und handeln zu können. Die Studierenden sind bereit, soziale Verantwortung zu übernehmen für die Verständigung von Menschen über Kulturgrenzen hinweg, für die Erhaltung der kulturellen Vielfalt, der Umwelt und der Lebensgrundlagen. » (FHNW Profil de compétences IBM, 24/11/2015)

Les compétences sont principalement vues comme des connaissances générales (histoire, politique, société, philosophie, éthique). Pour la FHNW, les étudiants de la filière *International Business Management* doivent acquérir des compétences leur permettant d'assumer une responsabilité globale dans un environnement de diversité culturelle. La grande originalité de ce programme est d'être trinational et de reposer sur trois langues d'enseignement. Cela permet aux diplômés d'être capables de gérer et communiquer dans ces trois langues.

« Die Absolventinnen und Absolventen sind in der Lage, in mindestens drei Sprachen (Deutsch, Französisch, Englisch) zu kommunizieren, um ihre Arbeiten anderen zugänglich zu machen und von anderen zu lernen. » (FHNW Profil de compétences IBM, 24/11/2015)

Si l'on se réfère au profil de compétences de la FHNW, les étudiants de la filière *International Business Management* à Bâle peuvent partager leur savoir et apprendre des autres grâce à leur capacité à communiquer en trois langues.

Une autre compétence, qui va au-delà des compétences acquises par les diplômés de la filière *International Business Management* à Genève, consiste en l'action dans une équipe multiculturelle ainsi qu'en l'évaluation et l'interprétation des valeurs de personnes venant d'une autre culture.

« Sie sind fähig, die kulturellen Prägungen (Werte, Einstellungen, Verhaltensweisen) von Menschen zu lesen und sie in der Management-Praxis angemessen zu berücksichtigen. Die Absolventinnen und Absolventen interagieren auch im internationalen, multikulturellen Bereich adressaten- und situationsgerecht. Sie können sich in einer kulturell vielfältigen Arbeitswelt und in unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen zurechtfinden. » (FHNW Profil de compétences IBM, 24/11/2015)

Une autre compétence que les diplômés devraient avoir acquise est celle de la connaissance de soi, qui leur donne la capacité d'estimer et d'évaluer leurs propres valeurs et celles des autres.

La Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) propose un deuxième programme d'études internationales dans le domaine Économie & Services. Dans sa Hochschule für Wirtschaft, elle offre un *Bachelor of Science in International Business Administration* avec 180 ECTS sur 6 semestres. Ce programme est dispensé en anglais à Olten. Les principaux sujets traités sont des sujets classiques tels que l'économie, le marketing, la finance, le droit et la communication cross-culturelle, avec une dimension internationale.

Les compétences à acquérir dans le programme *International Management* à Olten sont les compétences dans le management en langue anglaise et dans un contexte interculturel.

« Students seeking management careers in international environments need communication competence, a generalist academic background coupled with a practical focus, and a working knowledge of functioning in multicultural systems. Our unique and original International Management programme delivers this. Taught entirely in English and embedded in an intercultural setting, qualified and experienced lecturers impart sound knowledge and skills in various management, always ensuring incorporation of global perspectives and conscious communication. » (FHNW, 02/11/2011)

Comme mentionné dans ce descriptif, pour acquérir les compétences interculturelles les étudiants sont mis dans un contexte interculturel. Celui-ci consiste surtout dans le fait que le programme impose un séjour à l'étranger, donc une immersion dans une culture différente de la leur :

« Every IM student is required to study at least one semester at a university abroad. » (FHNW Hochschule für Wirtschaft, Studienführer Bachelor, 02/11/2011)

Le profil de compétences est assez comparable à celui du programme *International Business Management* à la HEG Genève, à l'exception du séjour à l'étranger qui n'est pas obligatoire à Genève.

3.2.3.1.2. Les autres Hautes Écoles en Suisse romande

En Suisse romande, la HES-SO propose plusieurs filières dans le domaine de l'économie et des services : économie d'entreprise, hôtellerie et professions de l'accueil, informatique de gestion, information documentaire, tourisme, et depuis peu, droit économique. Du fait des thématiques abordées, une filière en gestion internationale se rapproche naturellement du programme classique dispensé en gestion d'entreprise (HES-SO, 12/01/2016). En Suisse romande, la

filière Économie d'entreprise est proposée à la Haute École de Gestion de Fribourg, à la Haute École de Gestion ARC de Neuchâtel et à la Haute École d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud ainsi qu'à la HES-SO//Valais sous la forme d'un cursus fortement harmonisé (hors options). Celui-ci comprend bien évidemment des cours de management et d'économie.

En ce qui concerne la filière Tourisme proposée à la HES-SO//Valais, deux cours (soit 12 ECTS) traitent du « Cross-cultural Management » ainsi que de « Sociétés & Cultures » (HES-SO Tourisme, 12/01/2016). Le reste des cours s'avère être assez spécifique au domaine touristique et à la gestion d'entreprise. L'École Hôtelière de Lausanne propose dans son *Bachelor of Science* un cours qui traite le sujet de la « Diversité culturelle » (HES-SO EHL, 12/01/2016). Les filières Informatique de gestion ainsi qu'Information documentaire proposent des cours relativement différents d'une filière en gestion internationale (HES-SO, 12/01/2016). La filière Informatique de gestion est plutôt centrée sur les systèmes d'information appliqués à la gestion. À la Haute École de Gestion de Genève, la filière Information documentaire bilingue, français et allemand, est proposée comme alternative à la filière francophone. Cette option requiert qu'un cinquième des cours soit suivi en allemand et le reste en français avec les étudiants francophones (HEG, 12/01/2016). Les étudiants bilingues ont le choix entre un stage en début du 5^e semestre dans une région germanophone et un travail de diplôme en allemand. Le programme international proposé par la Haute École de Gestion de Genève, *International Business Management*, sera traité en détail plus loin dans cette thèse (HES-SO, IBM, 12/01/2016).

3.2.3.1.3. Les autres programmes internationaux d'études au niveau Bachelor en Suisse

D'autres Hautes Écoles Spécialisées en Suisse proposent des programmes d'études internationales au sein du domaine Économie & Services. La plupart d'entre eux sont plutôt des « orientations » (majeures), à savoir un programme classique en gestion avec des cours spécialisés en gestion internationale et/ou avec des séjours à l'étranger.

La Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) à Winterthur offre un programme de Bachelor avec une Majeure en *International Management* (Flyer ZHAW 2012). Il n'est pas accrédité comme programme à part entière par le SEFRI. Les étudiants doivent obligatoirement passer la 2^e année à l'étranger dans une des 40 écoles partenaires. Les deux autres années (la 1^{re} et la 3^e année) sont passées à la ZHAW. Les cours dispensés traitent, pour la plupart, de thèmes internationaux tels que « Management and Business in the Global World », « Business Strategies in the Global World », « Mikro-

et Makrooeconomics in the Global World », « Culture & Civilisation », « International Marketing & Sales Management », « International Strategic & Cross-Cultural Management », « International Accounting and Finance Management », ou « International Economics and Law ». De plus, les étudiants sont obligés de se perfectionner dans une langue étrangère au minimum. Par ailleurs, la ZHAW délivre également un Bachelor en *Business Administration* avec une orientation en « International Economics » (Flyer ZHAW 2012).

La Fachhochschule Bern délivre un *Bachelor in Business Administration* avec la possibilité de se spécialiser dans le domaine de l'international : « Strategy, Leadership & International Management ». Il s'agit d'un programme de gestion classique où les cours sont dispensés en anglais. Ce programme n'est également pas accrédité par le SEFRI. Selon le responsable de cette filière, les aspects internationaux sont intégrés dans des cours de langues et dans des mineures et majeures qui traitent des sujets internationaux (Interview Responsable Filière 3, 18/10/2011). Par ailleurs, la FH Bern a le projet de proposer son programme d'études en économie d'entreprise dans une université en Suède (Interview Responsable Filière 3, 18/10/2011). La FH Bern propose également un module de compétence interculturelle intitulé « Cross-cultural Competency Development ». Dans ce cours, les étudiants apprennent les théories interculturelles ainsi que des compétences interculturelles :

- « - cultural competency ; gaining cultural intelligence ; big C vs little c culture themes ; stereotype vs cultural standards
- cultural dimensions and theoretical frameworks (Kluckhohn, Hall, Hofstede, Trompenaars)
- behavioral strategies ; cross-cultural communication skills. » (FH Bern Cross-cultural Competency Development Module description, 08/07/2012)

La HEG Fribourg propose des filières bilingues français-allemand car son canton est bilingue (Stratégie HES-SO, 23/06/2015). Elle offre également son programme en version trilingue, à savoir français, allemand et anglais et séjour obligatoire à l'étranger. Il s'agit d'enseigner la formation à l'économie d'entreprise en trois langues, sans changer le contenu des cours. Comme pour le programme classique, un cours de management international avec deux ECTS en troisième année est proposé (HEG Fribourg, 19/01/2016).

3.2.3.2. Les universités suisses

Les universités suisses proposent également des programmes intégrant des thématiques internationales dans leurs cursus. L'Université de Genève propose un Bachelor en relations internationales qui traite principalement des sujets d'économie politique et de sciences politiques internationales tels que relations internationales, nationalisme en Europe, histoire économique des Tiers Mondes, droit international public & privé, économie internationale, économie du développement durable, économie monétaire internationale, méthodes internationales, diplomatie multilatérale et organisations, géographie de la mondialisation, institutions et intégrations européennes, terrorisme, démographie et anthropologie des populations, commerce international et géographie culturelle (UNIGE, 27/12/2015).

L'université de Fribourg offre plusieurs Bachelors dans le domaine de l'économie. Étant donné que la ville de Fribourg est bilingue, l'université a décidé d'offrir une formation bilingue (français/allemand). Par contre, le contenu de la formation ne contient qu'un cours (9 ECTS) qui traite explicitement d'un sujet du domaine international : « Économie internationale et économie appliquée I & II ». Elle propose aussi des cours de langues.

3.2.3.3. Les Bachelors internationaux des universités privées

Beaucoup d'institutions privées d'enseignement supérieur proposent des diplômes Bachelor et Master. Ils sont essentiellement enseignés en anglais. Mais la Confédération suisse ne reconnaît pas ces diplômes. Certaines universités privées délivrent des diplômes qui sont accrédités et reconnus par d'autres pays, par exemple la France ou les États-Unis. Les frais d'études de ces institutions privées ainsi que la non-reconnaissance des diplômes sur le marché suisse impliquent que la clientèle n'est pas la même que celle des institutions d'enseignement public. Les coûts des programmes varient entre 12 000 CHF par an (European University, 07/01/2016) et 34 500 CHF par an (International University in Geneva, 07/01/2016).

Cependant, beaucoup d'universités privées proposent des programmes Bachelor en économie internationale, qui présentent donc un intérêt particulier dans le cadre de cette thèse. Certaines d'entre elles sont très présentes sur le marché genevois, notamment par leurs campagnes de communication.

Tableau N° 22 : Les universités privées en Suisse romande proposant des programmes d'études internationales au niveau Bachelor

INSTITUTION UNIVERSITAIRE PRIVÉE	PROGRAMME D'ÉTUDES BACHELOR
International University, Genève	Bachelor in International Management
University of Business and International Studies (UBIS), Genève	BBA in International Business Administration
Institut de Finance et Management (IFM), Genève	Bachelor in International Business
Geneva Business School, Genève	BBA in International Management
European University à Genève et Montreux	Bachelor of Arts in International Relations
Webster University Worldwide, Genève	Bachelor in International Relations
The American Graduate School of Business (AGSB), Tour-de-Peilz	Bachelor in Business Administration
Business School Lausanne (BSL), Lausanne	Bachelor of Business Administration
César Ritz College, Le Bouveret (Montreux)	Bachelor of International Business in Hotel and Tourism Management
Les Roches – International School of Hotel Management, Bluche	BBA in International Hotel Management BBA in International Hotel Management with Financial Management BBA in International Hotel Management with Marketing

Source : Propre tableau (International University in Geneva, 07/01/2016 ; UBIS, 07/01/2016 ; IFM, 07/01/2016 ; Webster University, 07/01/2016 ; AGBS, 07/01/2016 ; BSL, 07/01/2016 ; César Ritz Colleges, 07/01/2016 ; European University, 07/01/2016 ; Les Roches, 07/01/2016).

Tous ces programmes d'études intègrent des dimensions internationales et, pour certains, interculturelles dans leurs cursus. L'IFM par exemple intègre plusieurs séjours à l'étranger. À la Business School Lausanne (BSL, 07/01/2016), les étudiants peuvent opter pour un double diplôme avec Dublin ou Paris, et le César Ritz College met l'accent sur les stages intégrés en Suisse ou à l'étranger (César Ritz Colleges, 07/01/2016).

Toutes ces institutions universitaires proposent différents cours qui sont directement liés à l'international, comme : Commerce International (IFM), *Organizational Ethics* (UBIS), *International Marketing* (UBIS), *Finance for International Business* (UBIS, IFM), *Foreign trade and investment* (UBIS, IFM),

International law (UBIS), *Marketing International* (IFM, BSL), *Strategies of Global Business* (BSL), *Tourism / Hotel Management* (Cesar Ritz College, Les Roches) et *International Business (European University)* (César Ritz Colleges, 07/01/2016 ; IFM, 07/01/2016 ; UBIS, 07/01/2016 ; BSL, 07/01/2016 ; Les Roches, 07/01/2016). Les cours qui ont un lien direct avec les sujets interculturels sont moins représentés, mais trois institutions les proposent au sein de leurs cursus. Les cours proposés sont un cours d'*Intercultural Communication* (UBIS, César Ritz College), un cours de Management interculturel (IFM) et des cours de Communication et langues (AGSB, César Ritz College) (César Ritz Colleges, 07/01/2016 ; IFM, 07/01/2016 ; UBIS, 07/01/2016 ; AGBS, 07/01/2016).

Certains programmes ont une orientation sociopolitique plutôt que de gestion. L'International University in Geneva, par exemple, offre un programme en *International Management*. Sur 93 crédits dispensés, douze sont liés aux problématiques de gestion internationale. Le programme *BA in International Relations* de l'UBIS met plutôt l'accent sur les questions de politique internationale, de même pour la Webster University ainsi que l'European University (UBIS, 07/01/2016 ; Webster University, 07/01/2016 ; European University, 07/01/2016).

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessus, six universités privées proposant des programmes d'études internationales sont présentes dans le seul canton de Genève. Ce chiffre représente le double des universités publiques ou semi-publiques qui existent à Genève. Il est intéressant de voir que dans les autres régions de Suisse, il existe une seule université privée proposant un programme d'études internationales, la Swiss Business School (SBS), à Zürich (SBS, 07/01/2016). Cette analyse fait ressortir que la plupart des institutions universitaires privées proposant des programmes Bachelor dans le domaine de l'économie internationale se trouvent en Suisse romande, et majoritairement à Genève.

En résumé, tous les programmes d'études internationales proposés par des universités privées suisses présentent un coût important. Leur offre comporte une proportion plus ou moins grande de cours dédiés aux thématiques internationales. L'enseignement est délivré en anglais. Sans reconnaissance par la Confédération suisse des diplômes qu'elles délivrent, ces universités privées continueront d'attirer une autre clientèle, qui est souvent recrutée à l'étranger. Elles prévoient souvent des échanges avec les campus du même groupe à l'étranger qui sont facilités par l'utilisation commune de l'anglais.

3.2.4. Contexte Suisse romand des programmes d'études du domaine Économie & Services au niveau master et en formation continue

En ce qui concerne la formation continue et les formations au niveau Master, les programmes proposés dans le domaine Économie & Services avec une dimension internationale sont d'un autre ordre. Cette thèse ne cherche pas à analyser le contexte des programmes Master ou de formation continue. Cependant, par souci de complétude, une rapide synthèse de l'offre sera mentionnée. Dans le domaine des études internationales et de gestion des affaires internationales, de nombreux programmes Master existent en Suisse. Par exemple, ils sont proposés par les institutions suivantes :

Tableau N° 23 : Programmes Master et formation continue avec une orientation internationale en Suisse romande

INSTITUTION	PROGRAMME MASTER & FORMATION CONTINUE
Université de Genève	Master in Business Administration / Option Management international des Affaires Diplôme en management international des affaires Master of Advanced Studies in International and European Security International Organizations Master in Business Administration Programmes de doctorat
Institut de Hautes Études Internationales et du Développement, Genève	Executive Master in Negotiation and Policy Making, Master en études internationales Executive Master en études du développement Programmes de doctorat

Source : Propre tableau (UNIGE, 11/01/2016 ; IHEID, 11/01/2016).

Ce tableau montre que l'offre de programmes internationaux des institutions universitaires publiques au niveau Master à Genève est plus large qu'au niveau Bachelor. En plus de ces programmes Masters, beaucoup d'institutions universitaires offrent des programmes de formation continue sous forme de certificats

de formation continue ou de cursus d'approfondissement de divers thèmes. Un doctorat peut être réalisé dans la plupart des institutions mentionnées.

3.2.5. Contexte international proche

Au niveau des universités proches de la Suisse romande, en France voisine, l'offre d'études au niveau des Bachelors dans le domaine Économie & Services est très limitée.

Tableau N° 24 : Les programmes Bachelors internationaux en France – contexte proche

INSTITUTION UNIVERSITAIRE	PROGRAMMES PROPOSÉS
Université Lyon III	Licence Professionnelle en Management International Hôtellerie et Restauration
École de Management (EM), Lyon	Bachelor of Business Administration avec une dimension internationale
Université catholique de Lyon	International Business Program
École des Hautes Études internationales et Politiques à Lyon	Bachelor en relations internationales et Sciences Politiques
Université Grenoble III	Coopération internationale et communication multilingue
Université Pierre-Mendès France (UPMF), Grenoble	Gouvernance des organisations pour le développement international
Université de Savoie, Chambéry	Commerce : Affaires Internationales

Source : Propre tableau (Université Lyon III, 12/01/2016 ; Université Catholique Lyon, 12/01/2016 ; HEIP, 12/01/2016 ; Université Grenoble III, 12/01/2016 ; Université de Savoie, 12/01/2016 ; UPMF, 12/01/2016 ; EM Lyon, 12/01/2016).

Le tableau montre que Lyon et Grenoble proposent un choix plus large de programmes internationaux. La plupart sont des programmes d'économie qui intègrent, dans une certaine partie de leurs études, des sujets internationaux au sein du cursus.

3.2.6. Résumé

En résumé, on peut dire qu'il y a un grand choix d'études qui traitent des sujets internationaux à Genève, en Suisse et en France voisine. Par contre, dans le domaine Économie & Services, le choix existe plutôt au niveau Master et en formation continue qu'au niveau Bachelor. Certains cursus Bachelor traitent de

sujets internationaux, mais il est rare qu'un programme d'études intègre obligatoirement des séjours à l'étranger, l'apprentissage des langues et des cours avancés de gestion internationale. Dans la plupart des cas, il s'agit essentiellement d'un cursus traditionnel en gestion d'entreprise intégrant des langues étrangères ou quelques options portant sur une thématique internationale. Un séjour dans un pays étranger n'est obligatoire qu'à la FH Nordwestschweiz (en Allemagne et en France, dans une région voisine, dans le cadre du TRICAMPUS) ou à la ZHAW à Winterthur (2^e année à l'étranger), exception faite des universités privées non reconnues par la Confédération qui proposent souvent des programmes en anglais et des séjours à l'étranger, à des prix nettement plus élevés.

3.3. Le programme International Business Management (IBM) de la Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG)

La Haute École de Gestion de Genève (HEG) sera examinée de plus près dans ses activités d'enseignement à l'international dans le cadre de ce chapitre. La HEG propose des formations Bachelor à vocation régionale. Depuis 2013 comme filière, et depuis 2010 comme orientation, elle propose aussi un diplôme Bachelor avec la mention internationale. Pour mieux comprendre ce qu'il intègre comme aspects internationaux et quel rôle joue l'aspect interculturel, le programme de la Haute École de Gestion va être présenté de manière spécifique dans ce chapitre.

3.3.1. La HEG Genève

La HEG Genève est une institution délivrant des formations universitaires au niveau Bachelor et Master (HEG GE [2016], Étudier à la HEG). Elle propose également des formations continues sur différents sujets, certains en collaboration avec l'Université de Genève. La HEG Genève fait partie de la HES-SO (Hautes Écoles Spécialisées – Suisse Occidentale), le réseau de toutes les Hautes Écoles en Suisse romande (HES-SO, Statistiques interactives, 15/02/2016). La HES-SO et son rectorat peuvent exercer une grande influence sur les activités des différentes hautes écoles qui la composent. En particulier, la HES-SO décide des axes stratégiques et de la répartition des moyens financiers accordés par la Confédération suisse.

« En fait c'est déjà le support financier de la HES-SO et aussi le pouvoir financier de la Suisse. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

Au niveau Bachelor, la HEG Genève propose quatre programmes d'études :

Tableau N° 25 : Les programmes d'études Bachelor du domaine Économie & Services à la HEG Genève

Économie d'entreprise	Économie et management en français
Information documentaire	Management de l'information en français ou bilingue (français/allemand)
Informatique de gestion	Informatique dans le domaine du management, en français
International Business Management	Management international en anglais

Source : Propre tableau à partir de données de HEG-GE, Étudier à la HEG, 15/02/2016.

La HEG Genève propose donc principalement des programmes en français. Avant l'introduction du programme en gestion internationale, seule une filière proposait un programme bilingue allemand/français en option, avec quelques cours du programme francophone proposés en allemand. Actuellement, le seul programme enseigné en anglais est le programme *International Business Management*.

Au niveau Master, la HEG propose trois programmes Master, qui correspondent aux trois filières Bachelor traditionnelles. Pour l'instant, aucun programme Master dans un domaine international n'est proposé. Mais la HEG offre deux programmes Master, dont un avec deux orientations :

- a) *Business Administration* : Orientation Management et Ingénierie des Services, et *Business Administration* : Orientation Management des Systèmes d'information ;
- b) Sciences de l'information.

La HEG Genève est une institution qui, par ses étudiants, reflète l'aspect international de la région de Genève.

« Ce ne sont pas moins de 51 nationalités qui se retrouvent à la HEG. » (HEG GE, Relations internationales, 15/02/2016)

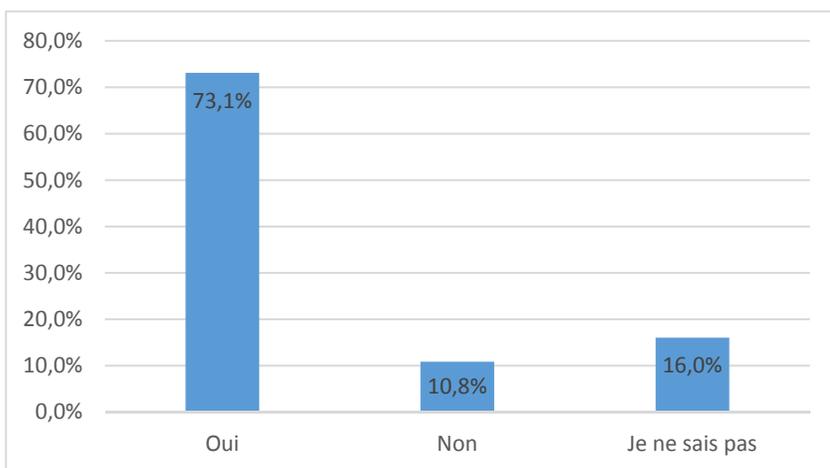
Actuellement, la HEG Genève compte environ 1 250 étudiants (HES-SO [2015], *Vademecum 2014-2015*). La tendance est en hausse, ce que montre l'augmentation du nombre d'étudiants à la HEG Genève de 11 % entre 2014 et 2015 (HES-SO [2015], Rentrée 2015). Les écoles HES renforcent leur attractivité). Selon le directeur des HES de Genève, cette tendance prouve l'attractivité de la formation universitaire professionnalisante. L'objectif est, selon lui, de « répondre à cette demande au niveau régional, [...] développer la voie professionnelle et [...] promouvoir une formation axée sur la pratique, si caractéristique du système HES » (HES-SO [2015], Rentrée 2015. Les écoles HES renforcent leur attractivité, 1).

3.3.2. L'historique du programme *International Business Management* (IBM) et sa mise en place

Comme mentionné plus haut, le programme *International Business Management* existe sous forme d'un programme d'études spécifique depuis 2013, et avant, dès 2010, sous forme d'orientation « Major in International Management ».

Une étude montre un intérêt marqué de la part des étudiants potentiels et des Alumni pour un programme à la HEG Genève dans le domaine de l'économie et de la gestion des entreprises internationales (Dubosson/Kristahn 2010). Dans cette étude, 73,1 % des répondants ont déclaré qu'ils seraient intéressés par un programme de gestion internationale, 10,8 % n'étaient pas intéressés et 16 % n'avaient pas d'opinion.

Graphique N° 20 : L'intérêt des étudiants pour une formation en gestion internationale des entreprises¹⁶



Source : Dubosson/Kristahn (2010), 7.

¹⁶ Version française des résultats.

3.3.2.1. Le processus d'acceptation

Initialement, l'idée de la direction de la HEG Genève était de construire un programme d'études internationales avec deux options : un Bachelor en anglais à Genève et un Bachelor en trois langues sur différents sites.

Tableau N° 26 : Les deux projets pour la filière *International Business Management* de la HEG Genève

Bachelor of Business Administration in International Business Management	Bachelor of Business Administration in International Business Management (IBA)
3 ans à Genève	1 an à Genève, 2 ans à l'étranger
En anglais	Trilingue : en anglais à Genève, en allemand en Allemagne, en anglais en Angleterre/ou en espagnol en Espagne /ou en français en Belgique
Diplôme de la HEG Genève	Diplôme commun de trois universités (joint degree)

Source : Propre tableau établi à partir de l'observation participative entre 2008-2010 par G. Kristahn & Formulaire Orientation Internationale Demande HES-SO, V8 version finale, 05/03/2009.

Il était donc prévu un programme en anglais. À la fin de la première année, un petit nombre d'étudiants pouvait choisir de poursuivre le programme dans d'autres langues dans deux autres pays. Ce concept était inspiré du programme TRICAMPUS proposé par la FHNW à Bâle (CH), Lörrach (D) et Mulhouse (F). Cependant, la HEG Genève prévoyait de décliner son programme sous deux formes au choix. Lors de l'inscription, l'étudiant devait mentionner s'il envisageait de partir pendant deux ans à l'étranger ou de suivre le cursus entier à Genève.

Selon les objectifs de la direction de la HEG en 2009, le projet était de mettre en place le programme d'études sous forme d'orientation intégrée dans le programme en français en économie d'entreprise comme première étape vers la création d'un nouveau Bachelor :

« Dans un premier temps, la HEG Genève souhaite offrir la formation d'économiste d'entreprise en anglais, avec une orientation correspondant à 63 ECTS spécialisée en management international. Dès le semestre 3 pour les étudiants à plein temps, des cours spécialisés seront introduits et dès le semestre 5, pour les étudiants en emploi. » (HEG GE, 05/03/2009, 2)

Cette approche en deux phases avait comme objectif de pouvoir ouvrir le programme en anglais dans un délai plus court. Dans un deuxième temps, il

était prévu de demander à l'OFFT¹⁷, qui a pour nom maintenant le SEFRI¹⁸, l'autorisation d'ouvrir une filière indépendante de la filière Économie d'entreprise en français (HEG GE [2009], PV Réunion du Comité Scientifique).

« Dans un deuxième temps, la HEG Genève veut déposer un dossier auprès de l'OFFT afin d'ouvrir une nouvelle filière en gestion internationale, car le profil de compétences est très différencié de celui de l'économiste d'entreprise. Cette première étape permettra de gagner du temps et des compétences supplémentaires en enseignement et recherche. » (HEG GE [2009], Formulaire Orientation Internationale Demande HES-SO, V8 version finale, 05/03/2009, 2)

Cette démarche consistant à proposer le programme d'études d'abord sous forme d'orientation était un moyen de répondre à la longueur du processus d'accréditation pour une nouvelle filière en Suisse. De plus, en interne, le dossier de demande d'ouverture d'une nouvelle filière doit être soumis à l'acceptation de nombreux comités avant que l'institution, au nom de l'école, puisse déposer une demande auprès du SEFRI (Interview Prof. 1, 2 & 3, 2012-2013). La procédure pour ouvrir une nouvelle filière est la suivante :

Tableau N° 27 : Étapes d'acceptation et d'accréditation d'une nouvelle filière à la HEG Genève

Direction Hautes Écoles Genève (HES-SO//Genève)
Conseil de domaine des HEG de la HES-SO
Commission pédagogique de la HES-SO
Comité des Directeurs de la HES-SO (CODIR)
Comité Stratégique, composé de tous les conseillers d'État en charge des hautes écoles dans leur canton respectif
SEFRI (Secrétariat d'État à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation), antérieurement OFFT

Source : Propre tableau établi à partir de données de l'interview Prof. 1, 20/06/2012.

Ce processus implique que plusieurs comités ont le droit de s'exprimer sur l'ouverture d'une nouvelle filière. Dans le cas de la HEG Genève, la nouvelle filière représentait un cas délicat, car la HEG Genève aurait été la seule HEG en Suisse romande à demander l'ouverture d'un programme d'études en management international.

¹⁷ Office Fédéral de la Formation professionnelle et de la Technologie.

¹⁸ Secrétariat d'État à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation.

« Ce positionnement au sein de la HES-SO est unique, dans la mesure où pour le moment, aucune filière à vocation internationale n'existe formellement dans les formations proposées par la HES-SO. » (HEG GE, Dossier OFFT IBA, 01/03/2012)

Cela engendrait une situation de concurrence parce que les étudiants habitant dans les autres cantons de Suisse romande auraient pu dorénavant choisir de poursuivre des études en gestion internationale à Genève plutôt qu'un autre programme proposé par la HEG de leur région d'origine. Cette concurrence a une incidence financière, parce que chaque école reçoit une somme définie pour chaque étudiant inscrit dans un de ses programmes. Pour la filière *International Business Management*, le forfait annuel demandé s'élevait à 21 500 CHF par étudiant, contre 16 500 CHF pour un étudiant en gestion d'entreprise (HEG GE, Dossier OFFT IBM, 2012).

Le processus d'accréditation d'une nouvelle filière peut prendre plusieurs années et s'avère difficile lorsque les personnes ayant le pouvoir de décision sacrifient l'intérêt commun d'une institution d'enseignement et de ses étudiants au profit de leurs intérêts particuliers, essentiellement financiers.

« Maintenant, pour diverses raisons, il s'est trouvé que notre programme a été accepté plusieurs fois par la direction générale et par la HES-SO avant que cela ne monte éventuellement à l'OFFT ce qui est arrivé maintenant. [...] À mon avis cela n'a rien à voir avec le fait que ce soit un programme international, je pense que c'était plus des problèmes politiques, des problèmes de personnes, des problèmes de guerres internes qui ont engendré cette situation. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Selon ce professeur, les conditions pour l'acceptation d'un nouveau programme d'études sont difficiles car les gens ne communiquent pas entre eux. Ceux qui planifient le nouveau programme d'études ne rencontreront jamais ceux qui doivent décider si cette nouvelle filière a le droit d'ouvrir. Le professeur l'explique ainsi :

« Et je pense que probablement, si les gens qui décident étaient directement impliqués avec le porteur de projet, soit l'équipe de projet, pouvaient communiquer plus directement avec chaque échelon, il y aurait peut-être plus de possibilités de présenter objectivement le dossier. Ce n'est même pas la même personne qui est autorisée à présenter le dossier à chaque étape. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Ce problème de répartition et de dilution des responsabilités est également visible dans les comités décisionnaires. Pour le résoudre, un professeur propose que l'établissement d'un nouveau programme dépende du domaine, donc de l'instance supérieure à la direction de la HES-SO de Genève. Cette dépen-

dance, précise-t-il, devrait être uniquement valable pour les formalités. Concernant les cours et le contenu, ceux-ci devraient rester de la responsabilité des professeurs (Interview Prof. 3, 10/07/2012).

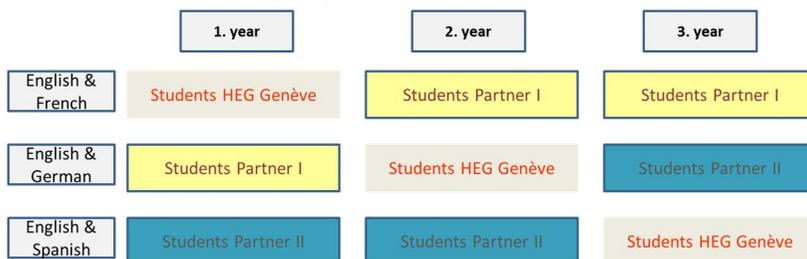
Également en interne à la HEG Genève, le nouveau programme ne s'est pas intégré facilement dans la culture de l'organisation (Observation participative, 2009-2012). Le personnel était principalement francophone. Par conséquent, une bonne partie des professeurs parlait l'anglais, mais peu se sentaient suffisamment à l'aise pour donner leurs cours dans cette langue. Selon l'opinion d'un professeur, certaines personnes étaient résistantes au changement.

« Le conflit, c'est d'intégrer ce programme dans ce qui existe. Et à mon avis, le passage de ce qui existe à quelque chose de différent. Tu as les gens qui sont ouverts et d'autres qui sont fermés aux changements. Avec les gens qui sont ouverts aux changements, tu peux faire des sauts dans le sens que tu veux. Mais avec les gens qui sont fermés au changement, il faut avoir un compromis qui est un changement étape 1, et après pousser le changement plus loin une fois qu'on est habitué aux circonstances de l'étape 1. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Ce problème s'est révélé lorsque la direction de la HEG Genève a demandé aux professeurs de se prononcer sur leur volonté d'enseigner en anglais (Observation participative, 2008). Beaucoup ont manifesté de la peur parce qu'ils ont eu l'impression d'être forcés à le faire. S'ils n'en étaient pas capables, ils craignaient de ne plus être intégrés à la nouvelle direction stratégique prise par leur institution.

3.3.2.2. Le projet de joint degree

À l'initiative de la direction de la HEG Genève, le projet d'intégrer le programme d'études en gestion internationale dans un *joint degree program*, a été développé. Il était prévu de mettre en place un programme intégré avec deux autres pays au début, puis d'ajouter des pays supplémentaires dans un deuxième temps. Le concept prévu était que les étudiants choisissent une année dans chaque pays. L'idée était de ne pas les laisser en groupe, mais de les intégrer dans le cursus de l'institution d'accueil.

Graphique N° 21 : Concept du programme *International Business Management (IBM)* – TRICAMPUS

Source : HEG GE (2008), Présentation du concept TRICAMPUS.

Ce concept a rencontré des difficultés à être accepté en interne par les différents comités en Suisse romande. Il a également connu des difficultés avec les partenaires internationaux. Malgré cela, la direction de la HEG Genève a réussi à obtenir une autorisation de plusieurs comités. Le projet prévoyait la collaboration avec des partenaires identifiés. Une lettre d'intention a été signée entre les parties avec l'Allemagne (Cologne) et avec la Belgique (Bruxelles). Dans cette lettre, les parties avaient comme objectif de mettre en place un programme d'études commun :

Tableau N° 28 : Objectifs des partenaires pour le programme intégré (*joint degree*)

Objective	From now on, the three partners' objective will be to develop a joint degree bachelor program in International Business Administration.
-----------	---

Source : HEG GE & Partner Universities (2010), *Declaration of Intent*.

Les partenaires s'étaient mis d'accord sur les prochaines étapes pour la mise en œuvre du *joint degree* (HEG GE & Partner Universities (2010), *Declaration of Intent*). L'objectif était de finaliser le curriculum et de créer des options spécifiques dans chaque pays partenaire. Chaque partenaire devait entreprendre les démarches administratives dans son pays pour l'obtention d'une accréditation pour un programme intégré. Il était prévu de construire un site web et de créer des brochures. Enfin, il était également convenu de se rencontrer régulièrement entre partenaires universitaires pour discuter des avancements du projet et pour prendre les décisions nécessaires.

Tableau N° 29 : Prochaines étapes du projet de mise en place d'un *joint degree program* entre la HEG Genève et ses partenaires

Next steps :
Adjusting the final curriculum and designing the specializatio options of each partner country
At the same time, doing all the necessary administrative work in each country in order to achieve accreditation for a joint degree program (it might take a few months)
Joining our efforts to print brochures, to build a Website, etc.
Regular meetings between staff of the joint degree project in each partner University

Source : HEG GE & Partner Universities (2010), *Declaration of Intent*.

Les problématiques discutées avec les partenaires concernaient différents sujets.

Tableau N° 30 : Problématiques discutées par les partenaires pour la mise en place du joint degree

Accréditation
Harmonisation du curriculum
Langue d'enseignement
Joint degree vs double degree

Source : Propre tableau établi à partir de données de l'observation participative de G. Kristahn entre 2008 et 2012.

La problématique de l'accréditation portait surtout sur le fait que le partenaire en Allemagne aurait voulu obtenir une accréditation commune par la FIBAA¹⁹. Les autorités suisses, par contre, préféraient une accréditation par pays. La position des autorités suisses était motivée par le fait qu'elles voulaient s'assurer que le diplôme serait conforme aux standards de qualité suisse, même si d'autres institutions le co-délivraient.

Les questions liées au curriculum concernaient surtout son harmonisation (HEG GE, PV Réunion entre partenaires, septembre 2010). Certains partenaires étaient très flexibles dans leur compréhension des différences dans le plan d'études et leur interprétation de ce qui pouvait être considéré comme commun. Ils favorisaient l'avancement du projet et considéraient l'expérience d'internationalisation du programme comme un apprentissage supplémentaire

¹⁹ Foundation for International Business Administration Accreditation.

en soi. La direction de la HEG Genève qui était en place au moment des négociations s'inscrivait dans cette approche. D'autres partenaires étaient, par contre, très attachés aux détails et voulaient assurer un plan d'études rigoureusement identique dans chaque pays. Cette approche causait des problèmes dans l'intégration du plan d'études, car cela devenait difficile à concilier avec l'existant.

La langue d'enseignement lors de la mise en place d'un programme intégré a été également discutée au cours des réunions (HEG GE, PV Réunion entre partenaires, septembre 2010). La plupart des partenaires étaient d'accord pour que l'anglais soit la langue principale. Mais la discussion portait sur le fait que l'étudiant devrait plutôt suivre les cours dans la langue du pays, ou au moins, choisir certains cours dans la langue du pays d'accueil.

La dernière question débattue concernait le type de diplôme délivré. Compte tenu des différentes législations des pays concernés, un *joint degree* était beaucoup plus difficile à mettre en place qu'un double diplôme. L'Allemagne ainsi que la Belgique auraient préféré offrir un double diplôme, chaque institution délivrant son diplôme à la fin des études. La direction de la HEG Genève favorisait largement un *joint degree*, malgré l'opinion contraire de la direction de la HES-SO (Observation participative, 2008-2010).

Ces problématiques ont été largement discutées lors de réunions, mais ne constituaient pas une mise en danger du projet en soi.

Le projet de mise en place d'un *joint degree*, en parallèle de la mise en œuvre du programme *International Business Management*, a été suspendu lors du changement de direction. La nouvelle direction n'avait pas pour priorité l'internationalisation de la HEG Genève. Par conséquent, les partenaires ont stoppé les négociations et le projet de *joint degree* a été enterré.

« Pour l'instant c'est l'idée d'ouvrir la filière internationale, qui aura comme caractéristique l'idée de se distinguer du programme en économie d'entreprise standard par le fait qu'il est enseigné en anglais et que les cours sont orientés sur l'international. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

3.3.3. Le programme *International Business Management*

Le programme d'études de la Haute École de Gestion en *International Business Administration* est un programme de formation de base, selon le système de Bologne, sur trois ans à plein temps. Ce programme d'études est également proposé en temps partiel, sur quatre ans (HEG IBM, 14/01/2016).

L'objectif de ce programme est de proposer une formation adaptée à la région de Genève et à ses organisations et entreprises internationales.

« This Bachelor degree gives you a privileged access to the region's key international players such as its international companies, multinational corporations as well as its internationally oriented governmental and non-governmental organizations. The region also hosts numerous small and medium enterprises (SMEs) that have international or internationalized activities, and will welcome your skills. » (HEG IBM, 14/01/2016)

Comme cette citation le montre bien, le programme a comme objectif bien sûr le monde international du management, mais également les organisations internationales, qui sont des employeurs importants dans la région de Genève.

« En proposant un cursus de formation entièrement enseigné en anglais et axé sur des matières spécifiques au management international, la filière *International Business Administration* de la HEG-Genève répondra aux nombreux besoins du marché de la région genevoise et de l'arc lémanique, siège de nombreuses organisations internationales, de multiples organisations non gouvernementales et d'entreprises internationales. » (HEG GE, Dossier OFFT IBA, 01/03/2012)

Selon les informations de la HEG en 2016, l'interculturalité joue un rôle dans les classes composées d'étudiants genevois originaires de nombreux pays différents :

« HEG is the home of students from many different cultural horizons, representative of the city of Geneva and the region. [...] During your studies at HEG, your international education is strengthened by these cultural wealth and international dimension. » (HEG IBM, 14/01/2016)

Il s'agit d'un programme traitant de la gestion et de l'économie, avec des sujets liés au monde économique et au management sous l'angle international. Le programme met l'accent sur le fait qu'il est enseigné entièrement en anglais (HEG IBM, 14/01/2016). Cet aspect le rend unique en Suisse romande, parce que les programmes des autres universités et Hautes Écoles en Suisse romande, comme expliqué dans le chapitre précédent, n'ont pas ce genre d'offre (HEG IBM, 14/01/2016). D'autres langues sont enseignées pendant les premières années d'études. Ce programme vise à enseigner les bases du management et de l'économie, avec une dimension internationale et interculturelle (HEG IBM, 14/01/2016).

Le programme de cours se présente comme suit :

Tableau N° 31 : Plan d'études International Business Management (partie 1)

Semester 1				Semester 2			
		Hours	ECTS			Hours	ECTS
GM 1, B-C, 3011				8			
30111 Business Management	4	4	30112 Organization	2	2		
			30113 Human Resources Management	2	2		
ACC I, B-C, 3021				8			
30211 Corporate Accounting	4	4	30212 International Accounting and International Standards	4	4		
MACOM I, B-C, 3031				6			
30311 Marketing Principles I	3	3	30312 Marketing Principles II	3	3		
LEAD I, B-C, 3041				6			
30411 Leading yourself	2	2	30412 Leading the organization	2	2		
			30413 Intercultural communication	2	2		
ECO I, B-R, 3051				8			
30511 Microeconomics	4	4	30512 Macroeconomics	4	4		
LAW I, B-R, 3061				5			
30611 Business Law	3	3	30612 Understanding the EU	2	2		
BT I, B-C, 3071				11			
30711 IT Systems 1	2	2	30714 IT Systems 2	3	3		
30712 Mathematics 1	2	2	30715 Mathematics 2	2	2		
30713 Statistics 1	2	2					
Communication I, I-R, 3081				4			
30811 English Communication 1	2	2	30812 English Communication 2	2	2		
Languages I, B-R, 3082				4			
30821 German / Italian / Spanish / French for non- native speakers 1	2	2	30822 German / Italian / Spanish / French for non- native speakers 2	2	2		

Tableau N° 31 : Plan d'études International Business Management (partie 2)

Semester 3			Semester 4		
	Hours	ECTS		Hours	ECTS
GM II, I-C, 3012 8			GM III, I-C, 3013 8		
30121 Manufacturing Operations	2	3	30131 Project Management Method 2		3
30122 Intercultural HR Management	2	3	30132 Quality Management	2	3
30123 International Supply Chain	2	2	30133 Business Process Modeling and Process Reengineering	2	2
ACC II, I-C, 3022 4			ACC III, I-C, 3023 4		
30221 Cost Accounting	2	2	30231 International Performance Management System	2	2
30222 Financing and Valuation	2	2	30232 Corporate Governance and Risk Management	2	2
MACOM II, I-C, 3032 8			LEAD II, I-C, 3042 6		
30321 Consumer Behaviour and Market Research	3	3	30421 Leading Multicultural Project Teams	2	2
30322 Applied Statistics	3	3	30422 Conflict Management and Negotiation	2	2
30323 International channel and e-channel Management	2	2	30423 International Organizational Behaviour	2	2
ECO II, I-R, 3052 6			ECO III, I-R, 3053 4		
30521 International Trade	2	2	30531 Economics of competition	2	2
30522 International Relations	2	2	30532 Applied mathematics	2	2
30523 International Organizations	2	2	LAW II, I-C, 3062 4		
			30621 International and European Trade Laws	2	2
			30622 Fiscal Law	2	2
Communication II, I-R, 3083 2			Communication III, A-R, 3085 2		
30831 English Communication 3	2	2	30851 English Communication 4	2	2
Languages II, I-R, 3084 2			Languages III, I-R, 3086 2		
30841 German / Italian / Spanish / French for non-native speakers 3	2	2	30842 German / Italian / Spanish / French for non-native speakers 4	2	2

Tableau N° 31 : Plan d'études International Business Management (partie 3)

Semester 5			Semester 6		
	Hours	ECTS		Hours	ECTS
GM IV, A-C, 3014			GM V, A-C, 3015		
		6			3
30141 Strategy Management & Business Competition Monitoring	2	3	30151 Corporate Social Responsibility	3	3
30142 Entrepreneurship	2	3			
Major, S-C, 3091			Major, S-C, 3092		
		9			9
3091X Major Course	8	9	3092X Major Course	8	9
Minor I, A-C, 3101			Minor III, A-C, 3103		
		6			6
3101X Minor Course	4	6	3103X Minor Course	4	6
Minor II, A-C, 3102					
		6			
3102X Minor Course	4	6			
BACHELOR THESIS, 3111					12
On an international theme, in principle related to the chosen major					

Source : HEG Genève, 23/02/2015.

On peut constater que ce programme est focalisé sur les cours d'économie, de gestion et de management. Il met également l'accent, surtout en première année, sur les branches instrumentales comme l'informatique, les mathématiques et les statistiques, la comptabilité, le marketing, le droit et le leadership. Les

aspects internationaux jouent encore un rôle mineur lors de la première année, seul un cours de communication interculturelle est proposé. Pour les années deux et trois, les cours concernent également les branches instrumentales, mais en plus de cela, la filière s'internationalise au niveau du contenu dans la deuxième partie des études.

Les cours qui ont une dimension internationale et/ou interculturelle dans le programme *International Business Management* sont les suivants :

Tableau N° 32 : Cours comportant un aspect international ou interculturel dans le programme d'études IBM

1 ^{re} Année	2 ^e année	3 ^e année
International Accounting & International Standards	Intercultural HR Management	Majeure* International Commodity Trading
Intercultural Communication	International Supply Chain	Majeure* Business in Asia
Langues (Anglais + 1 au choix)	International Performance Management System	Mineure* Advanced International Marketing and Sales
	International Organizational Behavior	Mineure* International Organizations Management
	International Channel & E-Channel Management	Mineure* Finance for International Business
	International Trade	Mineure* E-business and Social Media
	International Relations	Mineure* International Risk Management
	International Organizations	Mineure* Sustainable Management
	Leading Multicultural Projects	Thèse de Bachelor (sujet international)
	International and European Trade Law	Langues (Anglais 1 semestre)
	Langues (Anglais + 1 au choix)	

Source : Propre tableau établi à partir de données du plan d'études International Business Management de la HEG Genève, version du 23/05/2015.

* L'étudiant choisit 1 majeure et 3 mineures.

Dans ce tableau, on observe le domaine international tel qu'il est étudié dans les cours de deuxième et troisième année, toujours en lien avec le domaine de la gestion. Pour en savoir plus sur ces cours et comprendre comment sont développés les aspects internationaux et interculturels, il est nécessaire d'examiner le descriptif des modules.

Les cours peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

- a) Certains cours du programme intègrent les aspects internationaux d'une manière dominante. Le cours *International Trade*, par exemple, fait comprendre les structures du commerce international et les « Free Trade Agreements » (HEG Program, Descriptif du module Economics II, 14/01/2016, 1). Le cours *International Relations* analyse également les actions de la politique économique sous l'angle du commerce international. (HEG Program, Descriptif du module Economics II, 14/01/2016, 1). Il met l'accent sur les organismes définissant les règles du commerce international (GATT, etc.). Le cours porte beaucoup sur la théorie, illustrée par des exemples et des exercices. Le cours *International Organizations* s'oriente également vers un enseignement des aspects internationaux à travers des faits. Il traite du rôle et de l'influence des organisations internationales. À travers l'histoire, l'influence des organisations internationales est étudiée (HEG Program, Descriptif du module Economics II, 14/01/2016). Le cours *International and European Trade Law* traite du droit commercial international, au niveau de l'Union Européenne ainsi qu'au niveau global. On étudie les institutions qui organisent le commerce international comme le *World Trade Organisation* (WTO), par exemple, ainsi que les accords internationaux de commerce (FTA). Dans ce cours, on aborde également le sujet des accords bilatéraux entre l'Union Européenne et la Suisse.
- b) Les cours qui intègrent les dimensions internationales à titre d'exemples. C'est le cas du cours *International Accounting & International Standards*. Il a pour sujet les standards internationaux de la comptabilité (HEG Program, 14/01/2016). Ces standards internationaux sont enseignés en lien avec le droit suisse, ce qui fait que le focus du cours n'est pas international. De même pour le cours *International Performance Management System*, qui enseigne les stratégies et la planification en lien avec les aspects financiers comme les budgets dans des systèmes de performances. Au vu du descriptif de module, ce cours n'intègre pas beaucoup d'aspects internationaux. Le cours *International Supply Chain* intègre différents aspects de la chaîne de valeur allant des matières premières au produit fini (HEG Program, 14/01/2016). L'étudiant apprend à prendre des décisions par rapport à la chaîne de production au niveau global et international. Ce cours montre également une orientation nationale qui peut être étendue à une dimension internationale. De la même manière, le cours *International Channel & E-Channel Management* traite de la distribution des produits par différents canaux, y compris celui de l'internet et à l'international, mais sur le fond, ce cours reste national.

- c) Les cours qui intègrent des dimensions interculturelles. C'est le cas du cours *Intercultural Communication*, qui est un cours intégré dans le plan d'études. Cependant, il n'est pas accessible, il n'est donc pas possible de voir plus en détail ce qui est enseigné depuis 2014 dans ce cours (HEG Program 14/01/2016). Les cours de langues sont proposés durant les deux premières années (au choix allemand, italien et espagnol). Les cours d'anglais sont proposés durant cinq semestres. Le cours *Leading multicultural projects* traite des sujets du leadership et du management de projet multiculturel :

« Understand and assimilate notions of leadership necessary in Project Management and Multicultural Project Management. » (HEG Program, Descriptif du module Leadership II, 14/01/2016, 1)

Il intègre les notions de management de projet et explique les notions de pouvoir et de leadership ainsi que les aspects multiculturels du leadership. Le cours *Intercultural HR Management* traite de la gestion des ressources humaines au niveau global :

« In this course we will outline the role of HR in the global deployment of talent and HR processes. » (HEG Program, Descriptif du module General Management II, 14/01/2016, 2)

Il vise également à développer une conscience de l'étudiant sur des aspects culturels et les malentendus qui peuvent en résulter dans un contexte de gestion des ressources humaines. Il est organisé sous forme de cours magistraux, d'exercices, de lectures, de travaux de projet et de discussions basées sur des vidéos (HEG Program, 14/01/2016).

Le programme *International Business Management* propose des cours avec des titres internationaux qui n'intègrent, par contre, aucune dimension internationale ni interculturelle. C'est le cas du cours *International Organizational Behavior*, qui traite de la psychologie des organisations, de la communication et du comportement des organisations. Le cours intègre des méthodes de jeux en groupe, d'exercices, de présentations et d'*assessment* personnels sur internet. Les aspects internationaux ne sont pas soulignés dans le descriptif du module (HEG Program, 14/01/2016).

En résumé, on peut donc constater que ces quatre catégories de cours internationaux sont très différentes. Seule une catégorie mineure intègre principalement des dimensions interculturelles ou internationales. Une analyse détaillée des cours accompagnée d'une évaluation des étudiants et professeurs suivra dans les chapitres 4 et 5.

En troisième année, les cours qui intègrent des sujets internationaux ou interculturels sont donnés sous forme de majeure et mineure. L'étudiant ne suivra pas tous les cours proposés, mais peut choisir une majeure et trois mineures. Actuellement, le programme IBM de la Haute École de Gestion propose deux majeures : *International Commodity Trading* et *Business in Asia*.

La majeure *International Commodity Trading* traite du négoce international, de ses aspects financiers, de sa logistique et de sa gestion des risques. Le cours est axé sur la pratique afin que l'étudiant ait une bonne compréhension du fonctionnement de ce secteur. Le cours demande une participation active de la part des étudiants (HEG Major/Minor, Descriptif du module International Commodity Trading, 19/01/2016).

La majeure *Business in Asia* se concentre sur la compréhension du marché asiatique et de son fonctionnement économique. Les pays étudiés sont ceux qui sont considérés comme émergents, tels que la Corée, la Malaisie, Singapour, Taiwan et la Thaïlande. Leurs relations avec l'Europe et la Suisse et l'importance du marché asiatique sont particulièrement étudiées. Ce cours traite également de la diversité culturelle présente en Asie et des opportunités commerciales existantes. Conçu selon un format interactif, le cours combine des cours magistraux, des exercices, des lectures et du travail à distance (HEG Major/Minor, Descriptif du module International Commodity Trading, 19/01/2016).

Les deux majeures se concentrent sur différents aspects financiers et de marché internationaux. La seule dimension interculturelle concerne la culture d'Asie pour mieux comprendre les possibilités commerciales de cette région.

Les mineures proposées en troisième année présentent un lien avec le domaine international. Les étudiants doivent choisir trois mineures parmi les six proposées.

La mineure *Advanced International Marketing and Sales* se concentre sur la compréhension des marchés internationaux et le lancement d'un produit à l'international. La mineure vise également à intégrer une vision interculturelle :

« This course will focus on appreciating social and cultural influences on international business, global market research and strategies, analyzing geopolitical economic and legal effects on international sales and marketing, the global relevance of brands, market positioning of products and services, managing sales and integrated communications across cultural and geographic boundaries, and the logistics, shipping and physical handling of products across the globe. » (HEG Major/Minor, Descriptif du module Advanced International Marketing and Sales, 19/01/2016)

Il s'agit principalement de management et de communication au niveau international intégrant des aspects culturels. Les problématiques culturelles

sont intégrées et combinées aux aspects internationaux, comme l'explique la citation. La méthode d'enseignement est mixte avec des cours magistraux, des travaux en groupes, des invités et des vidéos (HEG Major/Minor, 19/01/2016).

La deuxième mineure, *International Organizations Management*, met l'accent sur les forces, le pouvoir et les domaines d'action des organisations internationales. Il s'agit ici de comprendre et d'identifier les différentes stratégies des organisations internationales pour augmenter leur efficacité. Ce cours traite également des différents domaines concernés par les activités des organisations internationales (HEG Major/Minor, 19/01/2016).

La mineure *Finance for International Business* a pour sujet les finances internationales sous différentes facettes. On y aborde le lien entre les aspects financiers et leurs conséquences au niveau des entreprises. Elle met l'accent sur les aspects globaux de la finance liée au commerce international (HEG Major/Minor, 19/01/2016).

La mineure *E-business and Social Media* traite du commerce et de la technologie. Les domaines abordés sont le marketing online, les médias sociaux, les stratégies du e-commerce et la communication directe et indirecte sur internet :

« Students learn how to exploit social media to interact and engage with real and potential stakeholders and to improve online campaign performance. » (HEG Majors/Minors, Descriptif du module E-business and social media, 19/01/2016, 1)

Ce cours comprend une dimension internationale et interculturelle car internet, en raison de sa nature, s'adresse aux personnes du monde entier.

La mineure *International Risk Management* offre une perspective sur la gestion des risques liés au domaine du commerce international. Il s'agit des risques liés aux employés, aux pays ou régions, à la gouvernance d'entreprise, à la réputation. Cette mineure expose aussi certains moyens de réduire les risques (HEG Major/Minor, 19/01/2016).

La mineure *Sustainable Management* enseigne l'intégration des perspectives sociales et environnementales de l'économie et du management. Ce cours traite, par exemple, du droit du travail ou de l'innovation technologique (HEG Major/Minor, 19/01/2016).

On constate que certaines mineures intègrent des sujets internationaux, avec deux cours qui sont liés aux finances internationales (*International Finance* et *Risk Management*) ainsi qu'un cours sur les organisations internationales. Le cours de communication et le cours de management durable sont moins orientés vers des sujets internationaux.

En résumé, on constate que lors de la première année, cette filière reste assez technique, comme beaucoup de programmes du domaine Économie & Services en Suisse. Cependant, on ne peut pas savoir ce que recouvre le cours de communication interculturelle qui apparaît uniquement sur le plan d'études, et non dans les descriptifs de modules. Cependant la tendance est claire : on observe une montée en puissance de la dimension internationale et interculturelle au fil du cursus. La plupart des cours enseignent des aspects techniques de l'économie, de la gestion et du management avec une perspective internationale. Cela reflète la volonté affichée par la direction actuelle et le responsable du programme d'études :

« A generalist program oriented towards international business. » (HEG International Business Management, 14/01/2016)

3.3.4. L'orientation *Business Administration with a Major in International Management*

L'orientation *International Management* qui, pendant trois ans, a précédé le lancement de la nouvelle filière en *International Business Management* à la Haute École de Genève, n'a jamais fait l'objet d'une accréditation par la Confédération. Ce programme a seulement été intégré dans le programme de Bachelor en économie d'entreprise, enseigné en français. Cette orientation équivalente à 63 ECTS avait intégré des cours à dimension internationale dans son plan d'études à partir de la deuxième année. Elle était enseignée entièrement en anglais pendant les trois ans. Puisque cette orientation était considérée comme la première étape vers la création et l'accréditation du programme Bachelor en Suisse (= *International Business Management*), son contenu ressemblait beaucoup au cursus actuel de la filière. Cependant, la filière était censée offrir un programme plus avancé et plus développé en ce qui concerne le degré d'internationalisation :

« À noter que la HEG-Genève propose depuis 2010 une orientation internationale, au sein de la filière Économie d'entreprise, dispensée en anglais. Il est néanmoins évident que la nouvelle filière IBA, indépendante sur le plan structurel de la filière Économie d'entreprise, ira bien plus loin dans l'étude de la gestion d'entreprise dans le cadre international que l'orientation actuellement proposée aux étudiants de la HEG-Genève. » (HEG GE, Dossier OFFT IBA, 01/03/2012)

L'orientation doit néanmoins être étudiée dans le cadre de cette thèse, car elle représente la première étape dans le développement de la filière et était

proposée lors de la période durant laquelle les données de cette recherche ont été récoltées.

L'orientation internationale avait plus ou moins les mêmes objectifs, la même vision et les mêmes perspectives professionnelles que la filière. Ces aspects ne seront donc pas rediscutés ici. Elle ne se différençait que très peu et essentiellement au niveau des cours donnés :

Tableau N° 33 : Plan d'études de l'orientation internationale (en attendant l'accréditation de la filière internationale IBM) (partie 1)

		Semester 1	Semester 2		
51 - Business Principles	BLOC 1 511	5111 - Management		10	
		511111 - Business Systems - 2	511121 - Supply chain - 2		
		511112 - Organisation- 2	511122 - Introduction to HR - 2		
		5112 - Accounting		8	
511211 - Accounting Principles - 4	511221 - Accounting in the Corporation - 4				
		5113 - Marketing I		6	
511311 - Marketing Principles I - 3	511321 - Marketing Principles II - 3				
52 - Business Environment	BLOC 2 521	5211 - Law		4	
		521111 - Law 1 -3	521121 - Law 2 -2		
		5212 - Political Economy I		6	
		521211 - Microeconomics - 4	521221 - Macroeconomics -4		
		5213 - Business Tools I		12	
		521311 - Informatics 1 - 2	521321 - Informatics 2 - 2	521312 - Mathematics 1 - 2	521322 - Mathematics 2 - 2
521313 - Statistics 1 - 2	521323 - Statistics 2 - 2				
53 - Communication & Language	BLOC 3 531	5311 - Communication I		6	
		531111 - Intercultural Communication I - 2	531121 - Intercultural Communication II - 2		
		531112 - Research Methods - 2			
		5312 - Language I		4	
		531211a German I / 531211b Italian I - 3	531221a German II / 531221b Italian II - 3		
		5313 - Language II		4	
531311 - English I - 2	531321 - English II - 3				
		ECTS		60	
		Nbre Heures : 33	Nbre Heures : 30		

ASSESSMENT

Tableau N° 33 : Plan d'études de l'orientation internationale (en attendant l'accréditation de la filière internationale IBM) (partie 2)

Semester 3		Semester 4	
ASSESSMENT	51X4 - Operations Management 6 51X431 - Manufacturing Operations - 2 51X432 - Quality Management- 2	51X7 - Project Management 4 51X741 - Project Management Methods - 2 51X742 - Leading Project Teams- 2	
	51X5 - Finance I 5 51X531 - Financing and Valuation-3 51X532 - Fiscal Law/ Taxation I- 2	51X8 - Finance II 6 51X841 - Costing - 3 51X842 - Taxation II - 2	
	52X4 - Marketing II 5 51X631 - Consumer Behaviour and Market Research - 3 51X632 - Multivariate Statistics - 2		
			51X9 - HR Management 6 51X941 - HR Management, OB - 4 51X942 - Labor Law 2
	52X4 - Political Economy II 6 52X431 - International Commerce - 2 52X441 - Industrial Economics- 2		
	52X5 - Business Tools II 3 52X531 - Statistics 3 - 2 52X532 - Mathematics 3 - 2	52X6 - Business Tools III 3 52X641 - Mathematics 4 - 2 52X642 - Informatics 3 - 2	
	N° - International Business Environment 6 N° - International Relations - 3 N° - International Corporate Governance - 3	N° - International Process Management 6 N° - Business Process Modelling and Process Reengineering - 3 N° - International E-commerce Management - 3	
	53X4 - Communication 2 N° - Intercultural Communication III - 2	53X5 - Communication 2 N° - Intercultural Communication IV - 2	
	ECTS 22	ECTS 38	
	Nbre Heures : 28		Nbre Heures : 31

Tableau N° 33 : Plan d'études de l'orientation internationale (en attendant l'accréditation de la filière internationale IBM) (partie 3)

Semester 5		Semester 6	
51XA - Strategy Management 5			
51XA51 - Strategy Management, Business Competition Monitoring - 5			
		54X4 - Option II 3	
		54X461 - Business Plan - 4	
N° - Commodities Trading 10		N° - Commodities Trading 10	
8		8	
N° - International Organizations 5		N° - International Media & Communication 5	
N° - Non governmental Organizations - NGO 2		4	
N° - Dealing with Public Organizations 2			
N° - International Negotiation 5			
4			
		55X1 - Travail de bachelor 12	
		on an international subject	
		54X3 - Option I 5	
		54X351 - Business Ethics- 2	
		54X352 - Sociological Workshop - 3	
Total ECTS Major in International Management: 63			
ECTS 30		ECTS 30	
Nbre Heures : 26		Nbre Heures : 16	
Nbre Heures Totales : 2430		Total ECTS 180	

Source : HEG, Plan d'études Business Administration with a Major in International Management. Document de travail pour la mise en place du programme d'études, 05/03/2009.

Étant donné qu'il s'agissait d'une « orientation » rattachée à une filière généraliste d'économie d'entreprise, le nombre de crédits liés aux sujets internationaux était limité.

En première année, le plan d'études de l'orientation comprenait deux cours en *Intercultural Communication* et les langues comme enseignement spécifiquement lié à l'international. Par ailleurs, la spécificité de l'international se traduisait également par l'enseignement en anglais. En deuxième et troisième année, les cours à dimension internationale étaient plus présents. Dans le dossier de demande d'ouverture de l'orientation internationale présenté en interne à la HES-SO, on peut observer que, même dans les cours traditionnels, on retrouve toujours une perspective internationale dans les sujets abordés (HEG GE [2009], Formulaire Orientation Internationale Demande HES-SO, V8 version finale, 05/03/2009). La structure des cours est adaptée au cursus et présente un mélange entre les cours magistraux, les travaux pratiques, les exercices et les autres méthodes d'enseignement :

« Elle est complétée par des périodes dédiées à la réalisation de stages en entreprises, de séjours linguistiques, de cours blocs ou autres activités pédagogiques associées à la formation modulaire. » (HEG GE [2009], Formulaire Orientation Internationale Demande HES-SO, V8 version finale, 05/03/2009, 17)

Ci-après va être analysé surtout le contenu des cours de l'orientation internationale. Une mise en perspective avec les perceptions des personnes interviewées au sujet des cours suivra au chapitre 3.3.6.

Différents cours ont été enseignés dans l'orientation internationale en intégrant les dimensions interculturelles.

Le cours *Intercultural Communication* était un cours réparti sur les deux semestres de la première année. Les objectifs pédagogiques de ce cours étaient de permettre aux étudiants d'apprendre et comprendre des théories de communication interculturelle et de les appliquer dans le cadre de projets internationaux réalisés avec des étudiants en Allemagne. Au terme de ce cours, les étudiants devaient avoir acquis des compétences interculturelles applicables dans un environnement international (HEG GE [2012], Descriptif du module Communication I). Au deuxième semestre, le cours *Intercultural Communication* était conçu sous la forme d'un entraînement à la gestion interculturelle, abordant la question sous différents angles (HEG GE [2012], Descriptif du module Communication I) :

- a) sous forme d'exercices de groupe permettant d'entraîner la compétence interculturelle tout en prenant en compte la situation personnelle de l'étudiant ;

- b) sous forme de préparation à un séjour à l'étranger par un processus de recherche et de présentation d'informations sur différentes régions du monde.

Comme on peut le constater dans le plan de cours ci-dessus, il était prévu d'intégrer des cours de communication interculturelle sur deux semestres supplémentaires (3 & 4). Ces cours ont été remplacés par un cours de *SME (Small Business Internationalization)*, dans lequel les étudiants devaient réaliser un plan pour l'entrée sur un marché asiatique (Interview Étudiant 1, 11/06/2013).

Le cours *International Projects* était également enseigné de manière différente lorsque le programme était encore une orientation. Il était proposé comme option mineure pour les étudiants de la filière Économie d'entreprise traditionnelle et pour les étudiants inscrits dans l'orientation internationale. Il comprenait une partie théorique sur la gestion d'un projet international et sur la communication interculturelle dans un contexte collaboratif, et la réalisation de projets concrets, comme un « Market Brief » ou une analyse de marché comparant les marchés allemand et suisse pour un produit spécifique. Dans ce cadre, les étudiants avaient l'opportunité d'utiliser la plateforme de l'*International Trade Centre (ITC)* Genève qui est une base de données économiques relative à de nombreux marchés. À la fin du cours, les étudiants étaient invités à intégrer la *Summer School* organisée à Genève, pour les étudiants allemands. Des visites d'organisations internationales et des conférences données par des managers travaillant sur des projets internationaux étaient inscrites au programme. Pendant la semaine de *Summer School*, les étudiants suisses et allemands devaient présenter leurs projets (HEG GE, Descriptif de la mineure International Projects 2012-2013).

« To apply intercultural perspectives to a concrete project in collaboration with international students (students from CUAS (Cologne University of Applied Sciences, International Business Department) and the HEG (Geneva School of Business Administration, Département Économie d'entreprise). » (HEG GE, Descriptif de la mineure International Projects 2012-2013)

Les cours International Commerce (International Trade), International Relations, International Corporate Governance, International E-commerce management (International Channel & E-Channel Management), International Organizations, International Negotiations (repris dans différents cours) et International Media & Communication (E-business and Social Media) sont l'équivalent des cours dispensés dans la filière International Business Management décrits ci-dessus.

En résumé, on peut noter que, même si le nombre de crédits ECTS consacrés au domaine international était moindre que dans la filière *International Business Management* de la HEG Genève, de nombreux cours spécifiques étaient déjà présents dans le cursus. Il faut également relever que les cours dédiés à la gestion interculturelle dispensés en première année (*Intercultural Communication I & II*) et en troisième année (*International Projects*) ont été supprimés dans le cadre de la filière IBM. Une personne interviewée constate que :

« Un cours en interculturel avait été prévu, mais il va être bientôt éliminé “grâce” à notre nouveau responsable de filière. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

3.3.5. Les autres propositions internationales de la HEG Genève

La HEG Genève avait imaginé d’autres dispositifs afin de favoriser un échange interculturel parmi les étudiants. Ces concepts sont brièvement analysés ici.

3.3.5.1. Double diplôme avec DBS Dublin, Irlande

La HEG propose un programme de double diplôme pour les étudiants de la filière *International Business Management*. Il ne s’agit pas d’un partenariat d’échange, car seuls les étudiants de la HEG Genève peuvent faire une année à Dublin et recevoir ensuite les diplômes des deux institutions. L’inverse n’est pas possible. Selon le partenaire de Dublin, DBS, les étudiants irlandais n’étaient pas intéressés par un séjour en échange à Genève. Pour prétendre au double diplôme, les étudiants de Genève doivent payer la somme de 4 800 € (en 2012) pour pouvoir faire une année d’études à l’université à Dublin (HEG GE, Présentation Double Degree HEG-DBS, 05/03/2013). Les étudiants qui suivent un tel programme sont considérés comme des étudiants DBS à Dublin. Ils ont le choix entre deux orientations :

- a) *Business Management Modules*, qui intègre des sujets économiques et de management, ainsi qu’un cours sur l’environnement économique international.
- b) La deuxième orientation qui peut être choisie est plus orientée vers le marketing.

Cette option ouvre aux étudiants de la HEG Genève la possibilité de partir et vivre à l’étranger. Par contre, le fait que cela ne se passe pas dans le cadre d’un échange défavorise les étudiants n’ayant pas les moyens de financer cette année d’études à Dublin.

3.3.5.2. Summer School

La *Summer School* avait été baptisée ainsi, même si son appellation était un peu erronée compte tenu de l'acception usuelle de ce terme. Elle était intégrée au cours *International Project*. Les étudiants recevaient des crédits ECTS pour leur participation au cours. Les étudiants de Cologne qui suivaient le même cours en Allemagne venaient à Genève pour visiter les organisations internationales et quelques entreprises internationales. Les visites étaient organisées de manière à ce que les étudiants puissent comprendre par l'exemple comment étaient gérés différents projets internationaux.

« Finally, in the third unit of the course we explore institutions (international organizations & companies) that work on international projects. In this part students from the HEG will participate at the Summer School in Geneva organized jointly with our partner university CUAS in Cologne / Germany. » (HEG GE, *Course description International Projects*, 2012-2013)

Le programme de la *Summer School* ressemblait à cela :

Tableau N° 34 : Programme de la *Summer School* à Genève (2013)

MONDAY 13 May 2013	TUESDAY 14 May 2013	WEDNESDAY 15 May 2013	THURSDAY 16 May 2013	FRIDAY 17 May 2013
		<p>10:00 pm - 11:30 pm</p> <p>UNCTAD</p> <p>HEG, Room F 311</p>		
		Lunch Break	Lunch Break	
		<p>13:30 pm - 15:30 pm</p> <p>ILO</p> <p>4, route des Morillons CH-1211 Genève 22</p> <p>(please bring a valid passport/ID Card (student card is not permitted) to enter the building, and make sure to be on time)</p>	<p>15:30 pm - 17:30 pm</p> <p>ITC</p> <p>54-56 rue de Montbrillant, Geneva</p> <p>(please bring a valid passport/ID Card (student card is not permitted) to enter the building, and make sure to be on time)</p>	
		Break		
	<p>6 pm - 9.30 pm</p> <p>FINAL PRESENTATION OF THE MARKET BRIEF RESULTS IN TEAMS (Skype)</p> <p>HEG, Room F 311</p>	<p>6 pm - 08.00 pm</p> <p>International Projects at Kellogg's</p> <p>HEG Room F 311</p>		

Source : HEG GE (2013), Planning Summer School HEG - CUAS.

UNCTAD = United Nations Conference on Trade and Development (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) ; ITC = International Trade Center (Centre du commerce international) ; ILO = International Labor Organization (Organisation internationale du travail) ; Kellogg's = Entreprise internationale active dans le secteur de l'industrie alimentaire.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, les organisations internationales étaient choisies pour leurs activités dans le domaine de la gestion internationale. Des activités culturelles et récréatives étaient également au programme, comme une soirée d'accueil réunissant les étudiants allemands et suisses ou une visite de la ville de Genève sous la houlette d'un étudiant de la HEG.

Ce concept d'échange apportait un aspect assez international au sein de la HEG Genève. Les étudiants passaient une semaine en partageant les mêmes cours et visites, ce qui a créé une ambiance d'échange entre les participants. De même, ils étaient censés présenter un rapport en groupes composés d'étudiants allemands et suisses, ce qui a renforcé l'aspect interculturel de cette rencontre. Par contre, on peut critiquer le fait que cet échange se passait toujours à Genève et que les étudiants suisses ne portaient pas en Allemagne durant cette expérience.

3.3.5.3. Cultural Lunch

Les *Cultural Lunch* étaient le fruit d'une initiative individuelle d'une chargée de cours en anglais. L'objectif principal était de profiter de la présence à la HEG d'étudiants de cultures différentes (Observation participative 2007-2010).

« ... Intl students invited relate their experience to the audience and then informal Q-A session. » (HEG GE (2007), Plans about the Cultural Lunch)

Tous les deux à trois mois, les employés et les étudiants de la HEG étaient invités à un déjeuner. Au début, chacun apportait son sandwich, puis certains étudiants ont proposé de faire goûter des mets typiques de leur pays ou région d'origine. À chaque repas, une région différente était choisie. Les étudiants se portaient volontaires pour présenter les particularités, les coutumes et les spécialités de leur région.

« We invite around 3-4 people per region.

=> They prepare different aspects of their culture (f. ex. differences and comparison to the host culture = Switzerland/Geneva of Rituals, symbols, values, etc.). » (HEG GE [2007], Plans about the Cultural Lunch)

Au début de chaque séance, le sujet était introduit par une enseignante spécialisée dans le domaine à travers une brève présentation sur un aspect interculturel (p. ex. les stéréotypes) (HEG GE [2008], Présentation Stereotypes Cultural Lunch).

« We select a specific issue each time and you make a 5-10 min intro on the academics ; [...] Issues could be: socialization/integration ; Management/Work environment/Working abroad. » (HEG GE [2007], *Plans about the Cultural Lunch*)

Le *Cultural Lunch* a connu un grand succès et était fortement apprécié, tant par les enseignants que par les étudiants. Depuis 2011, le *Cultural Lunch* n'est plus organisé à la HEG Genève (Observation participative 2011).

3.3.6. La perception des cours selon les personnes interviewées

Certains étudiants et professeurs participant à ce programme d'études ont été interviewés afin de connaître leur perception quant à certains aspects relatifs au domaine international et interculturel, et à leurs formes d'enseignement. L'échantillon comprend des professeurs qui ont enseigné ou participé à la mise en place du programme international et les étudiants qui ont suivi ce programme d'études.

3.3.6.1. Les formes d'enseignement

Comme décrit plus haut, certains descriptifs de modules mentionnaient explicitement les formes d'enseignement prévues, et d'autres, non. Les formes d'enseignement adoptées sont généralement diversifiées, ce qui est assez typique pour une Haute École. Les hautes écoles spécialisées se distinguent souvent de l'université de cette manière. Les cours combinent souvent des cours magistraux et des exercices (Interview Prof. 3, 10/07/2012) :

« Donc quelque part, tu as toujours des exercices qui sont intégrés. C'est une autre technique, mais ce n'est pas un changement de programme, une réorganisation des heures. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Les étudiants confirment que ce format a été appliqué. En règle générale, les étudiants étaient satisfaits du mélange entre théorie et pratique (Interview Étudiant 3, 12/06/2013 ; Interview Étudiant 1, 11/06/2013). Un étudiant constate que la manière de dispenser un cours dépendait du professeur chargé de l'enseignement.

« Je pense que cela dépend typiquement des profs. Par exemple, le cours de droit, qu'on a eu en deuxième, c'est typiquement un cours universitaire ou c'est un cours magistral. On était là, on écoutait. Mais la plupart des autres cours, franchement, je dois dire que c'était bien pratique. Ah oui, j'ai apprécié, totalement. Je pense que c'est ça qui différencie la HEG de l'Université. » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013)

Un professeur interviewé relève aussi que le mode d'enseignement varie en fonction du professeur qui donne le cours. À son avis, certains professeurs sont plus centrés sur la pratique, et d'autres plus sur la « mise en situation » (Interview Prof. 2, 12/07/2013). Pour ce professeur, les méthodes d'enseignement du domaine de l'économie se ressemblent.

Un autre étudiant exprime que les exercices pratiques intégrés dans les cours leur avaient permis d'être plus à l'aise pour présenter.

« On a des cours, on est un peu plus réduits au niveau du nombre et puis c'est plus basé sur la pratique, sur des exposés, etc. Ça, c'est vraiment la valeur ajoutée, on arrive à la fin de la troisième et lorsqu'on présente un exposé, cela ne nous fait plus peur. » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013)

Ce commentaire est représentatif de l'opinion générale des étudiants. Les travaux pratiques et les présentations leur donnaient un très grand avantage pour leur entrée dans la vie professionnelle.

« I think they tended to be more practical with maybe some 50% of theory. I was absolutely happy with the content, and the way it was organized. And all these group projects, well, sometimes they were a lot because once we had eight at the same time. But with all these group projects, which I occasionally hated, then a bit later, you realize that it was a great help because you are forced to interact with people [...]. You constantly had to negotiate it and try to persuade people or compromise yourself. » (Interview Étudiante 5, 18/06/2013)

Les étudiants devaient apprendre à s'organiser, à convaincre les autres membres du groupe et à négocier des compromis. Ces capacités étaient hautement appréciées à la fin des études.

« Et comme cela, on apprend vraiment beaucoup de choses pratiques, on profite de leur expérience, et donc je trouvais ça super. » (Interview Étudiant 6, 18/06/2013)

En conclusion, les cours du programme d'études de l'orientation internationale étaient très appliqués et intégraient beaucoup d'exemples et de cas pratiques. Cet aspect était fortement apprécié par les étudiants.

3.3.6.2. Les cours

Les étudiants interviewés ont mentionné différents cours qu'ils considéraient comme traitant de l'international et/ou de l'interculturel. Nous étudierons plus en détail les propos relatés dans les interviews pour comprendre la teneur des cours et de leur composante internationale et interculturelle. Les cours concernés étaient les suivants :

Tableau N° 35 : Les cours « internationaux/interculturels » perçus par les 13 étudiants interviewés

COURS INTERNATIONAL	NOMBRE (N= 13/16)
Intercultural Communication	6
International Projects	4
SME Internationalization	3
International Organizations/ Dealing with International Organizations	2
Law/Droit International	2
Commodity Trading	2
International Finance	1
Marketing/International Marketing	1
Économie internationale	1
Langue	1

Source : Propre tableau à partir des données des interviews avec les étudiants (2013).

On peut observer que de nombreux cours ont été perçus comme « internationaux » par les étudiants interrogés. Par contre, la dimension interculturelle est peu intégrée, selon les répondants, exception faite des cours dédiés à ce domaine spécifique, *Intercultural Communication* et *International Projects*.

3.3.6.2.1. Les cours ayant un lien direct avec un sujet Interculturel (Intercultural Communication I & II et International Projects)

Une étudiante a relevé que pour entraîner les compétences interculturelles, l'expérience est plus importante que la théorie. Le cours *International Projects* répondait à cet impératif :

« Donc on avait chacun une contrepartie et on pouvait adapter ce qu'on fait en Suisse et ce qu'on fait en Allemagne et on pouvait échanger. » (Interview Étudiante 1, 11/06/2013)

On peut remarquer que l'étudiante souligne l'importance de l'expérience avec des personnes d'autres pays dans le cadre de son apprentissage de l'« international ». Un autre étudiant pense que ce cours pouvait être considéré comme international grâce à la collaboration avec des étudiants étrangers :

« Notamment je trouvais que votre cours *International Projects* était bien, parce que c'était vraiment international. On travaillait avec des gens qui n'étaient pas là et il fallait qu'on réussisse à créer quelque chose ensemble. On n'était pas du même cours, on n'était pas de la même culture, on ne parlait même pas la même langue. Donc j'ai trouvé ça intéressant. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

Concernant le cours *Intercultural Communication*, les opinions étaient variées car il était enseigné par différents professeurs qui effectuaient un remplacement. Ce cours a été évalué comme intéressant, mais les étudiants ont déploré un manque de pratique :

« Oui, c'est important, je pense que cela peut toujours aider. Maintenant je pense que c'est comme le cours de *Intercultural Communication*, il y a la théorie, mais après c'est la pratique. » (Interview Étudiant 1, 11/06/2013)

Cette étudiante décrit ainsi le détail du travail effectué dans ce cours : ils ont travaillé avec des textes, fait des travaux de groupe et ont dû passer un examen. Lors du travail de groupe, il fallait mettre en place un cabinet d'architecture international. Selon elle, il fallait : « imaginer, chiffrer, plus le côté culturel » (Interview Étudiante 1, 11/06/2013). Au deuxième semestre, ils ont étudié les dimensions de Hofstede et des tests psychologiques.

« [...] pour savoir quelle culture affectait notre perception, on voit les choses d'une manière individuelle. [...] ce n'était pas vraiment ça, c'était limite un test très psychologique pour savoir sur notre profil et notre culture, on se dépeignait en fait. » (Interview Étudiante 1, 11/06/2013)

Dans ce cours, les étudiants ont également analysé un film. L'objectif pédagogique de cette analyse était la réflexion critique sur les aspects interculturels montrés dans ce film. Cette analyse était suivie par une discussion en classe, mais une grille d'analyse n'a pas été utilisée (Interview Étudiante 1, 11/06/2013). Cette partie du cours a été appréciée par les étudiants. Mais, selon eux, il manquait une interaction avec des acteurs de différentes cultures dans ce cours (Interview Étudiante 1, 11/06/2013).

Durant le semestre d'hiver 2012/2013, le cours de communication interculturelle a été donné en collaboration avec l'Université de la Sarre²⁰, en Allemagne. Le cours du premier semestre était réparti entre théories et collaborations entre étudiants allemands et suisses sur différents sujets interculturels (Frisch/Kristahn 2015). L'objectif était d'enseigner les compétences interculturelles à distance, de façon à ce que les étudiants collaborent ensemble sur certains sujets dans 21 groupes (Frisch/Kristahn 2015). Les étudiants pouvaient choisir les sujets suivants :

²⁰ Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Allemagne.

Tableau N° 36 : Sujets des différents groupes de travail d'Allemagne et de Suisse

N°	Subject
1	Implicit and explicit communication within foreign language situations (with critical incident case studies)
2	Comparison of higher education systems (e. g. elite higher education as a reason for cultural differences in working styles)
3	Expatriate cultural adjustment (cultural shock)
4	Challenges of time - punctuality, meetings and planning in an intercultural context (with critical incident case studies)
5	Interculture - the 'in between' of a new 'relational culture' during cultural meetings. What is interculture, of what does it consist and how does it work?
6	Cultural differences of the relation between professional and private life (with critical incident case studies)
7	Evaluation of role behavior in a cultural context (e. g. the role of chefs; with critical incident case studies)
8	Cultural differences of group values - individual and collectivistic thinking and the impact on family life and business (with critical incident case studies)
9	Training methods for outgoing expatriates I (culture-specific methods / practical guides, language courses, 'culture courses' etc.)
10	Comparison of different products and their marketing strategy I – cars
11	Comparison of different products and their marketing strategy II - beauty products
12	Comparison of different products and their marketing strategy III - organic food
13	Comparison of different products and their marketing strategy IV - technical products (e. g. cameras)
14	Comparison of different products and their marketing strategy V – transport
15	Comparison of different products and their marketing strategy VI - new & renewable energies
16	Comparison of higher education systems (e. g. elite higher education - as a reason for cultural differences in working styles)
17	Challenges of time - punctuality, meetings and planning in an intercultural context (with critical incident case studies)
18	Cultural differences of the relation between professional and private life (with critical incident case studies)

N°	Subject
19	Cultural differences of group values - individual and collectivistic thinking and the impact on family life and business (with critical incident case studies)
20	Comparison of different products and their marketing strategy III - food (chocolate)
21	Comparison of different products and their marketing strategy IVb - technical products (e. g. cameras)

Source : Frisch/Kristahn 2015, 35.

Les étudiants devaient travailler en groupes de 4 ou 5 personnes, à savoir deux à trois étudiants allemands et deux étudiants suisses. L'apprentissage était alors basé sur une interaction entre les étudiants des deux pays, et sur des sujets soit comparatifs, soit de communication interculturelle. Les différents sujets renforçaient la collaboration et l'échange entre les étudiants. Différentes méthodes d'enseignement ont été combinées dans ce cours (Frisch/Kristahn 2015, 33-34) : premièrement, des cours magistraux sur des théories et différents sujets concernant la communication interculturelle ; deuxièmement la préparation du travail de groupe avec un questionnaire (Kayes *et al.* 2004) ; troisièmement, le travail en groupes composés d'étudiants allemands et d'étudiants suisses ; quatrième l'évaluation du travail de groupe également par les étudiants, pour prendre conscience de l'expérience vécue pendant la collaboration en groupe interculturel.

Pour une analyse de cette approche d'enseignement différente des autres cours de la HEG Genève, plusieurs évaluations ont été réalisées. Concernant l'évaluation du travail accompli par les étudiants, ceux-ci devaient rendre un rapport par groupe (cinq pages environ). Les enseignants de chaque pays avaient prévu au minimum deux séances de supervision et coaching par groupe pour parler de l'avancement du projet, guider les étudiants pour la suite et discuter des solutions à d'éventuels problèmes.

Un questionnaire²¹, établi sur la base de celui de Kayes (Kayes *et al.* 2004), a permis d'évaluer la manière de collaborer entre les étudiants allemands et suisses. Deux questions ont été ajoutées afin de mettre en évidence les aspects positifs et négatifs des résultats et l'acquisition de connaissances. Les étudiants se sont exprimés ainsi sur les différentes étapes de leur collaboration (Frisch/Kristahn 2015, 38-44) :

Au début de la collaboration, les étudiants ont principalement échangé des données et ont parlé d'une éventuelle répartition des tâches pour travailler sur le sujet. Un partage des expériences interculturelles vécues auparavant n'a pas

²¹ Le questionnaire se trouve en annexe.

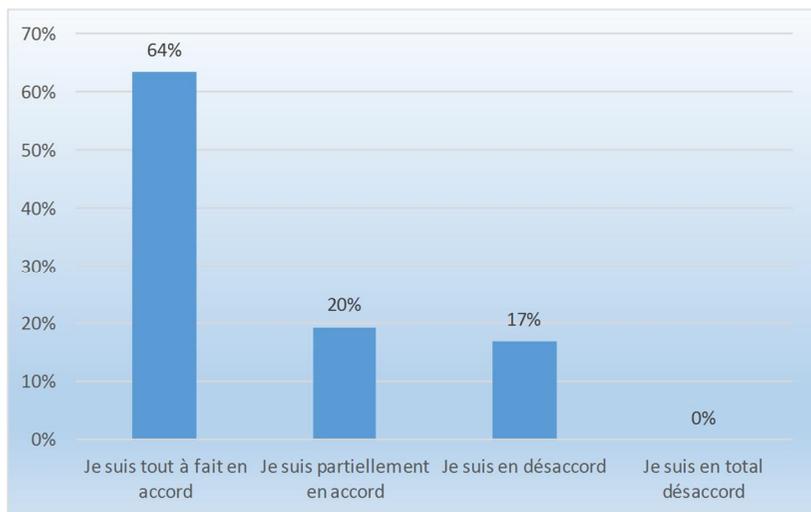
eu lieu par les étudiants suisses, mais par les étudiants allemands. On peut l'expliquer par le fait que les étudiants allemands étaient déjà avancés dans leurs études, alors que les étudiants suisses en étaient à leur premier semestre. Concernant l'organisation du travail, la plupart des groupes ont réparti les tâches avec un planning et des délais. La plupart des équipes relèvent que les décisions ont été prises ensemble. La partie qui a demandé le plus gros investissement en temps était la finalisation du rapport (corrections, etc.), suivie de la partie théorique, c'est-à-dire la recherche des articles scientifiques pertinents. La partie la plus aisée et rapide a été l'écriture des différents chapitres et la répartition des tâches. La plupart des étudiants étaient satisfaits d'avoir travaillé dans un environnement multiculturel ainsi que de l'esprit d'équipe et la communication au sein de leur groupe. Les problèmes mentionnés étaient la communication, suivie du respect des délais et du planning. Quelques étudiants ont également cité les manières différentes de travailler avec les méthodes scientifiques.

Cette évaluation montre que les étudiants ont eu des difficultés à surmonter lors de leur collaboration. La plupart d'entre elles sont survenues lors de la communication (téléphone, Facebook, email, Skype), lors de l'organisation et de la répartition du travail, ou en lien avec la planification et les délais (Frisch/Kristahn, 2015). Cependant, dans la plupart des cas, les malentendus ont pu être réglés soit entre eux, ou bien lors des sessions de supervision organisées par et avec l'enseignant. En résumé, les étudiants estiment que cette expérience a été satisfaisante et pensent avoir acquis de nouvelles compétences en gestion interculturelle. Ces compétences ont été considérées comme principalement acquises grâce à l'interaction entre les étudiants pendant ce cours.

« ... Going through sometimes difficult phases in between, they came out of this experience very proud and successful. The different evaluations showed that nearly all teams were very happy to have managed it and had had a positive experience. » (Frisch/Kristahn 2015, 44)

L'évaluation du cours organisée par l'école à la fin de chaque semestre va dans le même sens. À la question « Conduire un projet avec des étudiants partenaires à l'étranger aide à comprendre la complexité d'un environnement de travail international », les réponses étaient positives avec 64 % des étudiants qui se déclaraient tout à fait en accord avec cette affirmation, et 20 % partiellement en accord. Seuls 17 % étaient partiellement en désaccord et aucun étudiant n'était en total désaccord.

Graphique N° 22 : Conduire un projet avec des étudiants partenaires à l'étranger aide à comprendre la complexité d'un environnement de travail international.



Source : Étude faite auprès des étudiants ayant suivi le cours *Intercultural Communication I*, semestre d'hiver 2012/2013, janvier 2013.

Les commentaires positifs portaient sur le fait que la collaboration à distance avec des personnes d'autres pays leur arriverait sans doute dans le futur. Dans cette perspective, ce cours était une bonne préparation.

« ...Really good idea as we will meet this situation in our career. » (Étude Étudiants *Intercultural Communication I*, janvier 2013)

Les étudiants ont découvert des différences entre l'Allemagne et la Suisse qu'ils n'avaient pas anticipées.

« I find the cooperation with German students interesting. It allows us to see that even though Germany is close there is a different attitude to work. » (Étude Étudiants *Intercultural Communication I*, janvier 2013)

Les mécontentements ont été essentiellement liés au fait que l'expérience de collaboration se faisait seulement avec l'Allemagne. Ces étudiants auraient souhaité travailler avec un pays dont la culture était considérée comme plus éloignée.

« Was interesting to work with people from Germany but we may have kind of a similar culture. » (Étude Étudiants *Intercultural Communication I*, janvier 2013)

Certains étudiants ont trouvé le sujet très complexe, car les théories relatives au domaine de la communication interculturelle sont souvent abstraites. Malgré la mise en pratique au travers du travail de groupe, quelques étudiants ont regretté d'avoir eu trop de sessions de théorie (Étude Étudiants *Intercultural Communication I*, janvier 2013).

Cette analyse montre que ce cours représente une exception par rapport à la méthode d'enseignement habituellement pratiquée à la HEG Genève. Il intègre plus les sujets internationaux, surtout au niveau des collaborations entre étudiants de différents pays. Malgré cette nouveauté, les étudiants ont déclaré avoir acquis des compétences interculturelles d'une manière très efficace, et certains professeurs de la HEG Genève ont trouvé ce concept également très intéressant (Interview Prof. 1, 20/06/2013 ; Interview Prof. 2, 12/07/2013). Il faut noter que ce cours, après le changement de direction, n'a plus été réalisé de la même façon. On peut conclure que certains concepts sont acceptés par une partie des personnes et surtout par les étudiants, mais que ce concept d'apprentissage n'est pas systématiquement considéré comme important à la HEG Genève.

3.3.6.2.2. Les autres cours

Une étudiante considère que le cours *Small Business Internationalization* avait une forte composante internationale, car il permettait d'apprendre à exporter un produit. Elle a appris qu'il fallait parfois modifier le produit pour l'adapter au pays destinataire :

« Et puis il y avait aussi le côté produit un peu. On ne peut pas prendre le produit qu'on souhaite exporter tel qu'il est, il faut l'adapter dans le pays dans lequel on l'exporte. » (Interview Étudiante 1, 11/06/2013)

Un autre étudiant pense que le cours de *Commodity Trading* comportait un aspect interculturel en raison du caractère très international des différents intervenants :

« J'ai pris Commodity Trading. Notre prof était un Mexicain donc on avait une autre vision, le fait que le professeur vienne d'un autre pays nous permettait de voir comment les Mexicains pensent, comment ils réfléchissent, comment cela se passe chez eux, donc c'était un aspect international que j'ai bien aimé. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Ainsi, même si le contenu traitait du commerce international, l'expérience d'apprentissage a été considérée par les étudiants comme une expérience inter-

culturelle. L'étudiant a non seulement acquis des connaissances dans un domaine de gestion, il a également appris grâce à la culture différente de l'intervenant.

Enfin, certains cours ne comportaient pas la mention « international » dans leur titre, cependant des aspects internationaux étaient intégrés dans les cours :

« Et l'aspect des cours internationaux, par exemple on avait des *case studies* qu'ils nous proposaient avec des entreprises étrangères. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Selon les étudiants, les langues, à part l'anglais, n'étaient pas très présentes dans ce programme d'études. Pour combler ce manque, les étudiants se sont organisés pour étudier et approfondir leurs connaissances linguistiques.

« Au début j'ai pris des cours de langue, mais c'est moi qui avais pris la décision de les prendre. On s'est organisé avec quelques élèves de la classe pour prendre ces cours. Je veux dire que c'est plus pour me rassurer que pour réellement des compétences. » (Interview Étudiant 3, 12/06/2013)

Un professeur constate que l'enseignement des langues est problématique. En effet, selon les réglementations en vigueur, les cours de langues proposés doivent impérativement permettre d'atteindre un niveau B2 à la fin de la deuxième année d'études, quels que soient la langue et le niveau de départ. Cet objectif est parfois difficilement réalisable car le programme ne prévoit que quelques heures d'enseignement par semaine.

« Mais quand ils partent, ce serait bien de faire les études dans la langue du pays. Pour moi, le premier aspect, ce serait d'être beaucoup plus tolérant au niveau des langues. Parce qu'actuellement en fait, avec l'orientation on était je dirais un peu brimé par cette obligation d'obtenir un niveau B2. Et c'est très dommage parce que cela élimine les langues comme le russe ou le chinois, qui sont des langues très importantes et très intéressantes, mais raisonnablement dans le cas d'études de gestion, un étudiant ne peut pas acquérir un niveau B2 pour deux langues en deux ans, à raison de quelques heures par semaine. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

A contrario, un autre professeur pense que le programme intègre déjà trop de cours de langues.

« En fait on est en train de faire des techniciens de comptabilité où les langues sont parfois surreprésentées. Et je pense qu'on apprend les langues beaucoup mieux par immersion ou en suivant un cours en anglais. [...] Donc je trouve que c'est mal fait. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

La vraie critique porte sur la manière d'enseigner les langues, c'est-à-dire les cours en classe. Pour quelques enseignants, la solution idéale serait d'apprendre les langues par immersion dans un pays à l'étranger (Interview Prof. 1, 20/06/2013 ; Interview Prof 3, 10/07/2013).

3.3.6.2.3. Les cours manquants

Pour traiter les aspects liés à l'international ou à l'interculturel, les étudiants pensent qu'il manque certains cours.

Tableau N° 37 : Les cours/aspects qui manquaient selon les étudiants interviewés

COURS INTERNATIONAL	Nombre (N= 13/16)
Politique internationale	1
Cours au choix	1
History of Economics	1

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews avec les étudiants (2013).

Dans le tableau, on voit qu'il manquait un enseignement dans le domaine politique (Interview Étudiante 12, 25/06/2013). Un autre étudiant aurait voulu avoir plus de cours au choix. Une troisième étudiante aurait souhaité suivre des cours d'histoire économique (Interview Étudiant 6, 18/06/2013).

« Un peu de "general knowledge", "History, Politics". Parce que comme cela on peut mieux comprendre les autres cultures. » (Interview Étudiant 6, 18/06/2013)

Selon cet étudiant, des cours d'histoire contribuent à la compréhension des autres cultures et de l'économie internationale.

3.3.6.3. National vs international

Les interviewés se sont exprimés également sur les dimensions nationales et internationales du programme d'études internationales de la HEG Genève. La participation aux cours de nombreux étudiants ERASMUS était souvent mentionnée. Les étudiants ERASMUS étaient beaucoup plus nombreux dans le cursus en anglais que dans le programme francophone. Les étudiants considéraient également cette participation comme un aspect international. Les travaux de groupes étaient organisés de manière à intégrer les étudiants ERASMUS dans des groupes d'étudiants « locaux » afin de profiter au maximum de leur présence dans les cours. De nouvelles perspectives internationales étaient ainsi proposées directement par les étudiants étrangers.

« Il y a un peu les ERASMUS qui viennent, donc ça, c'est aussi un aspect international. » (Interview Étudiant 10, 26/06/2013)

Si l'on analyse la composition et l'origine des étudiants inscrits dans le programme traditionnel, il apparaît que nombre d'entre eux avaient une origine étrangère. Cette composition reflète la diversité des habitants du canton de Genève qui ont des origines dans le monde entier :

« There were people from different regions in the world, from America, from Switzerland, so there are a lot of international people in a room. And you can see that even if they are still living in Geneva for their whole life, the way they behave is not the same one. They are having their own culture, Asian, South-American, etc. » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013)

Cette diversité était également présente dans la composition du corps professoral qui venait de différents pays. Par contre, peu d'étudiants ont été sensibles à cet aspect (Interview Étudiant 2, 11/06/2013).

Certains étudiants ont relevé que le programme n'était pas assez international et qu'il n'était qu'une copie anglophone de la filière francophone en économie d'entreprise.

« Et puis par exemple la première année, je sais, la base est très similaire à ce qui se fait en français, donc comptabilité, économie, etc. Mais par exemple au lieu d'avoir un cours de communication, nous avons Communication interculturelle, je crois que c'était une des seules différences en première année. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

Cependant, si l'on vient de l'étranger pour étudier en Suisse, le programme destiné au marché régional devient un moyen de se familiariser avec un contexte étranger, comme l'a fait remarquer une étudiante qui venait de l'étranger et qui a trouvé que le programme était international, car elle n'avait aucune connaissance préalable du marché suisse. Par contre, elle a considéré que, pour les étudiants locaux, le programme était très suisse :

« Even though maybe my classmates would say that we had also too much Swiss-based. That we had too much, especially maybe the first year, it wasn't allowed in law to make the program more international. So this was very Swiss-centered. And Accounting was very more Swiss than international. » (Interview Étudiant 5, 18/06/2013)

Comme le relèvent certains répondants et comme le montre le plan d'études de l'orientation ainsi que celui de la filière internationale, les cours avaient une plus forte composante internationale lors de la troisième année (Interview Étudiant 4, 12/06/2013 ; Interview Étudiant 13, 02/07/2013).

« Après en troisième année, c'est vrai qu'on a eu des cours un peu plus internationaux, mais comme votre cours [*International Projects*], où on a eu l'occasion de travailler

avec un étudiant allemand. Cela nous a permis de travailler à l'international. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

De manière générale, les étudiants ont eu le sentiment que la dimension internationale était insuffisamment développée dans ce cursus, ce qui a créé un certain ressentiment.

Tableau N° 38 : Les cours et aspects peu internationaux selon les étudiants interviewés

COURS INTERNATIONAL	NOMBRE (n=13/16)
Droit	4
Marketing	1
International Finance	1
Accounting	1
Process Management	1
Business Modelling	1

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews avec les étudiants (2013).

Certains étudiants s'interrogent sur les raisons de la quasi-absence de problématiques internationales ou interculturelles durant la première année (Interview Étudiant 13, 02/07/2013 ; Interview Étudiant 7, 25/06/2013). De plus, certains cours proposés plus tard dans le cursus sont considérés comme très peu internationaux (Interview Étudiant 6, 18/06/2013). Un étudiant ironise sur le fait qu'il n'y a d'international que le titre et que l'utilisation de l'anglais comme langue d'enseignement ne peut justifier l'appellation « international ».

« C'était juste marqué international parce que peut-être c'était marqué en anglais, enfin, il me semble qu'en tout cas en première année, ce sont les mêmes cours sauf qu'ils sont en anglais. C'est pour cela que c'est un peu dur de répondre à la question de ce qui était international. Le cours d'*Intercultural Communication* changeait un peu. [...] Là il y avait plus de stratégie et c'est là où l'on avait vraiment la stratégie internationale qui était intéressante. Cela était également le cas pour la majeure *Commodity Trading*, où là, c'était complètement international. » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013)

Certains cours ont même été considérés comme non pertinents dans le cadre d'un programme de management international. Le lien avec le management international n'était pas clair (Interview Étudiant 6, 18/06/2013). Un étudiant a estimé que les aspects internationaux n'étaient intégrés que parce que cela était imposé. Par exemple, un cours traitait fondamentalement le contexte national et l'enseignant ajoutait simplement que ce qui était exposé était également valable pour l'international.

« Sinon cette année j'ai eu *Marketing International*, mais je trouvais que [...] c'était du marketing transposé à l'international. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

En comparant leur programme à d'autres programmes internationaux, certains étudiants ont réalisé que l'enseignement proposé était nettement moins international que ceux proposés ailleurs, à l'étranger.

« En deuxième semestre, j'ai fait un ERASMUS en Autriche, et je trouvais que le programme là-bas était 20 fois plus international qu'ici. [...] Pendant une semaine, toute la journée il y a tous les jours le même cours, puis à la fin de la semaine c'est l'examen. » (Interview Étudiant 7, 25/06/2013)

Cet exemple fait référence à une expérience effectuée dans une petite ville en Autriche (Kufstein). La dimension internationale était beaucoup plus développée en Autriche avec un programme abordant des sujets très internationaux, enseignés par des professeurs venant du monde entier. Une autre étudiante étrangère a trouvé étonnant que la plupart des participants fussent genevois, à savoir des étudiants ayant fait la plus grande partie de leur scolarité à Genève. Cette étudiante était déçue, car elle s'attendait à ce que le groupe soit international. Elle avait choisi ce programme d'études pour cette raison.

« And then I came and fast discovered that there are no foreigners. Most of them are born here, and they have the resident status A. Because people from outside Switzerland have to pay. » (Interview Étudiant 5, 18/06/2013)

On constate donc des opinions mitigées quant au caractère international du programme d'études. En résumé, les opinions convergent pour déplorer le fait que les aspects internationaux ne sont pas assez développés dans ce programme.

Un professeur exprime une opinion qui va également dans ce sens : il était prévu d'intégrer une plus forte dimension internationale dans le programme, notamment par l'intégration de séjours à l'étranger et d'échanges d'étudiants. Cependant, l'impulsion donnée actuellement (en 2013) va dans le sens d'un programme traditionnel de gestion, en anglais, sur trois ans à Genève (Interview Prof. 2, 12/07/2013, 8).

Ces propos se reflètent dans la composition du plan d'études de la filière *International Business Administration*. Le programme n'est que très peu différent de celui de l'orientation internationale intégrée au programme traditionnel en économie d'entreprise. La première année comprend essentiellement des techniques de gestion et des branches instrumentales. Dès la deuxième et troisième année, des cours internationaux sont proposés. Par contre, les étudiants

ne pensent pas que cette dimension soit réellement développée dans les enseignements, en tous cas pas dans tous les cours même s'ils sont supposés l'avoir. Les séjours sont proposés mais ne sont pas obligatoires.

3.3.7. Les étudiants et leur profil

3.3.7.1. Les profils des étudiants

Les étudiants inscrits dans le programme international avaient, pour la plupart, déjà travaillé à l'étranger ou effectué un séjour prolongé dans un autre pays, souvent dans un contexte anglophone comme le Canada, les États-Unis ou l'Angleterre (Interview Étudiants, 2013). S'ils avaient des origines étrangères, cela impliquait bien évidemment des voyages fréquents dans leur pays.

Ils avaient tous une bonne maîtrise de la langue anglaise. Certains étudiants travaillaient à un taux se situant entre 50 % et 80 % (par exemple, dans le secteur bancaire ou dans le marketing de Procter&Gamble) alors que d'autres suivaient le programme à temps plein (Interviews Étudiants 13, 12 et 7).

Les étudiants inscrits au programme *International Business Management* avaient des nationalités différentes (parfois en plus de la nationalité suisse) comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 39 : Nationalité, langue maternelle et lieu de naissance des étudiants interviewés

Pays de nationalité	Langue maternelle	Né(e) à	Nombre (n=13/16)
Suisse	Français	Genève (Suisse)	5
Espagne	Espagnol	Genève (Suisse)	2
Portugal/Tunisie/Suisse	Portugais & arabe	Genève (Suisse)	1
Costa Rica/Suisse	Anglais	Costa Rica	1
Ukraine	Russe	Ukraine	1
Chine/Suisse	Chinois	Genève (Suisse)	1
Suisse	Allemand	Zürich (Suisse)	1
Égypte/Suisse	Arabe	Genève (Suisse)	1

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews avec les étudiants, 2013.

3.3.7.2. La motivation des étudiants

La principale motivation des étudiants à s'inscrire dans un programme international était d'apprendre l'anglais (Interviews Étudiants 10, 13).

« La motivation première est d'apprendre et de développer une autre langue que le français, soit l'anglais dans ce cas-là. » (Interview Étudiant 10, 26/06/2013)

S'ils voulaient étudier en anglais dans une institution publique en Suisse romande, la HEG Genève était la seule option. Les universités privées qui proposaient des programmes d'études en anglais étaient hors budget (Interviews Étudiants 5, 13).

Un étudiant pour qui l'anglais est la langue maternelle n'est pas du tout sensible à cet argument.

« Le programme en anglais ne m'a pas motivé en soi, parce que je parlais déjà anglais (langue maternelle). » (Interview Étudiant 12, 25/07/2013)

Les débouchés potentiels sont également une autre motivation importante. Des étudiants se sont inscrits dans l'objectif de travailler dans une organisation internationale (Interview Étudiant 11, 29/07/2013) ou une entreprise ayant un contexte international :

« Mais comme je vous ai dit aussi, comme je viens d'un environnement international, j'ai de la famille partout, et si je veux travailler plus tard dans une grande entreprise, je dois faire face à un monde international, donc il faut savoir comment s'y prendre, d'où mes motivations pour faire ce programme. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

La perspective d'obtenir un diplôme Bachelor reconnu peut constituer également une motivation. Un étudiant ayant arrêté l'université (Interview Étudiant 12, 25/07/2013) et travaillant dans une banque voulait, quant à lui, avoir un diplôme car c'est important de nos jours.

Tableau N° 40 : Les motivations des étudiants pour s'inscrire dans le programme d'études internationales

Motivation	Nombre (n= 13/16, plusieurs réponses possibles)
Étudier en anglais	5
Travailler à l'international/à l'étranger	3
Étudier un sujet international	2
Avoir un diplôme en anglais	1
Étudier le management international	1
Avoir un diplôme Bachelor	1
Travailler dans une organisation internationale	1
Étudier avec des étudiants internationaux	1
Motivation d'étudier à l'étranger (= Étudiante ERASMUS)	1

Source : Interviews des étudiants ayant suivi le programme d'études *Bachelor in Business Administration with a Major in International Management*, juin-juillet 2013.

En résumé, les étudiants étaient principalement motivés par le programme d'études internationales parce qu'il est dispensé en anglais. Quelques étudiants avaient comme motivation de travailler à l'étranger et d'étudier un sujet international.

3.3.7.3. Le profil de compétences

L'institution a élaboré un profil de compétences que les étudiants sont supposés acquérir grâce au cursus qui leur est proposé. Les profils de compétences de l'orientation et de la filière sont décrits et comparés ci-après.

Pour la filière *International Business Management* actuelle, le profil de compétences met un accent sur :

« [...] Les fondamentaux de gestion, comme la comptabilité, la finance, la gestion des RH, le marketing, le droit, la stratégie en Suisse et dans une perspective internationale. » (HEG Genève, Dossier OFFT IBM, 2012)

Cela exprime clairement la vision de la direction de l'institution de ce que doit être une filière en management international. Il s'agit d'abord d'acquérir des compétences de gestion et de les inscrire ensuite dans une perspective internationale.

De plus, le profil de compétences prévoit aussi l'acquisition d'autres compétences telles que la compréhension de l'environnement politique à l'échelle internationale, des connaissances relatives aux entreprises et organisations internationales, la gestion d'un projet à l'échelle internationale ou les fondamentaux qui régissent le commerce international (Dossier OFFT IBM, 2012). Les compétences méthodologiques sont les mêmes que celles qui s'adressent au marché national, comme la capacité à mener un travail de groupe et un travail individuel (Dossier OFFT IBM, 2012). Les compétences linguistiques se limitent à la langue anglaise, et les compétences sociales sont considérées comme une compétence interpersonnelle pour une ouverture à l'international :

« Maîtriser la communication interpersonnelle et savoir initier les contacts, lorsqu'il est approprié de prendre l'initiative, aller vers les autres, avoir un esprit entrepreneurial et montrer une ouverture à l'international. » (Dossier OFFT IBM, 2012)

Aucune compétence déclarée « interculturelle » n'est mentionnée dans le profil de compétences du programme d'études *International Business Management*.

Quand le programme d'études *International Business Management* était encore une orientation *Major in International Management*, le profil de compétences concernant les compétences interculturelles et internationales était légèrement différent. Les différences majeures portaient sur le fait que les compétences interculturelles et internationales étaient plus souvent mentionnées et prenaient une place plus importante dans l'apprentissage des étudiants. Comme compétences supplémentaires acquises (totalement ou partiellement) dans la *Major*, mais ignorées dans le profil de compétences de la filière, on peut citer :

- L'acquisition de la langue et la culture permettant de s'adapter à des situations différentes :

« Faire le lien et la différence entre langue et culture, et être à même de s'adapter à différentes situations. » (HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 25)

- Une compétence de gestion interculturelle par l'intégration de cours en communication interculturelle et par l'échange avec les étudiants ERASMUS IN :

« Développer une aptitude à intégrer tout naturellement des univers internationaux et interculturels variés grâce à des études approfondies dans la gestion de problématiques internationales [...] » (HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 25)

- La connaissance et l'expérience approfondies dans différents environnements internationaux, ainsi qu'un apprentissage des comportements sociaux :

« Développer des compétences relationnelles approfondies dans divers domaines et différents environnements internationaux et culturels. [...] Respecter les comportements et codes sociaux interculturels envers la hiérarchie et entre collègues, et envers les subordonnés. » (HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 25)

- Savoir s'adapter à d'autres modes de faire et codes sociaux.

De manière générale, la grande différence entre les deux profils de compétences réside dans le fait que l'orientation mentionnait explicitement la nécessité d'acquérir des compétences interculturelles.

« Développer et maîtriser les mécanismes de la communication interculturelle. [...] Recourir aux meilleures approches afin de s'adapter au profil multiculturel et social des personnes avec lesquelles on travaille à l'international. [...] Développer [...] une sensibilité aux caractéristiques internationales et multiculturelles. » (HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26)

Dans le tableau suivant, on peut constater les différences dans les profils de compétences affichés par le programme d'études sous forme de filière *International Business Management* d'une part, et sous forme d'orientation *Major in International Management* d'autre part :

Tableau N° 41 : Profils de compétences (interculturelles) des diplômés des programmes d'études internationales *International Business Management* & Major in International Management

Compétences	International Business Management (depuis 2013)	Major in International Management (2010 – 2017)
Les fondamentaux de la gestion avec une perspective internationale	X	X
Communication interpersonnelle et ouverture à l'international	X	X
Faire la différence entre la langue et la culture		X*
Être apte à s'intégrer tout naturellement dans des univers internationaux et interculturels		X*
Les compétences relationnelles approfondies dans divers domaines et différents environnements internationaux et culturels		X*
Respecter les comportements et codes sociaux interculturels		X*
Développer et maîtriser les mécanismes de la communication interculturelle		X*

Source : Propre tableau établi à partir de données des profils de compétences dans HEG GE (2009), Formulaire Orientation Internationale Demande HES-SO, et à partir du profil de compétences dans HEG Genève, Dossier OFFT (2012).

* Partiellement acquise.

Même si certaines compétences interculturelles n'étaient acquises que partiellement au travers des 63 ECTS de l'orientation *Major in International Management*, il semble évident que les compétences visées à l'obtention du diplôme étaient plus axées sur la dimension interculturelle que lorsque l'orientation est devenue une filière à part entière de 180 ECTS, en 2013. Comme tous les programmes Bachelor de la HEG-GE, les étudiants peuvent avoir un apprentissage de l'interculturel par l'immersion dans une autre culture grâce à un séjour ERASMUS. Cependant, un échange n'est pas obligatoire. Les étudiants peuvent interagir dans leurs cours, à Genève, avec des étudiants étrangers, soit à distance dans les cours organisés avec l'Allemagne, soit en face à face avec les étudiants ERASMUS, en *Summer School* ou ayant une origine étrangère.

3.4. Résumé

Le programme international a été mis en place en plusieurs étapes. Certains aspects du projet ayant une forte composante internationale (comme le projet de *joint degree*) n'ont pas été réalisés.

Étonnamment, les aspects interculturels étaient plus développés dans la première étape, lorsque le programme n'était qu'une orientation *Major in International Management*. Un changement de direction de la HEG Genève, ainsi que la nomination d'un nouveau responsable de filière pour la filière *International Business Management* peuvent expliquer le changement de philosophie et de vision. Les priorités étaient différentes et les aspects interculturels étaient considérés comme moins importants.

Cependant, les étudiants étaient satisfaits de l'enseignement dispensé, même s'ils souhaitaient un programme ayant une connotation internationale beaucoup plus forte. Les cours interculturels étaient plus appréciés quand ils étaient organisés en coordination avec les étudiants d'une autre culture. Les théories relatives à la communication interculturelle étaient considérées comme trop théoriques.

4. DIMENSIONS INTERCULTURELLES POUR UN PROGRAMME D'ÉTUDES INTERNATIONALES DU DOMAINE ÉCONOMIE & SERVICES. L'AVIS DES PROFESSEURS, ÉTUDIANTS ET EMPLOYEURS POTENTIELS

4.1. Discussion des différents concepts de la mobilité

La mobilité joue un rôle important sur le marché de l'emploi intéressant un diplômé en *International Business Management*. Le programme *International Business Management* de la HEG Genève ne prévoit pas de séjour obligatoire à l'étranger mais propose de partir à l'étranger grâce au programme ERASMUS (cf. chapitre 3) (HEG GE, Relations internationales, 15/02/2015).

4.1.1. Les régions & pays

4.1.1.1. Les régions d'échange de la HEG Genève

La HEG a établi 120 partenariats permettant un échange dans 39 pays différents du monde entier²². On constate que la HEG Genève a beaucoup de partenaires en Europe, mais également dans certains pays d'Asie, d'Amérique du Sud, ainsi qu'aux États-Unis et au Canada.

Selon un professeur interviewé, l'envie de partir à l'étranger est une spécificité des étudiants de la HEG.

« Par rapport à la situation à Genève, on a des caractéristiques quand même, c'est d'avoir des étudiants qui ont envie de partir. Et ils ont même envie de partir au niveau du Bachelor, ce qui n'est pas le cas dans beaucoup de pays. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Pour répondre à ce besoin, une grande variété de destinations pour un ERASMUS est proposée par la HEG Genève. Cependant, un séjour à l'étranger n'est imposé dans aucun programme d'études de la HEG Genève.

²² La liste des partenaires d'échanges se trouve dans l'annexe.

4.1.1.2. Les régions d'activité des employeurs

Les entreprises et organisations internationales interviewées sont actives dans différentes régions. Certaines opèrent au niveau international, voire mondial. D'autres, même si elles sont opérationnelles plutôt au niveau local en Suisse, ont quand même besoin de compétences linguistiques dans les langues officielles, surtout en allemand et en français. L'entreprise du secteur automobile est active en Suisse et en France majoritairement, et un peu en Europe. L'entreprise du secteur bancaire travaille principalement en Europe et au niveau mondial. Les organisations internationales travaillent principalement au niveau mondial, avec pour certaines une accentuation pour l'Afrique, l'Asie, le Moyen-Orient, l'Amérique Centrale et l'Amérique du Sud.

Tableau N° 42 : Régions d'action des entreprises et organisations internationales interviewées à Genève (n=5)

Région	Domaine de l'entreprise
France	Secteur automobile
Suisse	Secteur automobile, secteur bancaire
Allemagne	Secteur automobile
Europe	Secteur automobile, secteur bancaire
Mondial (193 pays) ; (123 pays)	Organisation internationale droits de l'homme ; secteur bancaire
Afrique (80 % des activités)	Organisation internationale domaine médical
Asie	Organisation internationale domaine médical
Moyen-Orient	Organisation internationale domaine médical
Amérique centrale	Organisation internationale domaine médical
Amérique du Sud	Organisation internationale domaine médical

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews entreprises et organisations internationales en 2012.

4.1.1.3. Les régions pour un séjour à l'étranger des étudiants

Les étudiants présentent des préférences variées concernant leur choix de destinations. Une des principales motivations est la langue parlée dans le pays.

« Ce qui est important quand on part en ERASMUS en Allemagne, en Chine, c'est d'apprendre la maîtrise de la langue, et aussi de la culture, même si on a déjà appris un peu. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Plusieurs étudiants sont partis dans des pays anglophones pour améliorer leur anglais. Mais ce n'était pas la seule raison. Ils montraient aussi une grande attirance pour la destination en tant que telle. Par exemple, pour les États-Unis (Étudiant 2 & Étudiant 3) : « C'est surtout New York en fait qui m'attirait » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013). Un autre étudiant a montré un intérêt marqué pour Singapour :

« Pour un ERASMUS ? Singapour, pour le tout, pour l'économie, pour la diversité des gens et cultures, pour les entreprises qui se trouvent là-bas, le business, pour la langue, principalement c'est le chinois là-bas, donc je pense que c'est toujours intéressant. » (Interview Étudiant 1, 11/06/2013)

L'intérêt de cet étudiant porte sur la culture, la langue et l'économie de Singapour. Un autre étudiant voulait partir au Canada ou en Allemagne. Son choix était motivé par la langue (Interview Étudiant 4, 12/06/2013). Une étudiante espagnole en échange à la HEG Genève a choisi la Suisse parce qu'elle voulait faire ses études dans un pays francophone (Interview Étudiant 9, 18/06/2013). Elle s'est finalement retrouvée en Suisse, dans un environnement francophone, mais dans un cursus en anglais.

« Well my motivation was to study abroad. I could not have studied in another city in Spain, because my degree exists only in my city, it is the only degree in Spain. So going abroad was the main motivation for me. And then the ERASMUS program was what I wanted to do. I knew that I wanted to do it in a French-Speaking country, and I had the opportunity to go to Belgium, or to Switzerland. » (Interview Étudiant 9, 18/06/2013)

Les destinations préférées des étudiants sont l'Allemagne, les États-Unis, la Chine, l'Angleterre et le Canada.

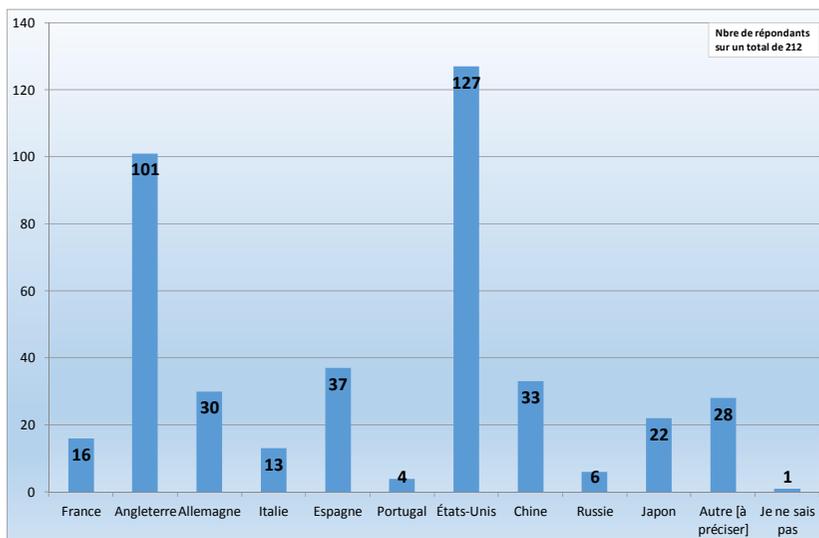
Tableau N° 43 : Destinations motivant les étudiants pour un Séjour à l'étranger

PAYS	Nombre de réponses (n=13/16, plusieurs no- minations possibles)
Allemagne	6
États-Unis	3
Chine	2
Angleterre	2
Canada	1
Autriche	1
Égypte	1
Suisse (pour un ERASMUS en échange)	1

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews des étudiants en 2013.

Les étudiants sont donc principalement attirés par les pays anglophones, hispanophones ou germanophones, car ils souhaitent apprendre la langue du pays. Ils sont aussi attirés par l'opportunité de connaître des cultures lointaines, dans des pays tels que la Chine ou l'Égypte.

Les étudiants potentiels et les Alumnis se sont également exprimés sur cette question.

Graphique N° 23 : Deux pays choisis par les répondants²³ pour effectuer une partie de leurs études

Source : Dubosson/Kristahn (2010), 9.

Ces résultats montrent que les étudiants et les Alumni auraient choisi un pays anglophone en première place (Angleterre et États-Unis), suivi par l'Espagne, la Chine et l'Allemagne. Les autres pays nommés sont le Canada, l'Australie, l'Amérique latine, l'Argentine, le Brésil, Dubaï, la Grèce, l'Inde, Israël, le Laos, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, les pays scandinaves et les pays arabes (Dubosson/Kristahn 2010, 10). Ces résultats vont dans le sens des souhaits exprimés par les étudiants interviewés du programme de la HEG Genève.

4.1.1.4. Résumé

En résumé, la HEG Genève n'oblige pas les étudiants à partir à l'étranger, mais leur propose un large choix de partenaires. Les étudiants du programme *International Business Management* sont motivés pour aller dans des pays où l'on parle les langues qu'ils considèrent comme importantes tels que l'Allemagne, les États-Unis et l'Angleterre. Les employeurs potentiels travaillent dans beaucoup de pays du monde. Contrairement aux régions de préférence des étudiants,

²³ Version originale française des résultats.

ils ne travaillent pas prioritairement dans des pays anglophones, mais dans des pays où l'anglais est utile, sans être la langue du pays.

4.1.2. Les séjours à l'étranger

Pour certains employeurs, en plus de la maîtrise de plusieurs langues, une expérience à l'étranger représente un grand avantage (Interview Entreprise 4, 12/02/2012).

« Regarding to international experience, any international experience is useful, before, during or after studying. If it has been in relation to business, it is even better. » (Interview Entreprise 4, 12/02/2012)

La plupart des entreprises exigent un séjour à l'étranger pour reconnaître une réelle compétence internationale :

« Un stage dans une multinationale et un séjour prolongé à l'étranger devraient être à mon avis un aspect obligatoire pour acquérir les compétences (compréhension de structures d'une multinationale, sensibilité pour les différences culturelles) dont nous aurions besoin ensuite. » (Interview Entreprise 1, 27/03/2012)

Les étudiants et professeurs se sont également exprimés sur la forme du séjour à l'étranger.

4.1.2.1. Les formes, l'obligation et le moment du séjour à l'étranger

La question de la forme du séjour se pose souvent, à savoir s'il doit être intégré dans un programme d'études et s'il doit être obligatoire ou pas. Un étudiant pense que le séjour à l'étranger pendant les études devrait être obligatoire, car il serait un grand avantage et apporterait un caractère international au programme d'études internationales.

« Et je trouve que cela apporterait vraiment un plus à cette filière de pouvoir partir. Parce que finalement, c'est quand même bien à l'école d'apprendre aux étudiants certaines choses, mais si on peut l'apprendre directement dans un pays, c'est quand même mieux. Cela donnera plus cet aspect international que je trouve manquer un peu dans cette filière. Cela aurait pu exister. Cette obligation de partir pendant les études au moins un semestre, je trouve que cela, on devrait l'avoir. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

Cet étudiant confirme que la plupart des étudiants de son groupe étaient intéressés par l'international et aimaient voyager. C'est pour cette raison qu'il pense qu'il serait normal d'imposer un séjour. Les personnes n'ayant pas envie de partir, selon lui, devraient choisir un autre programme sans lien avec l'international (Interview Étudiant 4, 12/06/2013).

La forme souhaitée par l'un des professeurs serait idéalement un Tricampus, c'est-à-dire un programme intégré qui se passe dans plusieurs pays.

« Pour moi, un séjour à l'étranger, cela pourrait être idéalement un Tricampus ou un Bicampus, où on a une partie qui est faite dans un pays à un moment. Cela permet aux étudiants non seulement de connaître et de pratiquer la langue, mais en plus de voir comment les gens vivent dans ce pays. Et aussi de voir comment les gens étudient l'économie dans ce pays. Ce n'est pas la même chose que si c'est expliqué par un Suisse ou même par un Américain vivant en Suisse depuis longtemps. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

L'avantage d'un séjour d'études à l'étranger est que l'étudiant n'apprendra pas seulement la langue, mais pourra également expérimenter la manière d'enseigner l'économie dans les autres pays. Un autre professeur exprime également une opinion très positive au sujet d'un échange obligatoire sous forme de *joint degree*. Ce serait une façon d'immerger de manière prolongée les étudiants dans deux autres cultures dans le but de proposer une formation en gestion internationale adaptée à la région de Genève.

« Les motivations, c'était l'idée d'offrir aux étudiants la possibilité d'étudier dans différentes institutions, pour pouvoir être immergés dans différentes cultures et différentes langues aussi, et de recevoir à la fin un *joint degree* de plusieurs universités. La raison me semble évidente aussi, parce que Genève est une ville internationale, avec des institutions internationales et multinationales. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

Certains professeurs pensent que l'intérêt des institutions dans un partenariat n'est pas forcément réciproque. Par exemple, de nombreux étudiants de la HEG Genève voudront partir en échange dans un pays anglophone. Par contre, beaucoup moins d'étudiants anglophones seront intéressés par un séjour à Genève.

« À mon avis, avec les programmes normaux, il y aura probablement une barrière linguistique, surtout avec certains pays qui nous intéressent le plus comme typiquement l'Angleterre ou l'Irlande, où il s'avère difficilement que les étudiants de là-bas viennent ici. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Ce professeur pense également que s'il est très bénéfique de passer un séjour dans plusieurs pays pendant ses études, il n'est par contre pas important d'avoir un vrai diplôme commun (Interview Prof. 3, 10/07/2012). On peut atteindre les mêmes objectifs avec plusieurs *double degrees* ou avec un seul diplôme accordé par l'université dans laquelle on s'est enregistré.

« Et je ne suis pas sûr de ce que vaut un *joint degree*. Pour moi, surtout dans un contexte ERASMUS, avoir un *degree* c'est avoir un *degree*. Alors après, si c'est un *joint degree*

de trois universités ou d'une... [...] Mais je ne sais pas si cela vaut la différence d'avoir fait ces études dans trois universités différentes. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Un professeur pense même que le fait de délivrer plusieurs diplômes pour un seul Bachelor entraîne de la confusion (Interview Prof. 1, 20/06/2013).

« Je trouve que c'est mieux de faire un *joint degree*. Parce que cela montre bien que c'est deux institutions qui travaillent ensemble et qui ont la même vision. Recevoir deux doubles diplômes c'est comme si on refaisait quelque chose de complètement différent. Enfin c'est ma vision. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

Un autre professeur fortement impliqué dans le travail de la mise en place du *joint degree* témoigne des difficultés liées au processus d'harmonisation des programmes.

« Quand je disais plus facile, c'était par rapport à un *joint degree*, on l'a vu, puisque là cela nécessiterait un travail des partenaires en amont beaucoup plus important. Parce qu'il faut harmoniser les programmes, et cette harmonisation de programmes ne va pas forcément de pair avec les programmes déjà existants. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Cependant, beaucoup d'étudiants trouvaient l'idée de pouvoir faire un programme encore plus international très tentante (Étudiant 1, Étudiant 2, Étudiant 4, Étudiant 5, Étudiant 7, Étudiant 8, Étudiant 9, Étudiant 11, Étudiant 12). Comme expliqué dans le chapitre 3, beaucoup d'entre eux considéraient le programme actuel comme pas assez international. Suivre un programme dans trois pays leur aurait enfin permis de développer des compétences internationales.

« *Joint degree* because you can go in more countries and "develop your international skills". » (Interview Étudiant 11, 29/07/2013)

Un étudiant pense qu'un programme intégré apporte surtout un avantage reconnu par les employeurs et augmente ainsi les chances de trouver un emploi après les études.

« Je pense que c'est une bonne chose, parce que c'est vraiment une chose qui plairait aux employeurs. De montrer qu'on a réussi à s'intégrer dans une autre école et qu'on a suivi des études dans un cadre international. » (Interview Étudiant 3, 12/06/2013)

L'étudiant pense qu'il est plus facile d'organiser l'échange s'il est totalement intégré au programme d'études. Cela « permettrait d'y aller directement sans devoir passer par le côté d'ERASMUS » (Interview Étudiant 11/06/2013). Un autre étudiant pense que des échanges intégrés au programme ne sont intéressants que lorsqu'ils sont organisés dans des lieux différents avec des cultures différentes. Ainsi, le programme TRICAMPUS à Bâle est basé sur la coopération entre des pays qui sont trop proches.

« Moi je trouve que celui à Bâle, les lieux sont trop proches pour avoir vraiment l'expérience internationale. [...] Moi je trouve que si on fait une chose comme ça, c'est vraiment mieux d'avoir des lieux vraiment différents, linguistiquement et aussi culturellement. » (Interview Étudiant 6, 18/06/2013)

Un autre étudiant constate même que beaucoup de camarades de sa promotion étaient très intéressés par des voyages et des séjours à l'étranger.

« Oui, [...] je serais partie pour un programme comme cela. Mais je pense qu'on serait tous partis parce qu'on choisit international... ma promotion en tous les cas, quand on regarde les *backgrounds*, la plupart des gens ont voyagé avant, ils aiment voyager, tout ce qu'ils veulent c'est partir travailler à l'étranger. » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013)

Un étudiant n'aurait pas trouvé d'intérêt dans un programme plus international (Étudiant 3).

Le tableau ci-dessous résume les avantages et les points problématiques relevés par les interviewés de la présente recherche.

Tableau N° 44 : Avantages et faiblesses d'un programme intégré (*joint degree*)

Avantages	Points problématiques
L'apprentissage de plusieurs langues	Pas d'intérêt réciproque
Voir comment sont enseignés les cours dans un pays	Complications pour la mise en place d'un Diplôme commun / Double diplôme
Être immergé dans plusieurs cultures	Harmonisation des programmes compliquée

Source : établi à partir de données des Interviews Étudiants (2013) et des Interviews Professeurs (2012-2013).

A contrario, d'autres étudiants évoquent la difficulté d'imposer un séjour à l'étranger (Étudiant 6, Étudiant 7). Un étudiant doute de l'utilité d'imposer un séjour supplémentaire aux étudiants ayant déjà eu une expérience de longue durée à l'étranger avant les études. De plus, les étudiants auraient des difficultés à concilier un départ à l'étranger avec leur activité professionnelle s'ils réalisent les études en parallèle d'un emploi.

« Mais après, c'est difficile à dire si cela doit être vraiment obligatoire. Parce que par exemple s'il y a quelqu'un qui a déjà suivi une formation ailleurs, donc il a déjà un Bachelor d'un autre pays, pour une personne comme cela, je trouve que cela ne devrait pas vraiment être obligatoire de partir. Je ne sais pas si ça sert beaucoup à cette personne. Et après, si on doit obligatoirement partir à l'étranger, il me semble qu'on peut seulement faire le programme en plein temps. Pour les gens qui ne travaillent pas. Donc cela

limite un peu les opportunités pour quelques personnes qui par exemple seraient obligées de travailler. » (Interview Étudiant 6, 18/06/2013)

Dans la plupart des cas, les étudiants interviewés ne sont pas partis pendant le programme d'études pour des raisons de travail.

« Non, moi je n'étais pas partie pour raison de travail. J'aurais bien aimé, mais pour des raisons de travail ce n'était pas possible. Si j'avais eu la possibilité, je serais partie quelque part loin. » (Interview Étudiant 12, 25/07/2013)

Enfin, certains ont été freinés par le fait qu'il y avait peu d'équivalences au niveau des cours dans le pays d'accueil.

Pour un des professeurs interviewés, il est important que l'étudiant fasse un séjour avant de commencer les études. Ainsi l'étudiant aura déjà vécu ce qui va lui être expliqué lors des cours de son programme d'études.

« Pour moi le plus enrichissant pour l'étudiant, ce serait de le faire avant. Parce que là, il arriverait avec la connaissance que des choses se passent autrement ailleurs. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Plusieurs étudiants qui ont suivi le programme *International Business Management* (Étudiant 2, Étudiant 3) sont effectivement partis avant de commencer le programme d'études, souvent dans le but d'améliorer la langue anglaise. Un étudiant explique pourquoi il n'est pas parti pendant les études :

« Pour quelle raison ? Tout d'abord parce que je travaille, je suis à plein temps mais je travaille à l'aéroport. Et aussi parce que j'ai eu mon expérience en fait, j'ai déjà étudié aux États-Unis avant de rentrer dans l'école, donc j'ai déjà eu mon expérience au niveau de l'étranger. Un peu plus d'une année. Je suis allée là-bas pour apprendre l'anglais. » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013)

La durée des séjours à l'étranger varie selon les personnes interviewées. Les employeurs potentiels considèrent qu'un séjour à l'étranger est important. Mais il peut se faire avant, pendant ou après les études. La chose la plus importante est que l'étudiant soit parti « pour une longue période » (Interview Organisation internationale 5, 16/02/2012 ; Interview Entreprise 6, 17/02/2012). Cela est également confirmé par un autre employeur qui n'engage pas de personnes n'ayant pas effectué un séjour prolongé à l'étranger (Interview Organisation internationale 5, 16/02/2012). Cette entreprise souhaite qu'un étudiant ait fait un stage ou un séjour à l'étranger de longue durée pour reconnaître certaines compétences acquises par ce biais et dont elle a besoin. Cela a également été relevé par l'entreprise 6.

« Un séjour à l'étranger avant de postuler est très important. Cela peut se faire avant, durant ou après les études, sous n'importe quelle forme, mais il faudrait que la personne soit partie pour une longue période. Pour moi, les étudiants n'apprennent que pendant un séjour à l'étranger la capacité de comprendre les autres, de créer des réflexes par la familiarisation de l'inconnu, de s'intégrer dans des sociétés étrangères. Les personnes apprennent un fonctionnement différent, et savent négocier d'une manière plus efficace avec les intervenants venant du monde entier. » (Interview Entreprise 6, 17/02/2012)

Un professeur pense qu'un séjour de deux à trois semaines n'est pas suffisant (Interview Prof. 3, 10/07/2012). Le minimum selon ce professeur, « ce serait d'être parti au moins pour six mois, dans un pays, ou deux mois plusieurs fois dans différents endroits » (Interview Prof. 3, 10/07/2012).

C'est également l'avis de beaucoup d'étudiants. Il faudrait au « minimum un semestre » (Interview Étudiant 1, 11/06/2013) pour que ce soit efficace. Pour d'autres étudiants, ce n'est pas suffisant. Ils trouvent qu'un semestre est trop peu pour pouvoir s'adapter à une autre culture.

« Je pense que, si on a le courage, deux semestres c'est vraiment bien. Parce que, pendant un semestre, on n'a pas le temps... quand on commence à s'acclimater à la région, on doit déjà repartir. Il ne faut pas oublier qu'un semestre, ce n'est pas six mois. Un semestre, c'est quatre mois, c'est très court, quatre mois. » (Interview Étudiant 3, 12/06/2013)

Un autre étudiant considère également qu'il est important d'étudier au minimum une année dans un pays étranger. L'apprentissage de la culture d'un pays est alors beaucoup plus important.

« Mais en quatre mois, on peut s'améliorer, mais je pense qu'en restant un an, on est là toute l'année, on participe à toutes les périodes, et on apprend beaucoup plus sur la culture du pays. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Selon un étudiant, être immergé pendant deux ans dans la culture d'un autre pays est très bénéfique, car cela permet d'apprendre à s'adapter à des modes de vie différents.

« [...] on peut vraiment s'approprier la culture, et aussi cela va permettre à la personne de s'adapter. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Fait exception un étudiant qui suggère que l'intégration dans le cursus de courts séjours à l'étranger serait un grand avantage et préparerait bien les étudiants au monde international du travail. Il propose de prévoir « des *Summer Schools* de courte durée à l'étranger » (Interview Étudiant 10, 26/06/2013).

Tableau N° 45 : Durée idéale d'un séjour à l'étranger selon les personnes interviewées (n=21, plusieurs réponses possibles)

Durée	Entreprises (n=5)	Professeurs (n=3)	Étudiants (n=13/16)
2-3 mois	1	1	-
6 mois / 1 semestre	1	1	4
12 mois / 2 semestres	1	2	8
2 ans / 4 semestres	1	2	2
Longue période	3	-	-
Non définie	1	-	-

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Étudiants (2013), Professeurs (2012-2013) et Entreprises/Organisations internationales (2012).

En conclusion, on constate que les personnes ont des opinions diversifiées quant à la forme que devrait prendre un séjour à l'étranger. Les employeurs s'accordent pour dire qu'un séjour, de préférence prolongé, à l'étranger est une exigence des plus courantes pour travailler à l'international. Un séjour permet notamment d'acquérir des compétences interculturelles comme la capacité d'intégration dans une société étrangère ou une meilleure compréhension des autres cultures. Par conséquent, ces exigences devraient être traduites dans le plan d'études du programme International Business Management.

On peut donc conclure qu'un programme intégré avec un *joint degree* aurait intéressé de nombreux étudiants et professeurs. Certains professeurs sont très positifs, mais d'autres sont un peu plus réservés pour des raisons organisationnelles. Beaucoup d'étudiants pensent qu'un programme intégré est plus international et leur apporterait une valeur ajoutée reconnue par le marché. Beaucoup d'étudiants et de professeurs pensent que le séjour devrait être obligatoirement intégré aux études. Cependant, certains évoquent les complications qui sont la plupart du temps d'ordre organisationnel. La durée souhaitée d'un séjour à l'étranger varie entre des séjours de courte durée et des séjours de deux ans lors d'un Bachelor.

4.1.2.2. ERASMUS : Stage ou études à l'étranger ?

Une exigence très importante relevée par plusieurs entreprises est l'expérience professionnelle qui peut être obtenue, par exemple, sous forme de stages, mais de préférence à l'étranger (Organisation internationale 3, Entreprise 4, Entreprise 6).

« Practical experience, like internships, former job experience, etc. This practical experience is largely more valued if it has been done abroad (= meaning a different country than the home country, called "in the field"). » (Interview Organisation internationale 3, 07/02/2012)

Les stages à l'étranger semblent jouir d'une reconnaissance supérieure aux échanges effectués pendant les études (Étudiant 1, Étudiant 2, Étudiant 4, Étudiant 7, Étudiant 11, Étudiante 13). Selon un professeur, un étudiant qui a travaillé à l'étranger peut valoriser deux fois plus son expérience internationale :

« Et moi j'aimerais bien, si on arrive à mettre en place le *Dual Degree* avec Francfort, pouvoir offrir une place de stage pour un étudiant qui fera son septième semestre à la HEG, ce qui est obligatoire là-bas. Et ça c'est, je pense, presque deux fois la valeur d'un séjour ERASMUS. » (Interview Prof. 2, 02/07/2013)

Ce professeur aimerait mettre en place des échanges sous forme de stages. Il prévoit ainsi de créer une place de stage à la HEG Genève même, pour un étudiant de l'étranger qui pourrait ainsi y travailler et faire cela sous forme de stage ERASMUS.

Un étudiant s'exprime également dans ce sens. Il aimerait qu'un stage soit intégré dans le plan d'études pour avoir une expérience professionnelle.

« Oui, c'est toujours très important d'intégrer un stage, pour l'étudiant. Cela lui donne une expérience professionnelle et une expérience internationale. [...] Surtout pour la HEG, qui met toujours en avant le côté pratique comparé à HEC de l'université. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

Cet étudiant estime que, surtout pour une Haute École, l'expérience pratique est beaucoup plus importante que dans des programmes d'études universitaires traditionnels (HEC). Pour cet étudiant, un stage à l'étranger est également un avantage pour obtenir un emploi à l'étranger après les études. Contrairement à ERASMUS, l'étudiant, pendant un stage, se retrouve entièrement entouré de personnes issues du pays d'accueil.

« Je trouve qu'un stage, cela intègre vraiment l'étudiant dans le monde du pays avec des gens du pays. Je crois qu'en tant qu'ERASMUS, c'est difficile parfois de s'intégrer dans la ville, dans la vie, etc. Alors que si on est dans le monde du travail, on a des collègues

et on est plutôt dans le bain, donc on est vite là en tant qu'étranger. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

Cette opinion est confirmée par un autre étudiant qui considère qu'un stage à l'étranger doit permettre de faire évoluer sa perspective « suisse ».

« [...] on a quelques connaissances des entreprises mais nous, on vient avec notre vision suisse, ou notre culture, et là, je pense que ça, ce sera vraiment la mise en pratique pour l'international management program. » (Interview Étudiant 1, 11/06/2013)

À la HEG Genève, certains étudiants travaillent à côté de leurs études et acquièrent donc une expérience professionnelle par ce biais. Pour ceux qui étudient à plein temps, deux étudiants proposent de mettre en place un système de places de stage dans les organisations internationales à Genève ou à l'étranger (Interview Étudiant 11, 29/07/2013 ; Interview Étudiant 12, 25/07/2013).

« [...] create partnership with international organization-companies and offer internship to the best students abroad. » (Interview Étudiant 11, 29/07/2013)

Pour les employeurs, un séjour sous forme de stage intègre deux compétences clés qu'ils exigent : l'expérience professionnelle et l'expérience à l'étranger. Beaucoup de personnes interviewées préfèrent les stages à l'étranger à un séjour d'études, ou une combinaison des deux. Surtout pour les étudiants à plein temps, une expérience professionnelle à l'étranger apporterait un avantage en termes de carrière. De plus, l'immersion dans une autre culture est nettement plus grande lorsque l'on travaille avec les gens du pays.

4.1.2.3. La préparation et les rapports après un séjour à l'étranger

La préparation au séjour à l'étranger n'est pas faite systématiquement pour les étudiants qui partent à l'étranger. Selon un professeur, la préparation à un séjour à l'étranger correspondrait à une infantilisation des étudiants. Il pense qu'il serait préférable que l'étudiant s'organise seul, car cela fait partie du processus d'apprentissage qui se déroule pendant un séjour à l'étranger (Interview Prof. 3, 10/07/2012), même s'il reconnaît une certaine utilité à une phase de préparation.

« Ce serait un coach qui n'est pas un prof de langue, il serait plus un coach sur la manière de se débrouiller dans une autre culture d'un autre pays. Et là, dans ce sens-là, je vois l'utilité. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

A contrario, les institutions universitaires aux États-Unis préparent beaucoup trop leurs étudiants avant de les envoyer à l'étranger.

« C'est vrai que nous, on imagine, surtout à Genève, peut-être on a tort, parce que nos étudiants ont une perception du monde qui est déjà très internationale, et que c'est à eux de se débrouiller. Contrairement aux États-Unis, où ils mettent en place une politique de sécurité, une politique de suivi, et une politique de gestion du risque, que nous on n'a pas. C'est-à-dire que nous, on part plutôt de l'idée que ça fait partie de l'échange, de pouvoir se débrouiller tout seul. L'idée en fait de faire des préparations à l'échange, je pense que ce serait excellent, mais il y a un risque direct, c'est de devoir après materner l'étudiant. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Une préparation a été faite via les cours de langues ainsi que le cours *Intercultural Communication* qui a eu lieu pendant la première année (Interview Étudiant 2, 11/06/2013 ; Interview Étudiant 3, 12/06/2013 ; Interview Étudiant 6, 18/6/2013).

« Et après, nous, on a été préparés ? Je pense en fait que l'école prépare ses élèves à faire un séjour ou à habiter à l'étranger, parce que, pour la préparation à cela, c'est l'échange ERASMUS. Il n'y a pas vraiment d'autres solutions. Après, on a appris des règles de base en première année, *Intercultural Communication*, où on nous a montré les différences significatives des différentes cultures. » (Interview Étudiant 3, 12/06/2013)

Un autre étudiant propose d'offrir des cours de langues avant le séjour à l'étranger pour permettre une meilleure intégration dans le pays d'accueil (Interview Étudiant 10, 26/06/2013). Un étudiant parti en Espagne pour son ERASMUS explique qu'il n'a pas été préparé pour son séjour à l'étranger hormis le cours *Intercultural Communication*. Par contre, il a suivi un cours d'espagnol pour les étudiants étrangers, sur place. Ce cours l'a bien préparé pour son séjour sur place.

« Si j'avais des formations pour préparer mes séjours en Espagne ? Non, pas du tout. Mais, en fait en Espagne, on avait un cours préparatoire en espagnol avant que le semestre ait commencé. C'était bien, mais il fallait payer. Et ça, ce n'est pas obligatoire. » (Interview Étudiant 6, 18/9/2013)

Un étudiant ERASMUS d'une université espagnole dit qu'il n'a pas été préparé à son séjour en Suisse, mais que cela ne lui a pas manqué.

« Well for this one? No, not really. But I did not really miss it. But I have been already sometimes to Switzerland. But I heard of other people who came here to Switzerland who told me that they were really shocked, and that the Culture there was really different. But I was not shocked. » (Interview Étudiant 9, 18/06/2013)

Il indique que le fait d'arriver en Suisse n'a provoqué aucun choc. Il faut relever qu'en Espagne, cet étudiant travaille pour une organisation qui organise

des préparations à un séjour à l'étranger. Cette préparation se fait en trois étapes :

- Le processus de sélection avec quelques tests de langue pour s'assurer d'un certain niveau de langue ;
- Une rencontre entre étudiants qui sont revenus de leur séjour à l'étranger ;
- Une rencontre avec des étudiants du pays d'accueil qui sont actuellement en échange en Espagne.

« ... So I am helping young people to go abroad. The way how AFS does the training :

a) Selection, reaction of the people, test for the ones that are going whether they are capable, and English exam, to be sure

b) How to react in different ways, activities

c) Host students meetings, with exchange students, from new Zealand. » (Interview Étudiant 9, 18/06/2013)

Cette préparation est essentiellement basée sur un échange entre étudiants, ce qui permet de profiter des expériences des autres.

Pour deux professeurs, il est important de retravailler les expériences du séjour à l'étranger (Interview Prof. 1, 20/06/2013 ; Interview Prof. 3, 10/07/2012). Cette évaluation peut se faire sous forme de rapport de stage ou de présentation à des étudiants qui prévoient de partir dans le même pays l'année suivante. Malgré cette opinion, une évaluation après un séjour à l'étranger n'existe pas actuellement à la HEG Genève.

« Un suivi après le séjour ? Non, cela ne se fait pas actuellement, mais c'est très bien. Ici on pourra l'intégrer sous forme d'un bilan d'auto-évaluation qui pourra être présenté soit en Jury, soit à d'autres étudiants. C'est vrai que ce serait quelque chose à intégrer chez nous. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Un professeur propose l'idée de faire une réunion entre les étudiants qui prévoient de partir et ceux qui reviennent de leur séjour. Comme cela, les étudiants qui reviennent pourront rapporter certaines expériences vécues à l'étranger. Et ceux qui partent peuvent se préparer à leur séjour à l'étranger en posant des questions.

« Moi je pense que c'est bien d'avoir peut-être aussi dans le cours des étudiants qui reviennent de séjour à l'étranger et qui viennent peut-être présenter un rapport ou qui viennent expliquer ce qui s'est bien passé ou pas, ce qui s'est mal passé, comment c'est.... Donc, on pourrait imaginer que les étudiants font un rapport de leur séjour à l'étranger, et ce rapport serait ensuite présenté aux étudiants avant qu'ils partent. Une étude critique. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

Un autre professeur pense qu'un rapport de stage ou de séjour à l'étranger aide à s'assurer que l'étudiant a appris quelque chose.

« Et au retour, ils devraient faire un rapport qui explique déjà le contenu de ce qu'ils ont fait, et puis aussi ce qu'ils ont remarqué, au niveau des différences culturelles, ce qui les a frappés, ce type de choses. [...] Pour moi, le fait de lui demander de faire quelque chose, c'est pour s'assurer qu'il a bien appris. Pour s'assurer que tout le monde a bien appris. Parce que c'est plutôt un contrôle, comme un examen. Tu as une matière, un cours, il va aller travailler à l'étranger, et son examen c'est un rapport/un dossier. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Tableau N° 46 : Les différentes préparations pour un séjour à l'étranger évoquées par les interviewés

Préparation avant le séjour à l'étranger	Nombre (n=16), plusieurs réponses possibles
Cours Intercultural Communication	6
Cours de langue	4
Rencontre entre étudiants qui sont partis à l'étranger	2
Rencontre avec des étudiants qui viennent du pays dans lequel on aimerait partir	2
Un coach qui prépare les étudiants avant leur départ	1
Rapport de stage/séjour après le retour	1

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews avec les étudiants 13/16 (2013) et les professeurs (2012-2013).

Pour certaines personnes interviewées, la préparation à un séjour à l'étranger est importante pour pouvoir mieux s'intégrer dans la culture. Cette préparation peut se faire sous forme de cours interculturels ou cours de langues, de cours théoriques ou encore par des rencontres avec des étudiants qui sont revenus de leur séjour à l'étranger. Certains professeurs, par contre, pensent qu'une préparation fait l'impasse sur une étape d'apprentissage importante, celle de s'organiser seul. Il serait donc préférable de laisser les étudiants se préparer seuls pour gagner en autonomie. Lors du retour d'un séjour à l'étranger, les professeurs suggèrent que les étudiants rendent un rapport pour que l'on puisse s'assurer de leur formation lors de ce séjour.

4.1.2.4. Différences pédagogiques – Témoignages et expériences d'un séjour à l'étranger

Certains étudiants ont raconté leur séjour à l'étranger et évoqué les différences qu'ils ont observées avec le système d'enseignement en Suisse et les méthodes pédagogiques.

Pour un étudiant, son séjour effectué en Allemagne était l'expérience la plus internationale de son programme d'études.

« J'ai réalisé un échange ERASMUS en deuxième année à Frankfurt en Allemagne, c'est l'aspect le plus international qui me vient à l'esprit. » (Interview Étudiant 10, 26/06/2013)

Un autre étudiant parti en Allemagne a constaté que l'étudiant a la possibilité de choisir une grande partie de ses cours comparé à la HEG Genève, ce qu'il a beaucoup apprécié (Interview Étudiant 4, 12/06/2013). De plus, l'étudiant se trouvait avec beaucoup moins de cours par semaine par rapport à la HEG Genève, ce qui demandait en contrepartie plus de travail individuel à la maison.

Un étudiant parti en Autriche a été étonné du fort degré d'internationalisation du programme d'études sur place. Les professeurs venaient de pays très différents juste pour donner le cours, un aspect qui n'existait pas dans le programme de la HEG Genève. Cet étudiant explique que son cours traitait de la culture autrichienne « *German and Austrian Cultural Environment* » (Interview Étudiant 7, 25/06/2013). Il l'a particulièrement apprécié à cause de son caractère appliqué.

« Parce qu'on visitait, on a fait des "readings" par rapport à l'entreprise, et après on avait des explications de ce qu'on avait vu, on pouvait poser des questions. On faisait des présentations devant le prof 2-3 jours après. » (Interview Étudiant 7, 25/06/2013)

Une expérience frappante pour cet étudiant parti en échange en Autriche fut le « non-respect » des étudiants envers leurs professeurs (Interview Étudiant 7, 25/06/2013). Par exemple, lorsque le professeur posait des questions, les étudiants parlaient entre eux, ou encore ils sortaient de la salle pendant les cours (Interview Étudiant 7, 25/06/2013).

La proportion de théorie et de pratique en Autriche était ressentie comme assez similaire à celle existant à la HEG Genève : il y avait également des cours plus théoriques, mais certains cours se basaient sur un exemple très pratique comme la visite d'une entreprise de la région et un travail écrit sur un sujet intégrant cette entreprise (Interview Étudiant 7, 25/06/2013).

Un étudiant qui avait passé un an en Corée du Sud (Séoul) a constaté qu'il y avait beaucoup de différences dans la manière d'enseigner. En Corée, l'acquisition de connaissances est beaucoup plus basée sur l'apprentissage « par cœur » de livres.

« Les cours sont organisés en petits groupes. Chaque étudiant qui arrive peut choisir les cours qu'il souhaite suivre. La méthode d'enseignement est très différente. Peu de cours laissent place à la créativité, en général la leçon a pour base un livre qu'il faut lire et il faut répondre à des questions à choix multiples lors de l'examen. C'est très différent de la HEG, car il suffit de simplement apprendre par cœur et répéter sans raisonner. Pour cette raison, les professeurs apprécient les élèves étrangers car ils trouvent que nous pouvons partager notre sens critique avec les étudiants coréens. » (HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015)

Un étudiant parti en Finlande raconte que la manière d'enseigner intégrant fortement les étudiants. Ainsi, il avait l'impression d'appartenir à l'institution même s'il était un étudiant en échange ERASMUS.

« The school, the courses and the teachers had a different way of teaching and integrating the students. I felt part of the school even if I was (just) an exchange and the teachers also included us in everything they were doing in order to offer us a global overview of Finland's education. » (HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015)

Cet étudiant constatait également une différence dans les relations entre professeurs et étudiants. Il était beaucoup plus facile de se rapprocher d'eux pour avoir des informations complémentaires, et la hiérarchie n'était presque pas ressentie. Était également ressentie comme différente l'organisation des cours : ceux-ci étaient principalement au choix en Finlande, contrairement à la HEG qui mène un programme avec peu de choix surtout pendant les premières années d'études (HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015).

Un autre étudiant qui a également séjourné en Finlande confirme cette différence avec les méthodes d'enseignement en Suisse. La possibilité de choisir une grande partie des cours ainsi que l'utilisation de l'informatique y étaient particulièrement développées (HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015). De plus, il a établi de nombreuses relations avec des étudiants venant de pays différents.

« En effet, l'université 1 reçoit des étudiants venant du monde entier. Ça a été l'occasion de tisser de nombreuses relations internationales qui me seront très utiles dans le futur, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. J'en ai déjà profité cet été lors d'un voyage en Asie. » (HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015)

En Grèce, les cours sont très participatifs car ils sont organisés en petits groupes. Cela permet de poser des questions (HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015).

Un autre étudiant, parti en Hollande, a observé que le planning des cours était moins chargé qu'à la HEG Genève. En contrepartie, on demandait aux étudiants de beaucoup travailler de manière autonome.

« L'horaire hollandais est un peu plus allégé que le genevois étant donné que le nombre d'heures de cours se situe plutôt autour de la vingtaine. Cela étant dit, le travail demandé, appelé aussi "self studying", est tout autant présent ici, si ce n'est plus qu'en Suisse. » (HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015)

Un étudiant parti en Espagne a été déçu par les enseignements, qu'il a trouvés moins bons qu'à la HEG. Il expliquait la différence par un écart de motivation des professeurs.

« Ils sont très motivés je trouvais... ça, je le dis en comparaison avec l'Espagne, parce qu'il me semble que les profs sont beaucoup moins motivés qu'à la HEG. » (Interview Étudiant 6, 18/06/2013)

La hiérarchie entre professeur et étudiant est également ressentie différemment. En Espagne, poser des questions était moins habituel, tandis qu'à la HEG Genève, une participation active des étudiants était voulue (Interview Étudiant 6, 18/06/2013).

Un étudiant espagnol en échange à la HEG Genève a constaté le même phénomène. De plus, il trouve qu'un enseignement plus proche de la pratique est beaucoup plus efficace que les théories transmises dans ses cours en Espagne.

« I would say there were no similarities. In Spain, the courses are more theoretical. And here we had applied courses and a small theory part. And I think this is a really good way to teach and to learn. Because you see how it is applied that you learn and how to apply the theory that you will need in the future when you have to apply it... everything in your project. In Spain we do not have so many professors that work and teach in the same time. They have been teachers their whole career. And you can see that with examples and everything. » (Interview Étudiant 9, 18/06/2013)

Pour cet étudiant, la principale raison de l'enseignement très théorique en Espagne réside dans le fait que les professeurs ont fait leur carrière à l'université, tandis que les professeurs de la HEG Genève l'ont faite en partie dans une entreprise ou une organisation extérieure à l'université. Cet étudiant a également constaté que l'organisation des cours était assez similaire. Un plan d'études sans beaucoup de choix était proposé à la HEG Genève et dans son institution d'origine en Espagne.

Un professeur a pu constater que certains étudiants partis en échange ont dû faire face à des expériences difficiles. Un étudiant parti en Russie lui a raconté qu'il avait souffert du grand froid (Interview Prof. 2, 12/07/2013). Un autre étudiant parti en Chine a dû suivre certains cours en chinois, alors qu'il ne maîtrisait pas encore la langue. Dans certains cours « il y avait uniquement les PPT qui étaient en anglais, et le prof, il commençait en anglais et passait au chinois après cinq minutes » (Interview Prof. 2, 12/07/2013).

Comme constaté par ce professeur, les expériences à l'étranger sont très variées et riches, mais ne peuvent pas être généralisées (Interview Prof. 2, 12/07/2013). Cette variété peut quand même mener à un point commun : les expériences étaient parfois difficiles mais, en principe, positives.

Tableau N° 47 : Différences pédagogiques constatées par des étudiants de la HEG Genève lors d'un séjour à l'étranger (N = 13/16)

Pédagogie	HEG Genève	Allemagne	Autriche	Espagne	Finlande	Pays-Bas	Corée du Sud	Grèce
Relation pratique / théorie	50 % / 50 %	-	Très appliquée	Très théorique	-	-	Apprentissage de contenus théoriques	-
Degré d'internationalisation des sujets	Peu développé	Plus international	Plus international	-	Très international	-	-	-
Organisation des cours	Planning fixe, peu de choix / cours à option	Planning fixe mais beaucoup de cours à choix	-	Planning fixe	À choix dans la majorité des cas	Moins chargée comparée à la HEG Genève	Cours à choix en petits groupes	Petits groupes
Relation avec les professeurs	Relation accessible pour l'étudiant	-	Dans certains cas un manque de respect envers les professeurs	Grande hiérarchie – très peu d'échanges entre professeurs et étudiants	Contact très facile et sans hiérarchie	-	Le sens critique n'est pas usuel, mais apprécié quand cela vient d'un étudiant étranger.	-
Participation des étudiants	Active souhaitée	Active souhaitée	Active souhaitée	Passive (écouter)	Active souhaitée	Travail autonome	Passive	Active – petit groupe

Source : Interviews Étudiants 2013 ; HEG GE, Témoignages – Séjour à l'étranger, 24/11/2015.

4.1.3. Les avis sur la réforme de Bologne

La réforme de Bologne, souvent critiquée en Europe, était fortement appréciée par les personnes interviewées. En particulier, les professeurs relevaient les grands avantages de ce système qui a facilité les échanges et la comparaison des diplômes.

« Heureusement qu'il y a eu cela. C'était la meilleure des choses. Donc, cela n'a apporté que des avantages. Les avantages, cela a été qu'il y a des *Peer Review*, comme cela au moins on a dû tirer par le haut tous ces programmes, sinon je pense que ce serait resté des écoles secondaires de bas étages. Donc la qualité a augmenté énormément. On a pu toucher maintenant à un niveau universitaire vraiment bon. On a introduit justement les Masters consécutifs, donc cela aussi a tiré vers le haut, il y avait eu justement cette normalisation des semestres, ce qui était bien. Cela a ouvert la possibilité justement de faire des échanges avec l'étranger (ERASMUS et autre). Alors moi, je trouve que c'était magnifique. » (Interview Prof. 1, 20/06/2013)

Les avantages relevés sont multiples et ne se limitent pas à l'échange. Même au niveau suisse, cette réforme a stimulé une adaptation du niveau des Hautes Écoles pour se conformer à ce qui est attendu au niveau universitaire. De plus, la possibilité de comparer le travail réalisé par un étudiant et sa performance dans les évaluations est un aspect très positif.

« Mais pour moi, l'utilité principale de ce système, c'est que justement quand quelqu'un te dit A on sait ce que c'est A. Tu ne devrais pas lui demander une traduction du diplôme pour savoir ce qu'est A. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Un professeur interviewé a aussi exprimé son appréciation positive de l'harmonisation des crédits. Cela permet de comparer le travail fourni par les étudiants grâce aux crédits ECTS.

« L'énorme avantage, c'est de disposer des crédits ECTS, qui donnent une mesure de la quantité de travail par cours et qui facilitent énormément les échanges. La structure de Bachelor/Master facilite également l'échange. L'organisation des études sous forme de modules permet également de favoriser les échanges, de même que les semestres. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Par contre, un professeur a regretté l'obligation de devoir organiser des examens à la fin de chaque semestre. Il préférerait l'organisation des examens qui était faite de manière annuelle avant l'introduction de la réforme de Bologne.

« Par contre, en organisation interne, cela implique une organisation beaucoup plus lourde, puisqu'en fait, on est amené en travaillant par semestre à doubler le nombre d'examens qu'on avait au préalable » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

En résumé, on peut donc constater que la réforme de Bologne est globalement bien appréciée par les personnes interviewées, malgré les complications de sa mise en œuvre. En particulier, la réforme a facilité les aspects des échanges et la comparabilité du travail fourni par les étudiants. On peut regretter que les recommandations accompagnant la mise en place de la réforme aient laissé trop de marge dans son application.

4.2. L'importance des langues

Les personnes interviewées accordent une grande importance aux langues étrangères.

Une entreprise fait remarquer que les langues proposées par la filière *International Business Management* ne sont pas suffisantes. D'autres langues devraient être ajoutées au plan d'études.

« Regarding the languages, I would not put neither German nor Italian, since they are not going to help where the business poles are nowadays, instead I would put Chinese, Arabic and concentrate on Spanish or Portuguese. » (Interview Entreprise 4, 12/02/2012)

Pour une autre entreprise, les langues sont fondamentales si l'on veut être recruté en Suisse :

« Les langues sont également très importantes pour le marché suisse [...], donc parler couramment allemand et français est une condition de base. Parler anglais est un vrai plus, surtout parce que notre groupe [...] fait des efforts pour installer l'anglais comme langue principale. Mais pour travailler à Genève chez *Entreprise 1*, l'allemand et le français sont obligatoires. » (Interview Entreprise 1, 27/02/2012)

C'est surtout pour le marché suisse qu'une très bonne maîtrise de l'allemand et du français est une obligation. L'anglais est considéré plutôt comme un avantage.

Dans une des organisations internationales interviewées, l'anglais est la langue de travail. Par contre, la maîtrise d'une langue est largement insuffisante pour pouvoir venir travailler chez elle.

« In general we can say that English in our organization is mandatory, but to know other languages is crucial as well (2-4 spoken languages). In my opinion, language knowledge is connected with the exposure to a country. Language represents more than you can

learn in classes. Learning only at a university represents a more artificial way of communication, in my opinion you only get to know well a language by using it in the context. » (Interview Organisation internationale 3, 07/02/2012)

Les langues sont également importantes pour travailler dans une banque internationale. Il faut parler au minimum l'anglais et le français. Cependant, parler plusieurs langues est un grand avantage.

« As to the international context, those having lived for a certain period abroad, were much more able to adapt to our international working environment. Especially those having learned several languages (in our company we have 26 languages that are spoken, but mainly we work in English and French). » (Interview Entreprise 4, 12/02/2012)

Un étudiant a relevé que sa maîtrise de plusieurs langues lui a ouvert de nombreuses portes et que cela facilite la communication. Il parle quatre langues, dont deux sont ses langues maternelles.

« Les langues en général ? Je trouve cela très important. En tout cas pour moi, cela m'avait ouvert beaucoup de portes. Cela aide pour la communication avec les autres. Maintenant, on ne peut plus s'attacher qu'à une ou deux langues. Et en Suisse, on a l'avantage aussi que si on a bien fait ses études comme il faut, on parle au moins deux langues nationales, et en tous les cas l'anglais. Moi, je parle l'italien, mes langues maternelles sont l'espagnol et l'anglais, j'étais dans une école bilingue, le français, je l'ai appris ici à Genève, l'italien au Collège. » (Interview Étudiant 12, 25/07/2013)

Une autre étudiante parle cinq langues couramment. Elle est motivée par l'apprentissage d'autres langues encore, comme le russe, l'arabe ou le chinois.

« Alors pour moi les langues c'est très important. Parce qu'une personne qui parle plusieurs langues peut s'intégrer partout. Par exemple ma mère parle 7 langues, elle peut parler avec n'importe qui, elle peut commencer des conversations. Les gens apprécient qu'elle parle leur langue, c'est vraiment un moyen d'ouvrir la conversation, d'avoir une certaine intimité tout de suite avec la personne, et pour moi c'est vraiment très important. Dans le futur, dans mes objectifs, j'aimerais apprendre à écrire l'arabe, parce que je sais le parler, mais je ne sais pas l'écrire. Le russe et le chinois. J'ai fait un petit peu de chinois ; le russe, j'ai de la famille en Russie, donc cela va peut-être m'aider, je ne sais pas. Mais [...] j'aimerais vraiment maîtriser l'arabe, le chinois et le russe. Le portugais je le maîtrise déjà, l'italien aussi, donc ces trois langues, si je les maîtrise bien, déjà cela serait bien. L'espagnol je le comprends, le français, l'anglais je les parle couramment. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Un étudiant qui ne parle que l'anglais, le français et un peu l'allemand, pense également que les langues sont très importantes (Interview Étudiant 3, 12/06/2013). À son avis, il faudrait apprendre davantage les langues nationales pour faire des échanges linguistiques en Suisse. Il propose « de faire des

échanges entre la Suisse allemande et la Suisse romande » (Interview Étudiant 3, 12/06/2013). La motivation de cet étudiant se situe au niveau régional et national.

4.2.1. Anglais comme « lingua franca » ou diversification des langues ?

Souvent, dans un cursus ou lors d'un séjour à l'étranger, il est question de la langue d'enseignement. Cette question se pose, car de nombreux programmes en économie ou en management sont proposés en anglais à l'instar du programme *International Business Management* de la HEG Genève.

Un professeur estime que les étudiants devraient suivre les cours dans la langue du pays :

« Et puis vraiment, pour le rendre vraiment international, ce serait de faire l'étude dans la langue du pays. Actuellement, le vecteur c'est l'anglais, mais il faudrait vraiment qu'on force l'étudiant à partir une année dans un autre pays, mais en étudiant dans la langue de l'autre pays. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Un professeur pense que les langues acquises devraient être très diversifiées, aller uniquement dans un pays anglophone ne correspondant pas à l'idée de l'internationalisation de la HEG Genève.

« Donc nous avons des étudiants qui sont vraiment intéressés par partir au niveau Bachelor, et c'est vrai que la première étape c'est de favoriser les échanges ERASMUS, essayer de favoriser des échanges ERASMUS en dehors des pays anglophones, et de ne pas limiter uniquement à l'Angleterre, les États-Unis, tous les pays qui parlent l'anglais. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Un étudiant pense également que la maîtrise de langues autres que l'anglais s'avère très importante. Même si la langue de travail est l'anglais, la maîtrise d'une autre langue permet une meilleure intégration.

« Alors pour moi, c'est très important, parce que même si on est dans une *subsidiary* et que tout le monde parle en anglais et tout cela, je pense qu'il faut quand même s'adapter au reste aussi, c'est-à-dire en dehors de l'aspect du travail, pour pouvoir aller dans son appartement, faire les courses. » (Interview Étudiant 1, 11/06/2013)

Un autre étudiant va même un peu plus loin dans ses réflexions. Il pense que la maîtrise de la langue lui permet d'apprendre la culture du pays.

« Si, par exemple, j'ai envie de partir travailler en Amérique du Sud, les gens avec qui je vais travailler parleront anglais, mais dès qu'on parle la langue du pays, cela crée tout de suite un lien qui est plus intense, c'est plus facile de se comprendre. Parler une langue,

c'est peut-être aussi apprendre une culture un peu. Le vocabulaire, comment dire les choses. Je trouve cela intéressant d'apprendre sur le pays en parlant une langue et comprendre vraiment ce que les gens disent. Et tout le monde ne parle pas anglais. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

Un autre étudiant considère que dans ce monde globalisé, il faudrait parler d'autres langues que l'anglais pour mieux se comprendre.

« Languages are important because nowadays we do not live only in our country, we have everyone in here, even in my city in Spain that is really small, I have French neighbors, I have Russian neighbors, we are living in a globalization, and it is getting more. And even if English is spoken by most of the people in the world, learning new languages helps you to understand some more people. » (Interview Étudiant 9, 18/06/2013)

Même si on ne travaille pas dans le pays, dans le cadre du travail, il faut parfois interagir avec une personne et parler la langue du pays peut beaucoup aider. Un étudiant explique que « parfois on doit contacter quelqu'un en Amérique du Sud, et c'est peut-être un petit bureau avec des gens qui ne parlent pas anglais. Donc c'est très important de parler d'autres langues. » (Interview Étudiant 6, 18/06/2013).

Par contre, pour les autres langues que l'anglais dont l'apprentissage n'a pas commencé avant le début du Bachelor, il est difficile d'atteindre le niveau de maîtrise suffisant exigé par le règlement d'études (niveau B2). Donc, proposer de nouvelles langues n'est pas possible à la HEG Genève, car les étudiants ne peuvent pas atteindre le niveau exigé en deux ans seulement (Interview Prof. 2, 12/07/2013).

Deux étudiants proposent comme solution (Interview Étudiant 2, 11/06/2013 ; Interview Étudiant 6, 18/06/2013) de suivre le programme d'études en anglais et d'avoir quelques cours de langue permettant d'améliorer les connaissances dans la langue du pays.

« Moi je trouve que ce serait une bonne combinaison, des cours en anglais et des cours de langue du pays où il est. Au moins il est obligé, forcé, pas vraiment forcé, mais au moins il doit s'intégrer dans ce sens-là. Ce n'est pas l'intégration, mais cela l'engage. » (Interview Étudiant 2, 11/06/2013)

Cependant, pour un autre étudiant, ce n'est pas suffisant. Selon lui, il faudrait suivre au moins un cours dans la langue du pays ou alors apprendre la langue de manière intensive.

« Je pense qu'il faudrait au moins faire un cours dans la langue du pays. Ou alors si on ne parle pas du tout la langue, de faire au moins un cours, pas intensif mais presque. Le but est quand même d'être immergé dans cette culture. » (Interview Étudiant 7, 25/07/2013)

La question à poser est celle des priorités. Dans le cadre du programme *International Business Management*, faut-il mettre la priorité sur l'acquisition des langues ou sur l'acquisition de connaissances en *business* ? Selon un étudiant, les langues doivent prendre une place importante tout en gardant la priorité sur les sujets économiques.

« You cannot dedicate so much time to languages, so they take a little place. Yes, I would do it more. But it is difficult because it has to be compromised between languages and business, because this is not a language course, you cannot do only languages. » (Interview Étudiant 5, 18/06/2013)

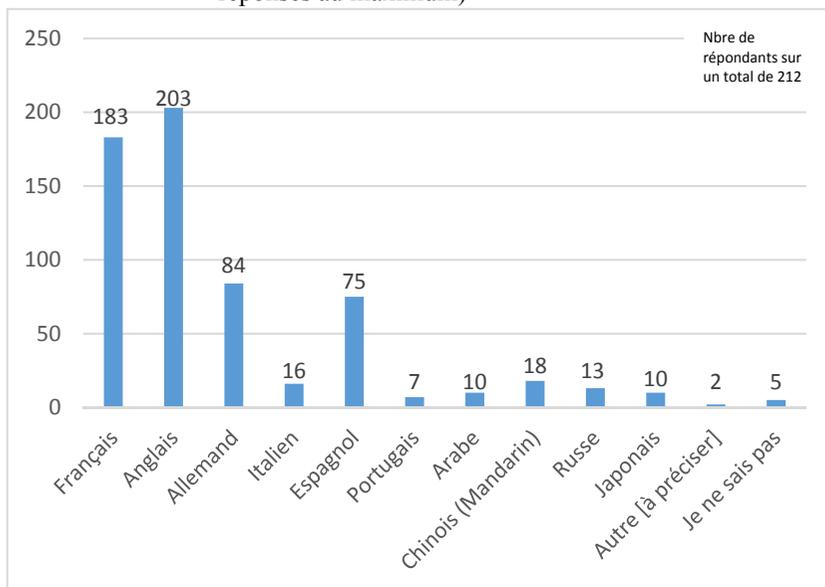
Un étudiant pense que les langues ne devraient pas être une barrière pour un programme international. L'anglais, pour lui, devrait être la langue d'enseignement et d'autres langues devraient s'ajouter comme autant d'avantages additionnels.

« ... mais je pense que la langue ne devrait pas venir comme une barrière pour réussir le programme. Je pense que c'est un extra. De toute façon, on va vivre là-bas (lors des séjours à l'étranger) donc on va apprendre la langue. Mais je dirais qu'on ne vient pas faire les études de commerce pour apprendre différentes langues. » (Interview Étudiant 8, 25/06/2013)

Un étudiant propose d'organiser des cours de langue qui donnent une certification à la fin afin d'obtenir une validation de l'acquisition de compétences linguistiques (Interview Étudiant 13, 02/07/2013).

L'étude faite auprès des étudiants potentiels et des Alumni montre également que l'acquisition de diverses langues joue un rôle important dans une formation Bachelor. Les répondants pouvaient choisir les trois langues (prévues par le projet de mise en place) qu'ils considéraient comme les plus importantes à apprendre lors d'un cursus Bachelor.

Graphique N° 24 : Préférences pour les langues dans un cursus Bachelor (3 réponses au maximum)



Source : Dubosson/Kristahn (2010), 9.

Les langues préférées sont le français et l'anglais. L'allemand arrive en troisième place, suivi par l'espagnol. Certaines langues ont également été choisies, dans une moindre mesure, comme le chinois, le russe, le japonais et l'arabe.

4.2.2. L'apprentissage des langues

L'idée est alors de proposer des échanges avec des pays autres qu'anglophones pour permettre l'apprentissage d'autres langues étrangères. Apprendre les langues en classe ne semble pas une méthode suffisamment efficace.

« Pour moi, les étudiants qui viennent à l'université pour apprendre les langues, on n'a jamais appris les langues en étant assis sur un banc dans une école. Pour apprendre une langue, il faut s'installer dans le pays et l'apprendre pendant quelques mois. Après, à mon avis, on devrait probablement avoir des échanges obligatoires, des stages à l'étranger, des choses comme cela, mais c'est comme cela que les gens vont apprendre des langues. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Ce professeur considère que les langues s'apprennent en immersion dans un pays, à l'étranger. Pour lui, un séjour obligatoire à l'étranger pourrait être la

solution pour apprendre une langue pendant les études. C'est également l'opinion d'un autre professeur (Interview Prof. 1, 20/06/2013).

Un étudiant considère qu'apprendre une langue en immersion est une bonne solution, mais il faudrait que le séjour dure au moins une année. Le faire sur une période de six mois est trop court.

« Séjours linguistiques aussi, comme ils font via ERASMUS, mais peut-être je proposerais de l'imposer (avec un choix de destination) pendant au minimum une année, parce que je trouve que 6 mois, c'est bien, mais pas suffisant pour apprendre la langue. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

4.2.3. Résumé

La plupart des personnes interviewées accordent une grande importance à la maîtrise des langues étrangères. Cela est valable tant sur le plan professionnel que sur le plan de la vie privée.

On observe une préférence pour l'apprentissage de l'anglais, surtout dans le monde du travail. Cependant, la maîtrise d'autres langues est très importante pour une meilleure compréhension d'une culture et des personnes qui la composent. Elle facilite la communication. La maîtrise d'autres langues est un avantage, et dans certains cas une exigence, comme les langues nationales pour travailler en Suisse ou le chinois ou l'arabe pour les marchés émergents.

Cependant, l'apprentissage des langues étrangères par l'intégration de cours dans un plan d'études est rendu difficile à cause du règlement d'études qui prévaut à la HEG-GE. Celui-ci exige l'atteinte d'un niveau relativement élevé de maîtrise des langues à la fin de la deuxième année (niveau B2). Il est difficile de l'atteindre avec quelques heures d'enseignement sur deux ans.

L'apprentissage de la langue par immersion peut être également difficile si l'on choisit de suivre des cours de gestion dans la langue du pays et si on ne la maîtrise suffisamment. Une solution proposée est de suivre le cours en anglais et de suivre des cours spécifiques pour la langue du pays, ou de suivre juste quelques cours de management dans la langue du pays et le reste en anglais.

Concernant l'apprentissage des langues, on observe un certain consensus. Il faut favoriser un apprentissage par immersion, dans une autre culture, à l'étranger. L'apprentissage des langues en classe est considéré comme peu efficace.

4.3. Les compétences interculturelles et internationales qui devraient être acquises grâce à un programme d'études internationales

4.3.1. Les compétences interculturelles et internationales à acquérir

Les opinions au sujet des compétences interculturelles et internationales à acquérir sont diverses dans la définition de leur contenu et dans les manières de les acquérir.

Les compétences demandées par le marché du travail pour une fonction dans la gestion internationale sont variées. Le programme *International Business Management* ainsi que l'orientation internationale *Major in International Management* visent à préparer les étudiants à y répondre.

Les entreprises et organisations internationales à Genève, qui sont donc les futurs employeurs des diplômés ayant suivi ce programme, souhaiteraient engager des personnes avec des compétences interculturelles. Certaines entreprises exigent des compétences qui sont développées, du moins en partie, dans le programme d'études internationales proposé par la HEG Genève. Elles recherchent surtout une expérience professionnelle et des connaissances linguistiques :

« In my opinion, minimum a Bachelor's degree is necessary to do a good job, either in law or in Management with an international orientation. We had especially bad experience with a young 23 years old person who had never really worked before. On the other hand, those that have an experience, language knowledge and a related university diploma, are mostly able to do a good job. » (Interview Entreprise 4, 12/02/2012)

Dans une organisation internationale, il faut plutôt avoir un diplôme de niveau Master pour prétendre obtenir un poste d'encadrement. Certains employés de l'administration ou « General Staff » ont des diplômes de Master, et d'autres, des Bachelors (Interview Organisation internationale, 07/02/2016).

« Professional Staff : [...] Candidates often hold a Master in Development studies, political economy, international business, etc., but also in Business Administration. » (Interview Organisation internationale 3, 07/02/2012)

Une organisation internationale recrute principalement pour trois domaines, dont deux concernent les étudiants ayant suivi un programme *International Business Management* : médecine (étudiants IBM non concernés), logistique et administration. Les postes administratifs peuvent concerner le terrain ou le siège à Genève. Pour travailler dans la logistique, il faut avoir toutes les

compétences dans les domaines des achats, de la gestion des stocks et de la distribution :

« Logistique (technique, informations, informatique, achat/stock, communication, distribution, tout ce qui est opérationnel comme “eaux, assainissement” et distribution). » (Interview Organisation internationale 5, 16/02/2012)

Pour travailler dans l’administration, il est important d’avoir des compétences en comptabilité, par exemple. D’autres compétences en gestion sont nécessaires sur le terrain à l’étranger, dans des domaines comme les ressources humaines, la finance, les budgets ou le contrôle de gestion (Interview Organisation internationale 5, 16/02/2012). La personne interviewée de cette organisation internationale déclare qu’ils ont du mal à trouver dans ces domaines des personnes qui montrent également une volonté de travailler à l’étranger.

« Nous avons surtout du mal pour trouver des spécialistes de la partie “administration”, qui ont l’intérêt de partir à l’étranger ensuite (terrain), mais qui possèdent les capacités spécifiques dans les domaines nommés. » (Interview Organisation internationale 5, 16/02/2012)

Le tableau suivant présente les principales compétences qui sont demandées par quelques employeurs potentiels des diplômés du programme *International Business Management*. Certaines compétences sont décrites dans un chapitre (langues & séjour à l’étranger) précédent sur les langues et l’expérience à l’étranger.

Tableau N° 48 : Les compétences souhaitées par le marché de l’emploi à Genève pour les diplômés du programme d’études *International Business Management*

Compétences et expérience internationale	Institutions / Entreprises (n=5)
Expérience internationale	
Séjour à l’étranger obligatoire	5
Séjour à l’étranger prolongé	3

Compétences linguistiques	
Anglais	4
Parler plusieurs langues couramment	3
Allemand / Suisse allemand	3
Arabe	1
Chinois	1
Espagnol	1
Français	1
Portugais	1

Compétences interculturelles	
Comprendre les autres	2
Intégration dans une société étrangère	1
Réflexes de familiarisation avec l'inconnu	1
Sensibilité pour les différences culturelles	1

Compétences métier	
Comptabilité	2
Connaissances dans les droits de l'homme	1
Droit / Droit financier	1
Finance* / Gestion de budget* / Controlling*	1
Logistique	1
Ressources humaines* / Recrutement*	1
Transactions internationales financières	1

Autres compétences	
Gouvernements et acteurs publics	1

Diplôme	
Diplôme Bachelor	2
Diplôme Master	1

Expérience professionnelle	
Expérience professionnelle	3

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Entreprises 2012.

* Sur le terrain = dans un établissement à l'étranger.

Les témoignages des employeurs potentiels montrent que ceux-ci souhaitent recruter des personnes compétentes dans les domaines classiques de gestion et d'économie comme celles qui sont enseignées dans le programme *International Business Management*. Ces domaines diffèrent selon le secteur d'activité des entreprises et organisations.

Pour un professeur interviewé, la compétence interculturelle peut comprendre plusieurs stades d'apprentissage (Interview Prof. 3, 10/07/2012).

« Je comprends la compétence interculturelle comme “interagir dans un monde interculturel”, le terme implique également “je me sens à l'aise dans l'interculturel”. Pour moi, le séjour, c'est peut-être même assimiler l'interculturel, et ne pas comprendre. Comprendre c'est peut-être ce que tu apprends dans un livre, ou en regardant des reportages à la télé. Oui, pour moi, c'est vraiment être immergé dans l'interculturel. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Pour un autre professeur, ce domaine est difficilement mesurable et guère scientifique. On devrait plutôt favoriser l'apprentissage de l'ouverture d'esprit.

« Donc je pense que c'est plutôt une question d'ouverture d'esprit. C'est un domaine – j'espère que je ne me trompe pas – qui n'est pas scientifique. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Un étudiant pense également qu'être à même de faire preuve d'esprit critique est la compétence la plus importante à acquérir dans un programme d'études internationales (Interview Étudiant 12, 25/07/2013). Pour un autre étudiant, il s'agit plutôt d'apprendre à s'adapter à différents environnements. Ensuite viennent les compétences métiers, par ordre d'importance.

« Alors le premier je dirais, c'est la langue anglaise, il doit bien maîtriser la langue anglaise. Ensuite, il doit s'adapter à plusieurs environnements, c'est-à-dire qu'il doit être capable de s'adapter à l'environnement international, c'est-à-dire s'adapter vraiment à différents environnements. Et il doit avoir un “overview” d'une entreprise, c'est-à-dire connaître un peu le marketing, connaître un peu de comptabilité, connaître un peu tous les aspects des entreprises. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Pour un autre étudiant, il faut surtout arriver à prendre conscience du fait que les gens ne réagissent pas tous de la même façon. Cette prise de conscience aide à comprendre les différentes manières de voir les choses et de se comporter (Interview Étudiant 4, 12/06/2013).

« C'est logique, mais il faut être conscient que tout le monde ne réagit pas de la même façon. Parfois, on a l'impression que quelqu'un est impoli mais c'est juste dû aux différences de la culture. Et on ne peut pas s'attendre à ce que tout le monde réagisse comme nous on aurait réagi. » (Interview Étudiant 4, 12/06/2013)

En outre, il faut apprendre à aller vers les autres car c'est le gage d'une intégration réussie (Interview Étudiant 4, 12/06/2013).

Par ailleurs, même si on connaît très bien un pays, il faut être conscient qu'il y aura toujours des choses que l'on ne connaît pas.

« And also, you need to know that even if you know a country enough, you do not know everything of the country because it is not yours. There will be little things that you will always miss, and you should be really patient with that, and it is important to never take it personally. » (Interview Étudiant 9, 18/06/2013)

Le respect des autres cultures et l'ouverture sont des compétences à acquérir dans le cadre d'un programme d'études internationales (Interview Étudiant 7, 25/06/2013).

« Ce sera clairement l'ouverture d'esprit, parce que c'est quelque chose dont on a dû faire preuve, quelque chose pour pouvoir être avec des gens d'un peu partout. Après, savoir travailler en équipe. On a souvent dû travailler en équipe. Et je pense que dans le futur, on va s'intégrer dans des équipes toutes faites, donc il va falloir s'adapter. Et puis cette façon de penser globalement, même si finalement on est là. » (Interview Étudiant 8, 25/06/2013)

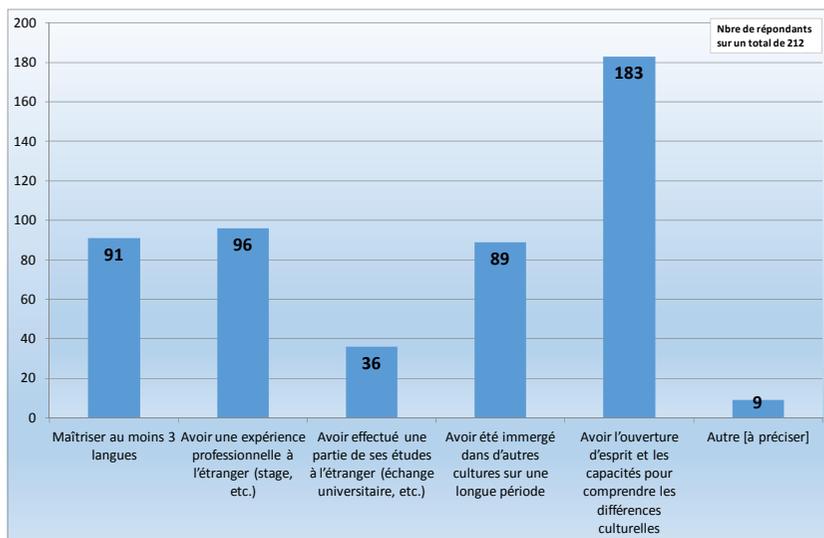
Tableau N° 49 : Les compétences les plus importantes à acquérir dans le cadre d'un programme d'études internationales du domaine Économie & Services selon les personnes interviewées

COMPÉTENCES	NOMBRE (n=21), plusieurs réponses possibles
Compétence interculturelle	12
D'autres langues que l'anglais	8
Langue anglaise	8
Ouverture d'esprit	8
Travailler en équipe	8
Compétence internationale	6
Adaptation à l'environnement international	5
Avoir envie de travailler à l'étranger	5
Comprendre les structures des différents pays	2
Conscience de comportements différents	2
Esprit critique	2
Intégration à l'étranger	2
Penser globalement	2
Respecter d'autres cultures	2
Compétence à aller vers les autres	1
Compétences métier	1
Savoir écouter	1
Sensibilisation à d'autres cultures	1

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews Étudiants (2013), Professeurs (2012-2013) et Employeurs (2012).

L'étude sur les étudiants et Alumnis a mis en évidence les compétences considérées comme les plus importantes pour travailler à l'international (Dubosson/Kristahn, 2010).

Graphique N° 25 : Les compétences les plus importantes d'un manager à l'international (plusieurs réponses possibles)



Source : Dubosson/Kristahn, 2010, 10.

Comme le montre le graphique ci-dessus, la compétence la plus importante est l'ouverture d'esprit et les capacités à comprendre les différences culturelles. Les autres compétences importantes sont une expérience professionnelle à l'étranger, la maîtrise de trois langues, suivies par une immersion dans d'autres cultures sur une longue période (Dubosson/Kristahn 2010, 10).

4.3.2. Meilleures méthodes pour l'apprentissage des compétences interculturelles et internationales

La meilleure manière d'acquérir une compétence interculturelle a été beaucoup discutée dans les interviews. Un professeur pense que la meilleure façon d'enseigner le sujet interculturel et international se fait par le biais de la pratique.

« Déjà tous les projets qu'on fait avec les étudiants de différents pays, faciliter l'enseignement de ce type de cours qui développe des compétences. Je pense que cela passe vraiment par la mise en pratique, par le travail en groupe, avec des personnes de différentes cultures. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Pour deux étudiants, les compétences interculturelles et internationales s'acquèrent par la compréhension et l'intégration des perspectives différentes,

à savoir la combinaison de différentes méthodes d'enseignement et d'apprentissage impliquant des professeurs et étudiants ayant des origines différentes (Interview Étudiant 11, 29/07/2013 ; Interview Étudiant 8, 25/06/2013).

Un autre étudiant considère que la compétence internationale s'apprend essentiellement par le travail en équipe (Interview Étudiant 12, 25/07/2013).

Pour un autre étudiant, la formation interculturelle requiert l'intégration de perspectives internationales dans le contenu des cours, ainsi que l'interaction avec les professeurs et étudiants provenant d'autres pays (Interview Étudiant 1, 11/06/2013).

« On avait par exemple fait un travail de groupe et en fait, on était obligé d'être, par exemple, avec une personne qui vient de Suisse et une personne qui est en ERASMUS ; il fallait ensuite échanger, expliquer comment cela se passe dans chacune de nos cultures. Ce serait plus concret, à deux, où la différence culturelle est marquée en fait. » (Interview Étudiant 1, 11/06/2013)

Cet étudiant insiste également sur le fait que les exemples donnés dans les cours doivent se référer à des expériences internationales (Interview Étudiant 7, 25/06/2013).

Par ailleurs, idéalement, les compétences interculturelles s'acquièrent par des stages à l'étranger.

« Il faudrait vraiment être dans la culture du pays, pour apprendre vraiment les cultures du pays. » (Interview Étudiant 13, 02/07/2013)

Cela peut également prendre la forme de séjours avec le programme ERASMUS pour améliorer la langue. Cependant, il faudrait imposer une durée minimum d'un an (Interview Étudiant 13, 02/07/2013). Un séjour à l'étranger permet de se glisser dans l'environnement des autres personnes et constitue donc la manière la plus efficace d'acquérir des compétences interculturelles.

« En fait, on a tous une espèce d'image de l'international. Mais en fait, quand on s'y retrouve, ce n'est pas du tout comme on pense souvent. Et je pense que c'est important là où on est de se plonger, même si ce n'est qu'un semestre, dans une vie, en fait dans la vie de quelqu'un d'autre un peu. » (Interview Étudiant 7, 25/06/2013)

En résumé, les méthodes d'apprentissage recommandées sont :

Tableau N° 50 : Les méthodes d'apprentissage des compétences interculturelles recommandées

Méthode d'apprentissage	Nombre (n=16), plusieurs réponses possibles
Séjour à l'étranger (Séjours linguistiques ou ERASMUS)	16
Double degree/ joint degree	14
Intégration des aspects internationaux dans les cours	13
Stages à l'étranger ou dans des organisations internationales et multinationales	11
Travail en équipe	8
Cours de langue (diplôme de langue)	6
Contact avec les personnes de différentes cultures	5
Un cours sur la communication interculturelle	5
Communication	3
Apprentissage via des perspectives différentes (professeurs et étudiants de différentes origines, différentes méthodes d'enseignement et d'apprentissage)	1
Entraînements interculturels	1
Mise en pratique/situation	1

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews Étudiants 13/16 (2013) et Professeurs (2012-2013).

4.4. Les différentes visions de l'« international » et l'« interculturel »

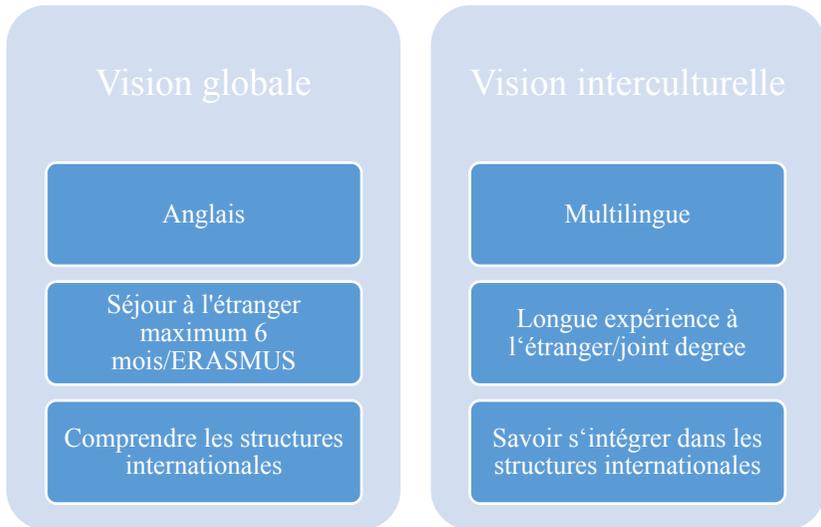
Les définitions et visions de ce qui est considéré comme international ou interculturel sont très diverses d'un répondant à l'autre. On observe de grandes différences entre le marché du travail, les professeurs et les étudiants, même si les perspectives se rejoignent sur quelques aspects. Les plus grandes variations s'observent dans les priorités et l'intensité des aspects internationaux dans un programme d'études internationales. Les questions suivantes ont été soulevées au gré des interviews :

- Le programme devrait-il transmettre une vision nationale ou une vision internationale ?
- Faut-il partir à l'étranger pendant une courte ou une longue durée ?

- Quelle importance devraient prendre les langues dans un programme d'études internationales du domaine Économie & Services ? L'anglais est-il suffisant ou faudrait-il parler d'autres langues ?
- Le programme d'études devrait-il traiter les sujets internationaux pour que l'étudiant les comprenne ? Ou serait-il préférable que le programme apprenne à l'étudiant à s'intégrer dans les sociétés d'autres cultures ?

Les questions mentionnées ci-dessus peuvent être regroupées pour mettre en évidence les différentes compréhensions globales et interculturelles.

Graphique N° 26 : Les différentes visions de l'international



Source : Propre graphique.

La définition de la culture, mentionnée dans le chapitre 2.1, qui inclut les catégories de nation, région ou domaine (Barsoux & Schneider, 2002), peut alors être étendue à des visions et cultures différentes même à l'intérieur d'une institution ou d'un groupe, par exemple l'enseignement supérieur. En effet, différentes visions s'affrontent à l'intérieur d'une institution. Cela est confirmé par le fait que les personnes interviewées n'apportent pas toutes les mêmes réponses, comme constaté plus haut dans le chapitre.

4.4.1. Anglais vs multilingue

Les employeurs potentiels aimeraient que l'étudiant ait d'excellentes connaissances de l'anglais et d'autres langues également. Pour eux, les langues représentent un facteur principal de compétences interculturelles. Les professeurs sont d'accord sur l'importance des langues, mais le règlement d'études leur impose des contraintes qui rendent l'intégration de nouvelles langues difficile. Par ailleurs, l'introduction d'un trop grand nombre de cours de langues ne serait pas judicieuse car il s'agit d'études en gestion et non en linguistique. Pour les professeurs, l'apprentissage des langues devrait se faire à l'étranger.

Les étudiants estiment également que l'anglais est fondamental, mais ils aimeraient apprendre plus de langues. Nombre d'entre eux maîtrisent d'autres langues au début de leurs études. Ils sont divisés sur la place que devraient prendre les langues dans un programme d'études internationales. Ils pensent également que l'apprentissage des langues se fait principalement par le biais d'un séjour à l'étranger.

4.4.2. Séjour à l'étranger de courte durée vs longue durée

Les entreprises et employeurs potentiels considèrent qu'un étudiant devrait obligatoirement faire un séjour prolongé à l'étranger, voire même sous forme de stages. Certaines institutions exigent une expérience « in the field » lors du recrutement.

Les professeurs sont également en faveur d'un séjour obligatoire à l'étranger, mais leurs opinions divergent sur la durée de ce séjour. Pour certains professeurs, un séjour de courte durée est suffisant. Pour d'autres, l'idéal serait d'offrir un programme trinational avec deux ans dans deux pays.

C'est également le cas des étudiants. Certains aimeraient que le programme intègre un séjour à l'étranger, car ils considèrent que l'essentiel de l'apprentissage concernant l'international et l'interculturel passe par un séjour à l'étranger. Pour beaucoup d'entre eux, pour faire un apprentissage approfondi de la culture du pays, il faut privilégier un séjour de longue durée. Pour d'autres, un séjour de plus courte durée serait suffisant.

4.4.3. Compétences cognitives vs compétences émotionnelles

Ici se pose la question de la finalité de l'apprentissage : un programme d'études devrait-il se borner à transmettre des connaissances liées à l'international et l'interculturel ou devrait-il développer une capacité à s'intégrer dans d'autres cultures ? Les entreprises favorisent clairement une compétence d'intégration à l'international. Pour elles, cette compétence est exigée par le marché du travail. Les professeurs y sont également favorables, à condition que les cours suivis à l'étranger soient efficaces. Les étudiants estiment qu'il est primordial de développer une compétence d'intégration à d'autres cultures et de favoriser une ouverture d'esprit.

4.4.4. L'ouverture d'esprit – la compétence clé

En conclusion, les employeurs adoptent une vision globale. Les professeurs et étudiants se situent un peu entre les deux. Certains ont une vision plus nationale, d'autres une vision plus internationale.

Les interviewés et les résultats de l'enquête auprès des étudiants potentiels et Alumni désignent l'ouverture d'esprit comme la compétence la plus importante à acquérir si l'on a l'ambition de travailler à l'étranger. Cette réponse a été donnée presque à l'unanimité. Si d'autres compétences comme les langues ou les connaissances sur les théories interculturelles et internationales sont importantes, rien ne remplace l'ouverture d'esprit pour gérer les facteurs clés à l'international. Ensuite, les opinions varient sur la manière de l'enseigner et d'acquérir ces compétences. Le séjour à l'étranger joue un rôle clé dans l'apprentissage. On peut alors imaginer offrir des cours de sensibilisation aux questions interculturelles ou l'apprentissage de plusieurs langues comme réponses aux besoins de compétences permettant d'affronter un environnement interculturel.

5. CONTEXTUALISATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, les résultats présentés dans les parties précédentes vont être discutés en prenant en compte leurs différents contextes pour une meilleure compréhension des aspects internationaux et interculturels d'un programme d'études Bachelor du domaine Économie & Services.

5.1. Mise en perspective avec les stratégies de l'enseignement supérieur suisse

Ce chapitre met en relation les différentes stratégies, leurs similitudes et leurs divergences. Il les compare également avec le programme d'études *International Business Management* de la HEG Genève et avec le programme IBM de la FHNW Bâle. Il met par ailleurs en perspective cette analyse avec les évaluations relatives aux aspects internationaux et interculturels apportées par les personnes interviewées.

5.1.1. La stratégie de la HEG Genève

La stratégie internationale de la HEG Genève n'est pas spécifiquement expliquée dans un document officiel (Interview Prof. 2, 02/07/2013). Par conséquent, il est difficile d'analyser dans quelle mesure le programme d'études *International Business Administration* et les opinions des interviewés correspondent ou non à la stratégie de l'institution. Cette absence de stratégie explicite peut être partiellement expliquée par le fait que la HEG appartient au réseau de la HES-SO qui définit une politique internationale pour toutes les Hautes Écoles de la Suisse romande. La HEG Genève est censée suivre cette stratégie (décrite dans le prochain chapitre). Cependant, on peut tirer quelques déductions de la stratégie actuelle de la HEG au regard de toutes les activités menées actuellement au niveau international (décrites dans les chapitres précédents). Selon un professeur, la stratégie internationale actuelle correspond à ceci :

« On essaie plutôt au niveau de la HEG d'avoir une balance entre le IN et le OUT, mais globalement, pas par pays. Et ça, c'est la première étape. La deuxième étape sera de créer des semaines internationales, donc la possibilité d'inviter des partenaires, pour qu'ils puissent présenter leur établissement aux étudiants. Et puis, l'étape en parallèle, c'est de travailler sur les doubles diplômes, qui sont une opportunité à la fois de passer

un semestre à l'étranger, mais de garder une cohérence dans le programme. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Selon ce professeur, la HEG mène une politique d'internationalisation selon trois axes de développement prioritaires.

Tableau N° 51 : Actions stratégiques prioritaires de la HEG Genève (2013)

Échanges d'étudiants avec une balance entre étudiants IN et OUT (globalement)
Création de semaines internationales (invitation des partenaires pour qu'ils puissent présenter leur établissement aux étudiants)
Travailler sur des doubles diplômes (garantie de la cohérence du programme)

Source : Interview Prof. 2, 12/07/2013.

Ces axes garantissent, selon le professeur interviewé, la cohérence d'un programme d'études, contrairement à un *joint degree*. Une obligation d'un séjour à l'étranger ne semble pas faire partie des priorités actuelles.

« On va évidemment suggérer fortement aux étudiants de faire un échange ERASMUS dans le cadre de leur formation, mais ça ne sera pas obligatoire. Et pour l'instant on en est là. Il n'y a pas actuellement de stratégie pour donner une dimension de type *double degree* ou *joint degree* avec ce programme. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

La stratégie internationale de la HEG Genève est essentiellement basée sur le programme *International Business Management*, avec un programme sur trois ans en anglais et la possibilité d'un séjour à l'étranger. Cependant, la plupart des personnes interviewées disent qu'un séjour à l'étranger devrait être intégré de manière obligatoire et qu'un *joint degree* serait une possibilité intéressante. D'autres, par contre, pensent que la stratégie de la HEG concernant les séjours à l'étranger est la bonne.

ERASMUS a souvent été nommé comme un des aspects « internationaux » du programme *International Business Management*, en particulier par les étudiants. Par conséquent, l'objectif d'équilibrer les chiffres des étudiants IN et OUT correspond bien aux personnes interviewées et à la stratégie internationale de la HEG.

5.1.2. La stratégie de l'Université de Genève

La stratégie de la HEG Genève sera ici comparée avec celle de l'Université de Genève, l'autre institution publique genevoise qui a, entre autres, un programme d'études dans le domaine économique.

Dans la stratégie de l'Université de Genève, la dimension globale joue un rôle fondamental (UNIGE, 31/10/2014). Elle se projette, tout comme la HEG Genève, comme un acteur important de la promotion de l'internationalisation.

« L'Université est imprégnée des valeurs de Genève : ouverture internationale, respect des droits humains, sensibilité aux diverses cultures, à l'éthique, à l'humanisme et à la tradition de recherche scientifique. » (UNIGE, 03/03/2016)

Par l'intégration des organisations et institutions internationales dans son enseignement (surtout dans des filières comme celle des Relations Internationales qui ne correspondent que partiellement à une filière en économie), l'Université se distingue « par son degré d'internationalisation, qui constitue l'un de ses atouts dans le paysage universitaire suisse et mondial » (UNIGE, 03/03/2016).

L'Université de Genève cherche à attirer des étudiants et chercheurs étrangers en renforçant, par exemple, leur accueil avec un « welcome center » (UNIGE, 31/10/2014). Cet objectif rejoint celui de la HEG Genève qui essaie d'équilibrer le nombre de ses étudiants IN et OUT et d'attirer des professeurs, par exemple, grâce à des semaines internationales.

Les actions de l'Université de Genève pour renforcer sa dimension internationale sont les suivantes :

Tableau N° 52 : La stratégie de l'Université de Genève pour renforcer sa dimension internationale (2011-2015)

Améliorer l'accueil des étudiant(e)s et des enseignant(e)s en provenance de l'étranger, au moyen, notamment, d'un Welcome Center
Développer la mobilité internationale des étudiant(e)s
Faire appel à des enseignant(e)s provenant des organisations internationales, en leur offrant un statut adéquat
Améliorer la visibilité internationale de l'Université, en développant notamment des partenariats académiques ciblés
Développer des écoles d'été avec des partenaires internationaux
Développer la présence de partenaires internationaux dans l'Université (centres ou instituts)

Source : UNIGE 2014, Stratégie N° 5.

Elle vise à établir des partenariats ciblés, appelés *partenaires stratégiques*, afin d'augmenter la visibilité de l'Université à l'international. Concernant l'enseignement, elle envisage d'organiser des *Summer Schools* avec des partenaires internationaux. Ces actions ne semblent pas correspondre aux tendances actuelles de la HEG Genève, puisque le développement de partenariats stratégiques y a été mis en suspens et que la *Summer School* en collaboration avec

l'Allemagne n'existe plus depuis 2013. La seule option pour les étudiants reste de suivre une *Summer School* organisée par les institutions partenaires à l'étranger (HEG GE, *Summer School*, 03/03/2016). Comme exemple de développement de la présence de partenaires internationaux au sein de l'Université de Genève, on peut citer l'Institut Confucius (UNIGE, Institut Confucius, 03/03/2016).

En résumé, on peut constater que la stratégie de l'Université de Genève rejoint partiellement celle de la HEG. Elle diffère légèrement dans le degré de l'internationalisation, ce qui peut s'expliquer par leurs différences de taille. Certaines démarches prévues par la HEG sont déjà en cours de réalisation à l'Université de Genève. D'autres, comme la mise en place d'instituts étrangers au sein de l'Université, ne sont pas du tout prévues dans la stratégie de la HEG Genève.

5.1.3. Le contexte de « La Genève internationale »

Suite à la comparaison de ces deux institutions universitaires publiques de Genève, il est judicieux de mettre en perspective leurs stratégies avec la position de « La Genève Internationale ». Le programme du gouvernement suisse de « La Genève internationale » est fortement pris en compte par l'Université de Genève qui offre un programme d'études en relations internationales (RI). Mais la Genève Internationale, c'est aussi l'économie qui joue un rôle important. La ville de Genève a inscrit dans sa stratégie internationale la volonté d'être un pôle académique et un pôle dynamique pour le secteur privé (Bureau du Délégué aux relations de la Genève Internationale, 11/09/2007). Genève se situe à la 13^e place au niveau mondial pour les transactions bancaires. De plus, elle compte presque 1 000 multinationales à la recherche de diplômés compétents. À Genève, 35 % des emplois sont liés au domaine international (OCSTAT Genève [2011], 3). 41 % de la population est d'origine étrangère. 29 % des personnes déclarent utiliser principalement l'anglais au travail. Cependant, si l'on considère les programmes offerts dans le domaine Économie et Services à Genève, les institutions publiques que sont la HEG Genève et l'Université de Genève offrent des programmes d'études qui ne correspondent que partiellement à la demande du marché du travail international à Genève. Cela engendre des tensions entre les attentes engendrées par l'image de « La Genève Internationale » et l'offre de formation locale au niveau Bachelor.

5.1.4. La stratégie internationale de la HES-SO

L'internationalisation au sein de la HES-SO est une « responsabilité collective pour l'ensemble des domaines d'études ». Cela consiste principalement à soutenir les étudiants dans leur projet de mobilité, à assurer une qualité et une reconnaissance de la formation HES ainsi qu'à renforcer les aspects internationaux au sein des programmes Master.

Tableau N° 53 : Objectifs de l'internationalisation au sein de la HES-SO

Faire de l'internationalisation une responsabilité collective pour l'ensemble des domaines d'études et des hautes écoles de la HES-SO
Encourager les étudiantes et étudiants à atteindre l'excellence dans la réalisation de leurs projets de mobilité
Garantir la reconnaissance de la qualité des diplômes HES-SO
Donner un caractère interdisciplinaire et transdisciplinaire à toutes les activités de la HES-SO
Donner une impulsion forte à l'internationalisation des programmes Master
Enrichir les activités Ra&D du corps professoral en encourageant les contacts en Suisse, en Europe et dans le monde

Source : HES-SO, Stratégie internationale, 23/06/2015.

Ainsi, l'objectif de la HES-SO est principalement de mener des activités internationales d'une manière centralisée. Cette démarche enlève une responsabilité aux institutions de son réseau, comme la HEG Genève. Cependant, la HES-SO n'intervient pas au niveau Bachelor, mais seulement au niveau Master. Quant à la recherche, la HES-SO a encouragé la participation aux conférences et réseaux internationaux (HES-SO, Réseaux européens et internationaux, 01/03/2016)

Pour préparer un séjour, la HES-SO propose des rencontres avec les étudiants qui sont déjà partis à l'étranger.

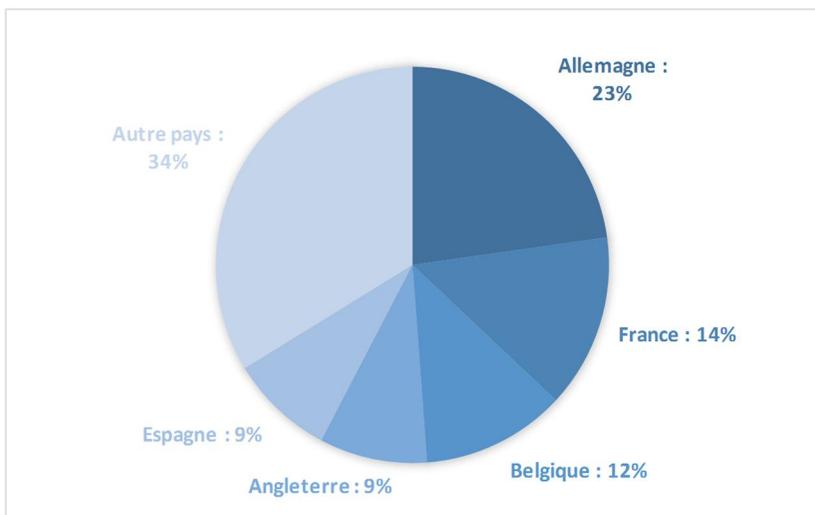
« Les hautes écoles de la HES-SO ont développé des politiques de préparation à la mobilité sortante et aux aspects linguistiques. Des séances d'information sont, par exemple, organisées avec des témoignages d'anciennes étudiantes et d'anciens étudiants. » (HES-SO, Préparation à l'échange, 01/03/2016)

Concernant les langues, la HES-SO « a adopté une politique en faveur du bilinguisme français-allemand » en proposant certains programmes enseignés en allemand et en français (HES-SO, Politique linguistique de la HES-SO, 03/03/2016). Ils sont offerts en particulier dans les cantons bilingues, Fribourg et Valais. Cependant, la proportion de cours et programmes en français est plus

importante. D'autres cours sont également proposés en anglais (HES-SO, Politique linguistique de la HES-SO, 03/03/2016).

De plus, la HES-SO participe, comme toutes les Hautes Écoles en Suisse, indirectement au programme ERASMUS. Les montants des bourses pour les étudiants qui partent dans une université partenaire s'élèvent, à la HES-SO, pour l'année 2014/2015, à 300 CHF par mois pour les études et 420 CHF par mois pour les stages à l'étranger. Pour le personnel, le montant s'élève à 170 CHF par jour en plus de 400 CHF de forfait de déplacement (HES-SO, Stratégie internationale, 23/06/2015). Un soutien financier peut également être reçu pour les projets de mise en place de partenariats stratégiques, soit de la part de l'Union Européenne quand la Suisse y participe directement, soit de la part des fonds suisses si l'institution y participe indirectement. On peut ainsi en déduire une orientation plus poussée vers l'Europe. En Suisse romande, les pays préférés par les étudiants pour leur séjour à l'étranger se trouvent principalement en Europe.

Graphique N° 27 : Répartition en 2014/2015 des pays d'accueil



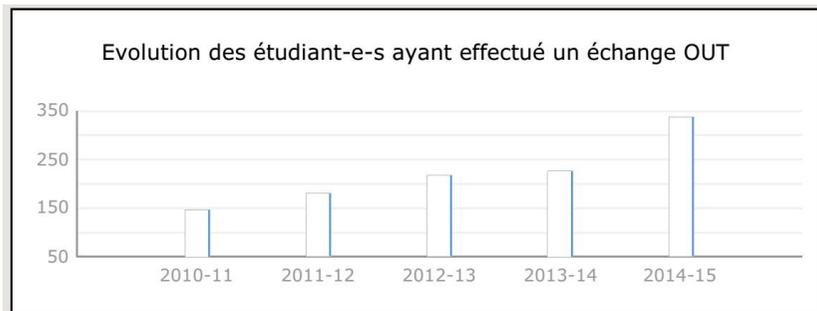
Source : HES-SO, Statistiques interactives, 08/03/2016.

La mobilité au sein de la HES-SO est toujours en augmentation.

« Malgré le contexte de la solution transitoire, 5 % d'étudiants supplémentaires sont partis étudier en Europe pour un séjour d'études par rapport à l'année précédente. » (HES-SO, Statistiques interactives, 08/03/2016)

Le nombre d'étudiants partant chaque année faire un séjour à l'étranger est en constante progression (cf. graphique ci-dessous).

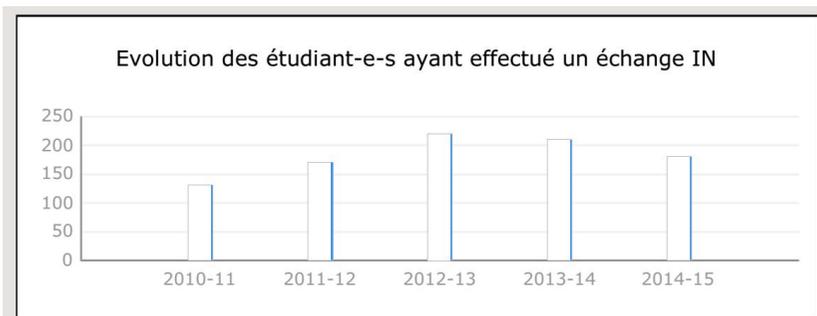
Graphique N° 28 : Évolution des étudiants OUT de la HES-SO



Source : HES-SO, Statistiques interactives, 08/03/2016.

Par contre, on observe une baisse d'attractivité de la HES-SO avec une tendance à la baisse de 25 % des étudiants IN depuis l'introduction de la solution transitoire de participation de la Suisse à ERASMUS en 2012 (cf. graphique ci-dessous).

Graphique N° 29 : Évolution des étudiants IN HES-SO



Source : HES-SO, Statistiques interactives, 08/03/2016.

Selon la HES-SO, les raisons principales de cette baisse d'étudiants IN sont le contexte d'incertitude lié à la mise en œuvre de la solution transitoire et le franc fort (HES-SO, Statistiques interactives, 08/03/2016).

Un professeur constate que la stratégie de la HES-SO n'est pas clairement établie dans un document, mais elle se traduit dans l'attribution de fonds.

« Je regrette également de constater que la stratégie de la HES-SO n'est pas formulée sous forme d'un texte communiqué, mais elle existe au travers des types de fonds financiers alloués. Donc, on peut la comprendre par la manière dont les fonds sont distribués. Et par exemple on constate actuellement que dans le cadre des échanges, la priorité N° 1 est l'envoi de nos étudiants en Europe. Ensuite la priorité N° 2 est l'envoi de nos étudiants dans des pays hors d'Europe, et l'accueil des étudiants est par contre devenu complètement négligeable. » (Interview Prof. 2, 12/07/2013)

Selon ce professeur, les priorités de la HES-SO sont organisées d'une manière hiérarchique :

- a) D'abord envoyer les étudiants suisses en Europe ;
- b) Ensuite envoyer les étudiants suisses dans des pays hors Europe ;
- c) Et enfin, accueillir des étudiants de l'étranger.

Ces priorités soulignent que l'internationalisation est un moyen de former ses étudiants à l'international, surtout en Europe. Ce professeur semble regretter que l'accueil des étudiants soit « négligeable » (Interview Prof. 2, 12/07/2013). Les fonds, à somme constante budgétée, sont d'abord octroyés aux étudiants qui partent au détriment des étudiants accueillis.

« Si le nombre d'étudiants qui partent en Europe est plus grand, les bourses pour les étudiants qui vont venir seront beaucoup plus petites. C'est-à-dire que c'est une somme qui n'est absolument pas garantie, et qui par exemple cette année est tombée à zéro. » (Interview Prof. 2, 02/07/2013)

Toutefois, comme les fonds octroyés par la HES-SO sont gérés par les écoles, la HEG a décidé de financer certains étudiants venant de l'étranger (Interview Prof. 2, 02/07/2013).

On constate plusieurs similitudes et différences entre la stratégie menée de manière centralisée par la HES-SO et celle de la HEG Genève (cf. tableau ci-dessous).

Tableau N° 54 : Comparaison de la stratégie de la HES-SO et de la HEG-GE

Stratégie HES-SO d'internationalisation	Le programme International Business Management de la HEG Genève	Évaluations des interviewés
Encourager les étudiants pour réussir dans le projet de mobilité	La HEG encourage les étudiants à partir.	Un séjour à l'étranger devrait être exigé selon la plupart des interviewés (employeurs, étudiants, professeurs).
Garantir la qualité des diplômes HES-SO	Critère important lors de sa mise en place	La qualité des diplômes est relativement importante, en particulier pour certains professeurs.
Donner une impulsion forte à l'internationalisation des programmes Master	IBM uniquement au niveau Bachelor (un programme Master en international n'existe pas encore)	Séjour à l'étranger important déjà au niveau Bachelor. D'autres le recommandent même avant les études.
Enrichir les activités Ra&D du corps professoral en encourageant les contacts en Suisse, en Europe et dans le monde	Fait partie de la stratégie de la HEG, mais n'est pas développé au sein du programme IBM.	-
Politique linguistique	Programme IBM enseigné en anglais	Les compétences en langues sont considérées comme très importantes par la plupart des interviewés.
Préparation à l'étranger	Sous forme de rencontre entre étudiants	Les interviewés sont divisés : - Ne pas trop materner l'étudiant - Cours de langues - Le coaching pourrait être utile.

Source : Propre tableau établi à partir de données des interviews Étudiants (2013) et Professeurs (2012-2013), ainsi que des données de la HES-SO, Stratégie internationale, 23/06/2015.

Certains aspects de la stratégie de la HES-SO sont déclinés au niveau local par la HEG-GE. Certaines options choisies sont conformes à l'opinion des interviewés. Par exemple, un séjour à l'étranger est fortement recommandé par tous.

On n'observe aucune évolution tendant à rendre le séjour obligatoire alors que les étudiants interviewés souhaiteraient une dimension internationale plus présente et l'intégration d'un séjour à l'étranger, de plus ou moins longue durée, dans leur cursus.

Si la qualité des diplômes HES-SO est importante (Interview Prof. 2, 02/07/2013), certains interviewés sont prêts à sacrifier un peu de cette exigence pour augmenter l'internationalisation. Par exemple, ils préfèrent partir davantage à l'étranger même si cela signifie plus de cours en doublons (Interview Prof. 1, 20/06/2013).

La stratégie internationale de la HES-SO privilégie l'internationalisation au niveau Master, au détriment du Bachelor. Cependant, les interviewés souhaiteraient déjà pouvoir partir lors du Bachelor (Interview Étudiant 2, 11/06/2013 ; Interview Étudiant 5, 18/06/2013 ; Interview Étudiant 6, 18/06/2013 ; Interview Étudiant 7, 25/07/2013 ; Interview Étudiant 9, 18/06/2013 ; Interview Étudiant 10, 26/06/2013), voire même avant (Interview Étudiant 9, 18/06/2013 ; Interview Prof. 3, 10/07/2012). Les employeurs potentiels recommandent un séjour prolongé, quel que soit le moment.

Le financement d'échanges entre professeurs semble assez difficile (Interview Prof. 2, 12/07/2013).

La politique linguistique de la HES-SO encourage des filières bilingues dans les cantons concernés. Cependant, les personnes interviewées sont majoritairement favorables à une politique multilingue, même si sa mise en œuvre peut s'avérer difficile. Par exemple, faire des études en Chine en cantonais ou en mandarin est difficile si l'on n'a pas de connaissances approfondies. La connaissance des langues étrangères est considérée comme importante, tant au plan national qu'au plan international.

En résumé, la stratégie de la HES-SO est proche de celle de la HEG Genève. Une stratégie qui encourage les étudiants à partir à l'étranger, mais qui ne pousse pas plus loin vers le développement de programmes internationaux comme des doubles diplômes ou des *joint degrees*. Le double diplôme de la HEG Genève avec DBS Dublin en Irlande, par exemple, se fait sans échange. Il permet de faire un séjour à Dublin mais en payant les frais d'études (HEG GE, Présentation *Double Degree* HEG-DBS, 05/03/2013). Aucun étudiant de Dublin ne vient en échange à la HEG Genève dans le cadre de ce programme.

Cela est en contradiction avec ce que disent les interviewés qui souhaitent une internationalisation différente, avec des séjours à l'étranger et l'apprentissage de langues.

5.1.5. La stratégie de la Confédération

La Suisse est un pays qui se doit d'être international et ouvert sur l'extérieur. Son objectif global est de « bien positionner la Suisse sur le plan international » (CIFP 2014, 12). Son but est que la formation réponde aux normes internationales pour assurer sa reconnaissance, par d'autres pays, comme formation de qualité. Les HES vont dans le même sens en promouvant une « consolidation de la réputation de la Suisse grâce à des HES orientées vers l'international » (KFH 2012, 4).

« Les hautes écoles spécialisées suisses travaillent en réseau et dans un environnement international. La KFH les soutient dans leurs processus d'internationalisation. L'aide apportée par la KFH vise à renforcer les HES dans ce domaine, à explorer de nouvelles possibilités sur le marché mondialisé des institutions de formation et de recherche et à en tirer le plus grand nombre possible d'avantages. » (KFH, 2012, 3)

L'objectif est de mettre en œuvre l'internationalisation dans tous les domaines d'activités des écoles. Le KFH définit l'internationalisation comme « l'ensemble des mesures qui contribuent à être compétitif dans un environnement international en enseignement, en recherche et dans le domaine des prestations de services » (KFH, 2012, 3). Il s'agit alors de pouvoir travailler avec succès dans un « environnement international et interculturel et garantir que les normes internationales soient connues et appliquées dans les HES suisses » (KFH, 2012, 3).

La stratégie d'internationalisation de la Suisse est très clairement présentée par le Secrétariat d'État à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation (SEFRI). Selon lui, l'internationalisation est très importante pour répondre aux besoins de l'économie actuelle qui est fortement liée à l'international. La Conférence Suisse des Hautes Écoles²⁴ explique que les Hautes Écoles sont ancrées au niveau régional tout en devant répondre aux besoins du marché pour l'international.

« Les HES suisses sont ancrées régionalement. Toutefois, elles ne peuvent exister que si elles répondent aux besoins et aux réalités du marché du travail. Ce dernier est international. » (KFH, 2012, 3)

La stratégie des HES vise à offrir une formation axée sur la pratique « dans l'enseignement et la recherche, les problématiques de différentes nations et cultures » (KFH 2012, 3). Les HES doivent permettre aux étudiants de s'intégrer

²⁴ Pour plus d'informations relatives à la Conférence Suisse des Hautes Écoles : www.cshe.ch.

202 Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

facilement sur le marché du travail international (KFH 2012, 3). La vision de la CSHE concernant le contenu des cours est la suivante :

« Adéquation des diplômé-es au marché du travail dans des contextes internationaux et interculturels. Compétences clés : compétence linguistique, compétence interculturelle, compétence sociale, compétence méthodologique. » (KFH 2012, 4)

Les HES suisses souhaitent promouvoir les langues et les compétences interculturelles dans leurs programmes d'études pour s'adapter au marché du travail local. Ces compétences sont, selon le CSHE, à acquérir par différentes formes d'enseignement.

Tableau N° 55 : Formes d'enseignement des compétences internationales dans les HES suisses

Échange d'étudiant(e)s
Échange d'enseignant(e)s
Partenariats avec des hautes écoles étrangères (par ex. joint degrees, coopérations dans des projets d'enseignement/de recherche/de services)
Participation à des programmes internationaux de recherche et de formation
Participation à des projets internationaux de formation

Source : KFH 2012, 5.

La Confédération prévoit de soutenir ces projets sous la forme d'une aide financière pour la mise en place de programmes internationaux et de conseil pour des questions de droit international (KFH 2012, 5). La CSHE aimerait promouvoir l'internationalisation par plusieurs mesures.

Tableau N° 56 : Mesures pour l'internationalisation des HES par la CSHE

Promotion des hautes écoles spécialisées à l'étranger (marque : SWISS UNIVERSITIES OF APPLIED SCIENCES AND ARTS)
Échange d'informations et d'expériences
Soutien dans le domaine de la collaboration internationale
Aide pour les accréditations internationales
Coordination et défense des intérêts des HES : - au niveau national et au niveau fédéral (SER, OFFT, CRUS, Pro Helvetia, economiesuisse, Présence Suisse, etc. ²⁵) - dans les réseaux et les institutions internationaux
Garantie et coordination de la participation des HES aux projets et programmes internationaux, notamment européens KFH 6
Monitoring de projets et programmes internationaux, notamment européens, importants pour les HES
Création et entretien de réseaux sur les marchés stratégiquement importants
Promotion de la possibilité de sélection pour les étudiant(e)s internationaux/internationales

Source : KFH 2012, 5-6.

Comme on peut le constater dans ce tableau, les mesures sont variées. Il est prévu de promouvoir une marque commune avec le nom *SWISS UNIVERSITIES OF APPLIED SCIENCES AND ARTS*, des échanges d'informations et un soutien à la création d'un réseau sur les marchés stratégiquement importants. Toutefois, les outils de communication doivent « être repensés en fonction d'une stratégie de communication globale », selon la CSHE (KFH, 2012 [2], 6). Cette communication ne se limitant pas aux frontières suisses, il est également prévu d'exporter l'expérience et le savoir-faire.

« La promotion des HES à l'étranger ainsi que l'exportation de l'expérience et du savoir-faire suisses en termes d'enseignement professionnel supérieur et de recherche appliquée fait également partie de la stratégie internationale de la KFH. » (KFH 2012 [2], 8)

Cette promotion des HES à l'international s'est améliorée depuis 2011 par la création du réseau UASnet. « Il réunit dix conférences des recteurs : la Belgique (Flandre), le Danemark, l'Estonie, la Finlande, la France, l'Irlande, la

²⁵ SER = Syndicat des Enseignants Romands ; OFFT = Office Fédéral de la Formation professionnelle et de la Technologie ; CRUS = Conférence des Recteurs des Universités Suisses (maintenant CUS = Conférence Universitaire Suisse) ; Pro Helvetia = Fondation suisse pour la culture ; economiesuisse = représentation de l'économie suisse ; Présence Suisse = Communication internationale de la Suisse et responsable de l'image suisse à l'international.

Lituanie, les Pays-Bas, le Portugal et la Suisse, respectivement la KFH » (KFH 2012 [2], 9).

La Confédération demande aux HES de contribuer à l'internationalisation des Hautes Écoles. Cette participation se concrétise par la mise en œuvre de stratégies d'internationalisation spécifiques pour les HES (KFH 2012, 6), sous forme par exemple d'échanges d'informations, de projets de coopération et de conférences internationales comme l'EAIE²⁶ ou l'APAIE²⁷ (KFH 2012, 6). Les soutiens proposés par la CSHE aux HES dans l'objectif d'améliorer différents processus d'internationalisation des Hautes Écoles en Suisse sont :

²⁶ EUROPEAN ASSOCIATION FOR INTERNATIONAL EDUCATION.

²⁷ ASIA-PACIFIC ASSOCIATION FOR INTERNATIONAL EDUCATION.

Graphique N° 30 : Soutien apporté par la KFH (CSHE) aux HES



La Confédération prévoit un soutien pour un meilleur positionnement des Hautes Écoles à l'international. Pour ce faire, elle a mis à disposition un million de francs suisses en 2012. Ces fonds sont prévus pour « l'implémentation de la stratégie de la KFH dans le respect de la stratégie internationale de la Confédération pour les domaines formation, recherche et innovation » (KFH 2012 [2], 3). En particulier, les fonds seront utilisés pour le « positionnement et la compétitivité internationale non seulement des HES, mais également du système suisse de formation, de recherche et d'innovation dans son ensemble » (KFH 2012 [2], 3-4).

Dans divers documents, la Confédération mentionne les partenariats avec des pays stratégiques, comme les pays de l'Union Européenne qui jouent un rôle majeur dans la stratégie d'internationalisation de la Suisse. La Suisse souhaiterait ancrer sa stratégie internationale au sein de l'Union Européenne.

« De ce point de vue, l'ancrage dans le paysage européen de la formation et de la recherche, ainsi que la participation active à la configuration de l'espace européen de l'enseignement supérieur, revêtent une importance particulière. » (KFH, 2012, 3)

Les programmes internationaux sont menés non seulement au niveau européen, mais également au niveau mondial. Des partenaires stratégiques sont identifiés. Les partenariats stratégiques sont développés notamment via le réseau Swissnex²⁸ qui représente la Suisse à l'international par des personnes mandatées implantées sur place.

« L'établissement de partenariats stratégiques nouveaux ainsi que le positionnement fort des HES suisses dans des pays jugés comme prioritaires sont des points centraux de la stratégie d'internationalisation des HES. Afin d'atteindre ces objectifs, la KFH souhaite donc mandater des personnes, représentant les HES dans des pays prioritaires (à définir par la KFH), qui travailleront en étroite collaboration avec les Swissnex ou les "Swiss Science and Technology Counsellors" (il ne s'agit pas d'un financement additionnel des Swissnex). Ces personnes auront pour tâches de promouvoir les particularités des HES dans les pays prioritaires, de défendre les intérêts des HES, tout en sensibilisant les responsables sur place (personnel des Swissnex notamment) aux spécificités des HES suisses, garantissant ainsi une durabilité à long terme. » (KFH, 2012 [2], 7)

²⁸ Swissnex = Des conseillers basés dans les ambassades suisses du monde entier assurent un rôle actif en vue de renforcer la place de la Suisse en tant que pays important.

Les pays stratégiques pour la Confédération suisse sont les suivants :

Tableau N° 57 : Pays stratégiques de la Suisse dans la formation professionnelle

Pays partenaires stratégiques	Pays «projets» potentiels (étude de projets de coopération)	Pays «conseils» potentiels (étude relative aux conseils et aux prestations)	Pays «contact» (création et entretien de contacts)	Pays «contribution à l'élargissement»
<p>Coopération étroite: Allemagne Principauté du Liechtenstein Autriche</p> <p>Coopération ponctuelle: Danemark Luxembourg Pays-Bas</p>	Inde Lettonie Espagne Afrique du Sud	Chine France Grèce Italie Portugal Corée du Sud Etats-Unis Royaume-Uni	<p>Contacts au niveau spécialisé et à l'échelle ministérielle: Australie Belgique Brésil Finlande Irlande Islande Israël Japon Canada Croatie Mexique Norvège Russie Suède Serbie Singapour Turquie</p> <p>Contacts à l'échelle ministérielle: Autres pays</p>	Bulgarie Estonie Lituanie Lettonie Malte Pologne Roumanie Slovaquie Slovénie République tchèque Hongrie Chypre <p>Remarque Pour les pays concernés par la contribution à l'élargissement, la responsabilité des activités CIFP est en général laissée à la DDC et au SECO. Le SEFRI apporte son expertise sur demande et en cas de besoin.</p>

Source : CIFP 2014, 16.

Cette liste de collaborations internationales montre les pays qui sont stratégiquement prioritaires pour la Confédération suisse. L'Allemagne, le Liechtenstein et l'Autriche sont représentés comme pays en collaboration étroite. Certains pays sont mentionnés comme partenaires occasionnels, et certains développent encore leur partenariat. La Suisse participe également à ce niveau à l'élargissement de l'Union Européenne en intégrant des pays partenaires qui sont arrivés plus tard dans l'Union Européenne (dernière colonne). Des collaborations avec des pays en voie de développement ont également été développées depuis 2000 par le « Coordination Office for Development and Cooperation (KFH-DC) » de la KFH (KFH, 2012 [2], 11).

La Suisse développe l'international par le biais de l'apprentissage des langues et la création de programmes d'études intégrés comme des doubles diplômes ou *joint degrees*. Selon la CRUS, les programmes intégrés peuvent être

réalisés au niveau Bachelor ou Master, alors que la plupart de ces programmes se font au niveau Master en Suisse (BBT 2009, 2). La CRUS recommande ce type d'actions :

« Gemeinsam mit der KFH sind in den bestehenden europäischen Netzwerken und mit den beteiligten Ländern gemeinsame Lösungen für die Kooperationsstudiengänge zu erarbeiten und die gegenseitige Anerkennung von Akkreditierungsentscheiden in den beteiligten Ländern zu fördern. » (BBT 2009, 7)

Pour les programmes intégrés, la Confédération suisse privilégie en général l'octroi d'un seul diplôme.

« In den KFH-Empfehlungen "Diplomurkunde und Titel bei Kooperationsmastern" (Version 2 vom 14.3.2007) wird die Variante, nur eine Diplomurkunde bei Kooperationsstudiengängen abzugeben, favorisiert. » (BBT 2009, 5)

Les opinions des interviewés vont dans le sens de la stratégie de la Confédération puisqu'elles sont en faveur de l'acquisition de compétences interculturelles et linguistiques et de la possibilité de séjours à l'étranger. Elles diffèrent uniquement sur la question des *joint degrees* puisque les interviewés (professeurs et étudiants) n'y sont pas forcément favorables alors que la Confédération les recommande. La Confédération préfère délivrer un seul diplôme pour un *joint degree*. En résumé, globalement, l'opinion de la plupart des interviewés correspond à la vision suisse de l'enseignement supérieur.

Par contre, le programme d'études *International Business Management* de la HEG Genève s'éloigne un peu de la stratégie suisse. En effet, il développe essentiellement des compétences linguistiques en anglais, alors que ce n'est pas une priorité pour la stratégie suisse. De plus, l'apprentissage d'autres langues et de compétences interculturelles par des séjours à l'étranger est optionnel à la HEG-GE.

5.1.6. Comparaison avec les stratégies des autres acteurs et contexte de la présente recherche

Les stratégies de la HEG, de la HES-SO et de la Suisse relatives à l'internationalisation ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Les institutions plutôt régionales ou suisses romandes, comme la HEG Genève, l'Université de Genève ou la HES-SO, poursuivent une politique d'internationalisation qui se distingue de celle de la Suisse, en particulier sur les questions de partenariats et de diplômes délivrés (*double degree* ; *joint degree*), de connaissances linguistiques (programmes d'études multilingues) et d'intégration d'un séjour à l'étranger. La

Suisse prône l'intégration des aspects interculturels dans l'enseignement supérieur et de ce fait, sa stratégie est plus internationale.

En particulier, on peut constater deux choses :

- a) Le programme *International Business Management* correspond aux stratégies de la HES-SO et de la HEG Genève. En revanche, il ne correspond que partiellement à la stratégie suisse.
- b) L'opinion et les souhaits de la plupart des interviewés correspondent moins à la stratégie de la HEG Genève et de la HES-SO, mais plus à la stratégie de la Confédération suisse.

5.2. Les autres programmes d'études internationales en Suisse

La question qui se pose maintenant est de savoir si les autres programmes d'études internationales du domaine Économie & Services en Suisse se rapprochent plutôt de la stratégie suisse ou plutôt de celle de la HES-SO et de la HEG Genève. Dans le contexte des Hautes Écoles en Suisse, certaines proposent des programmes internationaux similaires à celui de la HEG Genève, par exemple le programme *International Business Administration* à Olten (FHNW Hochschule für Wirtschaft, Studienführer Bachelor, 02/11/2011). Le programme le plus abouti en termes d'enseignements pour l'international et l'interculturel est le programme *International Business Management* de la FHNW Bâle. Il intègre de nombreux aspects internationaux grâce à un échange obligatoire de deux ans à l'étranger, des groupes d'étudiants mixtes et un enseignement en trois langues. Ce projet a été mis en œuvre par les autorités régionales du canton de Bâle (CH), du Baden-Württemberg (D) et de la Lorraine (F) comme un projet phare de coopération frontalière. Le seul aspect qui s'éloigne de la stratégie suisse est la délivrance du diplôme. La FHNW et ses écoles partenaires délivrent chacune un diplôme. Par conséquent, l'étudiant, après un cursus Bachelor de trois ans, reçoit trois diplômes. A contrario, dans sa stratégie, la Suisse préfère la délivrance d'un *joint degree* (un seul diplôme conjoint) (BBT 2009, 5).

L'Université de Genève propose un programme d'études en relations internationales avec comme point fort une grande proximité avec les organisations internationales situées à Genève. Mais dans le domaine de l'économie, il n'existe aucun programme international. L'Université envisage d'offrir des *joint degrees* avec des universités suisses comme l'Université de Zürich et EPFL Lausanne (Entretien UNIGE GSEM, 22/01/2015). Ces programmes sont

offerts en anglais, sous la forme d'un campus virtuel. Ensuite, de nouveaux développements sont prévus avec des partenaires stratégiques.

En résumé, en Suisse alémanique, plusieurs programmes internationaux d'études existent. L'un d'entre eux correspond presque exactement à la stratégie de la Confédération suisse (sauf en ce qui concerne le format du diplôme, *double degree vs joint degree*). En Suisse romande, et en particulier à Genève, il n'existe pas de *double degree* ou de *joint degree* offert. Un projet de *joint degree* avait été lancé et négocié mais il a été abandonné. Rien de nouveau n'est planifié à ce jour.

La question que pose cette comparaison est de savoir pourquoi les stratégies suisses romandes sont si éloignées de la stratégie suisse alors que ce n'est pas le cas en Suisse alémanique. Pourquoi la Suisse romande ne s'inscrit-elle pas dans la stratégie suisse comme le fait la Suisse allemande ? La stratégie suisse, élaborée à Berne, est-elle plutôt une émanation de la stratégie suisse alémanique, et non de toute la Suisse multiculturelle ? Et pourquoi dans une ville aussi internationale que Genève, sur laquelle se base la politique internationale de la Suisse et où la plupart des emplois sont liés à l'international, si peu de programmes internationaux existent dans le domaine Économie & Services (DFAE, 2005) ?

5.3. Mise en perspective avec les pays européens comme l'Allemagne et la France

La proposition des programmes internationaux en Suisse est assez diversifiée. Nous allons maintenant comparer les programmes d'études de la HEG Genève et de la Suisse avec ce qui se passe au niveau européen dans le domaine Économie & Services.

5.3.1. Le paysage européen des programmes internationaux dans le domaine Économie & Services

Au sein de l'Union Européenne, l'internationalisation joue un rôle fondamental, tant au niveau de la politique de l'enseignement supérieur, qu'au niveau des institutions d'enseignement supérieur (OECD, 2014). Le nombre des étudiants qui se forment dans un pays différent de leur pays d'origine a augmenté significativement : « il est passé de 0,8 million en 1975 à 4,5 millions en 2012 » (OECD 2014, 364).

Les raisons de cette augmentation sont diverses. L'OECD cite les facteurs suivants (OECD 2014, 362) :

- l'explosion de la demande d'enseignement tertiaire dans le monde ;
- le prestige d'étudier dans un établissement post secondaire de renom à l'étranger ;
- la mise en œuvre de politiques spécifiques pour encourager la mobilité des étudiants dans une région spécifique (comme en Europe) ;
- l'aide fournie par les pouvoirs publics aux étudiants dans des domaines d'études de plus en plus prisés sur leur territoire.

Les motivations qui poussent à l'internationalisation dans les pays d'Europe sont diverses. Cependant, une motivation importante semble être le souhait d'accueillir des étudiants de l'étranger (OECD 2014, 362).

« Pour les pays d'accueil, la venue d'étudiants en mobilité internationale peut non seulement accroître les recettes de l'enseignement tertiaire, mais également s'inscrire dans une stratégie plus vaste de recrutement d'immigrants hautement qualifiés. » (OECD 2014)

L'OECD constate que l'Europe est la destination préférée des étudiants pour un séjour à l'étranger : « elle accueille 48 % de ces étudiants » (OECD 2014, 363).

Suite à la mise en œuvre de programmes d'échanges d'ERASMUS dans beaucoup de pays en Europe, on observe actuellement une tendance des institutions en Europe vers les *joint degrees* ou doubles diplômes (Institute of International Education, 2011, 6). Les modes de mise en œuvre varient en Europe. La plupart des pays se dirigent aussi bien vers des *joint degrees* que des *double degrees*, alors que l'Allemagne et les États-Unis préfèrent des *double degrees*. En Europe, la tendance actuelle est au développement de partenariats stratégiques. Selon une étude réalisée par l'EAIE²⁹, 53 % des universités travaillent à l'établissement de partenariats stratégiques (Sandström/Weimer 2016, 6).

« International strategic partnerships are high on institutional and governmental agendas, with noticeable changes taking place in their development and implementation. » (Sandström/Weimer 2016, 6)

Les institutions d'enseignement supérieur s'attachent depuis longtemps à mettre en œuvre des programmes intégrés. Les pays qui ont amorcé ce mouvement sont l'Allemagne, la France et l'Italie.

²⁹ European Association for International Education.

« ... The majority of responding institutions indicated that they set up their first joint or double degree programs between 2001 and 2009. However, survey participants from France, Germany, and Italy began the majority of their programs earlier (1991-2000). » (Institute of International Education, 2011, 6)

5.3.2. L'université franco-allemande (UFA)

Pour comprendre les tendances au sein de l'enseignement supérieur en Europe, l'Université Franco-Allemande (UFA) sera abordée brièvement dans ce chapitre, à titre d'exemple. L'UFA soutient le déroulement d'un programme intégré par une possibilité d'aide financière pour les étudiants (UFA, Duz Spécial, 2011, 9).

« L'Université franco-allemande est une institution internationale pour la promotion de l'excellence et de la mobilité dans l'enseignement supérieur et la recherche entre la France et l'Allemagne. » (UFA 2014, 1)

Les programmes d'études de l'UFA intègrent un séjour obligatoire à l'étranger sur deux semestres au minimum. L'objectif de l'UFA est le suivant :

« Experts pour le marché du travail européen. Une parfaite connaissance des philosophies d'entreprise française et allemande. » (UFA, Duz Spécial, 2011, 25)

Cette initiative veille donc à former des diplômés qui auront les capacités nécessaires pour travailler sur le marché européen. Dans le domaine de l'économie, ce marché de l'emploi existe et les employeurs potentiels sont très intéressés par leur embauche.

« 68 pour cent des entreprises au moins se déclarent très intéressées par les doubles diplômés en sciences économiques. » (UFA, Duz Spécial, 2011, 27)

Cet intérêt est confirmé par le fait que la plupart des diplômés travaillent en Allemagne et en France (UFA 2014, 9). Environ 16 % travaillent, après leur diplôme, dans un pays tiers, dont la Suisse. 61 % des diplômés de l'UFA dans le domaine de l'économie estiment que leur diplôme a facilité leur recherche d'emploi après leurs études (UFA 2014, 7). En effet, 75 % ont trouvé un emploi dans les trois mois suivant leurs études.

La majorité des étudiants (32 %) de l'UFA étudie l'économie (UFA, Duz Spécial, 2011, 6). Dans le domaine de l'économie et de la gestion, 16 programmes existent, au niveau Bachelor, entre la France et l'Allemagne.

Selon une enquête menée par l'UFA, leurs diplômés recommandent les programmes intégrés pour différentes raisons :

Tableau N° 58 : Enquête de l'UFA

Immersion dans le pays partenaire de longue durée
S'adapter à des situations nouvelles
Flexibilité
Mobilité
Comparaison de différents systèmes de formation
Ouverture d'esprit
S'intégrer en France et en Allemagne
Deux langues
Deux cultures
Valeur ajoutée d'un double diplôme
Compétence sociale (Team)
Curiosité
Trouver un emploi

Source : Propre tableau établi à partir des données de l'UFA 2014, 16-17.

Le programme TRICAMPUS de la FHNW Bâle qui a lieu à Bâle, Lörrach et Mulhouse, fait partie de l'UFA.

En résumé, l'UFA est une institution qui délivre des doubles diplômes ou des diplômes joints internationaux adaptés au marché européen.

5.3.3. Les stratégies en Allemagne et en France

L'Allemagne et la France sont deux pays clés de la construction de l'Europe. Les stratégies d'internationalisation de leurs programmes d'études vont être maintenant analysées.

5.3.3.1. La stratégie d'internationalisation de l'Allemagne

L'Allemagne aimerait être un acteur important en Europe, au niveau de la recherche et de l'enseignement. Pour cette raison, sa stratégie se concentre principalement sur l'Europe (BMBF 29/09/2009). Elle cherche à devenir le pays le plus important dans le monde de la recherche, des technologies et de l'innovation, afin de faciliter son accès au niveau mondial à certains domaines économiques. Avec cette stratégie, les dirigeants allemands souhaitent renforcer, voire accroître, le pouvoir économique de l'Allemagne et promouvoir le commerce international pour leur pays. Par ailleurs, l'Allemagne cherche à prendre un rôle de plus en plus important dans le monde, à assumer des responsabilités et à faciliter les échanges entre les pays mondiaux.

L'Allemagne souhaiterait agir au niveau mondial. Son objectif consiste à prendre une responsabilité au niveau international afin d'amener des solutions aux problématiques actuelles.

« International Verantwortung übernehmen und globale Herausforderungen bewältigen. » (BMBF 2008, 2)

L'Allemagne apporte son soutien à des projets de recherche sur les problématiques de globalisation.

« [...] Um den Globalisierungsprozess und dessen gesellschaftliche Konsequenzen konstruktiv zu begleiten und zu gestalten, werden wir auch die internationale Zusammenarbeit in den Geistes- und Sozialwissenschaften weiter stärken. » (BMBF 2008, 4)

Le domaine de l'économie internationale est important pour l'Allemagne. Pour garder un rôle prépondérant dans la communauté scientifique internationale, l'Allemagne aimerait rester compétitive au niveau de la recherche scientifique. Selon le BMBF, les entreprises s'établissent à proximité de grands centres de recherche pour mener leurs recherches sur des produits ou marchés.

« Unternehmen suchen an ihren Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsstandorten die Nähe zu Forschungsinstituten und Hochschulen, um Probleme bei der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und Dienstleistungen gezielter zu lösen und neue Ideen der Forscher schneller in marktfähige Produkte umzusetzen. » (BMBF 2008, 5)

Dans le même esprit que l'Europe, l'Allemagne veut se positionner comme un pays ouvert et accueillant pour les étudiants étrangers : « Weltoffene Strukturen » (BMBF 2014, 29). L'objectif est de créer des structures pour faire de l'Allemagne un des pays favoris pour les étudiants venant de l'étranger.

« Um den Platz Deutschlands als eines der führenden Gastländer für international mobile Studierende zu halten, müssen bis 2020 mindestens 350 000 ausländische Studierende gewonnen werden. » (BMBF 2014, 29)

L'Allemagne est située à la troisième place au niveau mondial concernant le nombre d'étudiants étrangers accueillis, après les États-Unis et l'Angleterre. En 2009, 9,5 % des étudiants venaient d'un autre pays (BMBF 2008, 7).

Un objectif pour 2020 est qu'un étudiant allemand sur deux ait une expérience approfondie de l'étranger pendant ses études. En ce qui concerne les langues, l'objectif consiste à garder l'allemand comme langue scientifique tout en promouvant le multilinguisme (BMBF 2014, 29). Les échanges ont fortement augmenté avec ERASMUS et croissent actuellement. En 2012/2013, 35 000 étudiants allemands effectuaient une partie de leurs études dans un autre pays européen par le biais d'un stage ou d'un séjour d'études. 4 000 enseignants ont également profité du programme ERASMUS.

Cette stratégie est perçue à l'étranger. Selon un professeur interviewé, l'Allemagne a toujours été un pays très ouvert aux échanges, beaucoup plus que d'autres pays.

« Je connais moins bien l'Allemagne que la France parce que j'y ai habité moins longtemps, mais déjà dans les années 80, lorsque je vivais là-bas, je voyais que les gens étaient assez ouverts pour partir en échange, etc. Alors qu'en France ça ne se faisait pas du tout. Maintenant cela commence un peu avec les programmes ERASMUS et autres, mais avant, quand il n'y avait pas encore ces programmes ERASMUS, les Allemands encourageaient les gens à partir une année. Les jeunes finissaient l'école et ne commençaient pas à étudier tout de suite [...], de ce côté-là l'Allemagne était plus ouverte. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Le côté négatif de cette mobilité est que l'Allemagne doit gérer la fuite des cerveaux (*brain drain*), c'est-à-dire des personnes qualifiées qui partent ou restent à l'étranger après leurs études (BMBF 2008, 8).

Pour garder son positionnement important au sein de l'Europe en matière de recherche et d'enseignement supérieur, l'Allemagne veut internationaliser les programmes d'études et augmenter la mobilité des étudiants et enseignants (BMBF 29/09/2009). Pour ce faire, elle veut développer des programmes intégrés avec la délivrance d'un *double degree* (Institute of International Education, 2011). Le concept d'établir des universités bilatérales est également envisagé, à l'instar de l'Université turco-allemande d'Istanbul (BMBF 2014, 6).

5.3.3.2. La stratégie d'internationalisation de la France

La France montre également un fort intérêt pour l'internationalisation. De nombreux étudiants français partent à l'étranger. En 2011, la France est le deuxième pays en termes de mobilité sortante ERASMUS, après l'Espagne (Commission Européenne, 2013).

La France aimerait favoriser encore plus la mobilité dans son système éducatif.

« On peut ainsi parler de l'enracinement d'une véritable culture de la mobilité internationale que les comportements des acteurs concernés traduisent de façon manifeste. » (Conseil national pour le développement de la mobilité internationale des étudiants, 2004)

Dans les institutions d'enseignement supérieur en France, on peut observer les tendances suivantes (Conseil national pour le développement de la mobilité internationale des étudiants, 2004) :

- la prise en compte des exigences de la mobilité dans la conception et l'organisation des cursus ;
- la mise en place de structures d'information et d'accompagnement pédagogique des étudiants étrangers accueillis ;
- l'attention aux difficultés matérielles ou administratives que ces derniers ont à résoudre ;
- l'engagement dans des montages et des accords interinstitutionnels.

La France se voit confrontée à de nouveaux impératifs concernant l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Un des axes stratégiques concerne ce sujet.

Tableau N° 59 : Axe stratégique « Développer l'internationalisation de notre enseignement supérieur »

Investir pour attirer des talents de l'étranger
Diversifier l'offre d'études internationales
Renforcer la mobilité sortante des étudiants, en particulier ceux d'origine modeste, et faciliter les mobilités des personnels
Élever le niveau des étudiants en langue étrangère et favoriser le développement interculturel
Mieux organiser les actions de coopération internationale, notamment en Europe

Source : Ministère de l'Éducation nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015, 7.

En conformité avec ce qui se fait en Europe, la France aimerait développer une « Culture de bienvenue » et faciliter l'accueil des étudiants de l'étranger pour en doubler le nombre (Ministère de l'Éducation nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015, 8). Pour cela, elle va chercher à diversifier l'offre d'études et à renforcer la mobilité des étudiants et des professeurs en « rendant systématique un séjour à l'étranger au niveau Master » (Ministère de l'Éducation nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015, 7). La France souhaite également développer l'apprentissage interculturel et des langues étrangères. Chaque étudiant devrait atteindre un niveau de maîtrise « professionnel » à la fin de ses études.

La France occupe la première place par le nombre de *joint degrees*. Les autres pays souhaitent plutôt conclure des *double degrees*.

« Double degrees are much more common than joint degrees. Survey respondents from France reported offering the most joint degree programs, while the U.S. is the top reporting country with double degree programs. » (Institute of International Education, 2011)

5.3.4. Mise en contexte avec les résultats de la présente recherche

L'internationalisation de l'enseignement supérieur dans certains pays européens se manifeste un peu différemment de ce qui se passe en Suisse. On observe également des points de convergence. Malgré les relations problématiques entre l'Union Européenne et la Suisse concernant la participation de celle-ci au programme ERASMUS, la Confédération a décidé de maintenir sa participation dans les programmes européens et cherche à la garantir dans le futur.

« Le Conseil fédéral suisse a annoncé le 19 septembre 2014 le maintien des mesures quant à la participation indirecte de la Suisse au programme ERASMUS+ tout en poursuivant l'objectif d'une pleine association dans le futur. » (HES-SO, Stratégie internationale, 23/06/2015)

5.3.4.1. Proposition de programmes d'études en Suisse vs des exemples en France/Allemagne

Certaines régions en Suisse collaborent de manière intense via un programme intégré avec l'Allemagne et la France (voir TRICAMPUS Bâle). Par ce programme d'études, la Suisse s'ouvre en participant activement et de manière innovante à l'internationalisation de l'Europe. La communication de ce programme d'études est de même nature que celle effectuée par certaines institutions en Europe. Par exemple, l'objectif du programme TRICAMPUS à Bâle consiste à former des étudiants pour l'Europe, ce qui est également l'objectif de l'Université Franco-Allemande, dont le programme de Bâle fait partie.

D'autres programmes proposés en Suisse ne correspondent que partiellement à la tendance manifestée par certaines institutions en Europe. Des programmes internationaux proposés en anglais, comme la plupart de ceux proposés en Suisse, existent dans de nombreuses institutions universitaires en Allemagne (TH Köln, 15/03/2016) et dans certaines autres en France (EM Lyon : 15/03/2016).

La principale différence avec la Suisse est qu'en France et en Allemagne, certains programmes intégrés ont été institutionnalisés, comme dans l'Université Franco-Allemande. Un point commun concerne l'enseignement qui est majoritairement dispensé en anglais (Teichler 2007, 9), exception faite de la FHNW Bâle et d'autres programmes de l'UFA qui proposent trois langues. Le programme *International Business Management* de la HEG Genève propose l'enseignement d'autres langues durant les deux premières années du Bachelor

218 Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire
avec l'objectif d'atteindre un niveau B2. Le tableau ci-dessous montre les différences entre la Suisse et des cas spécifiques en France et en Allemagne.

Tableau N° 60 : Comparaison des dimensions interculturelles des programmes d'études du domaine Économie & Services en Suisse et en Europe

DIMENSION	Bachelors internationaux en Suisse	Cas spécifiques en Europe (D & F)
Programme intégré (Bachelor)	FHNW Bâle/Mulhouse/Lörrach ; HEG Genève (sous forme de concept abandonné en 2012) ; double diplôme avec DBS Dublin sans que les étudiants irlandais viennent à Genève.	UFA & FHNW Bâle/Mulhouse/Lörrach & d'autres
Programmes avec un séjour à l'étranger obligatoire	à ZHAW Winterthur / FHNW Olten / FHNW Bâle ; HEG Fribourg.	UFA et d'autres
Programme en anglais	HEG Genève, FHNW Olten, ZHAW Winterthur (partiellement), TRICAMPUS Bâle (partiellement), Fribourg (partiellement).	Par exemple TH Köln (D) et EM Lyon
Programme multilingue	FHNW Bâle, HEG Fribourg (bilingue français-allemand) ; UNIFR.	UFA (majoritairement français-allemand)
Cours internationaux	HEG Genève ; UNIGE ; UNIFR ; ZHAW Winterthur.	UFA (dépend du sujet)
Cours interculturels	HEG Genève, FH Berne, FHNW Bâle ; FHNW Olten ; HEG Fribourg.	UFA (dépend du sujet)

Source : Propre tableau.

5.3.4.2. Stratégie suisse vs stratégie de cas similaires en Europe

La Suisse mène différentes stratégies d'internationalisation sur son territoire. Pour elle, l'Europe constitue le partenaire le plus important concernant les questions de coopération internationale au niveau universitaire. C'est également le cas pour certaines universités en Allemagne et en France, pour lesquelles l'internationalisation vers Europe constitue une priorité. De même, la Suisse et l'Europe s'accordent sur l'importance de promouvoir l'échange entre le personnel enseignant.

Concernant la question des *joint degrees*, la Suisse s'oriente selon les critères d'accréditation de l'Allemagne :

« Die Zulässigkeit von Doppeldiplomierungen, d. h. die Erteilung von zwei Urkunden (double degree) durch die beteiligten Hochschulen ist in Deutschland wie folgt geregelt [...] » (BBT 2009, 5)

L'Europe représente donc un partenaire important pour la Suisse et a un impact sur les choix faits par la Confédération dans sa stratégie d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

La Suisse cherche aussi à obtenir une position forte à l'étranger par le biais de sa promotion au niveau européen et international. On retrouve le même objectif en France et en Allemagne. Pour les ministères de l'Éducation en France et en Allemagne, le but est également d'attirer les personnes les plus qualifiées dans leur pays.

Les programmes intégrés sont mentionnés dans la stratégie de la Confédération. Par contre, le développement de ces programmes n'a pas de soutien, surtout au niveau Bachelor, à la HES-SO. À la HEG Genève, certaines personnes aimeraient développer des *double degrees*, mais pas des *joint degrees*. Cela montre que la stratégie de la Suisse varie selon l'instance qui la définit, et qu'elle ne peut pas être généralisée.

Comme relevé dans certains interviews et tel qu'il a été conçu, le programme de la HEG-GE est destiné à former les étudiants suisses pour travailler en Suisse. D'autres pays comme l'Allemagne et la France poursuivent ce même objectif dans leur stratégie d'internationalisation.

Par ailleurs, la stratégie des ministères de l'Éducation d'Allemagne et de France consiste à se présenter comme pays d'accueil en créant une culture de bienvenue. Cet objectif d'augmentation de l'accueil des étudiants étrangers est moins présent dans la stratégie de la Confédération suisse. Ainsi, la stratégie et

la réalisation de programmes d'études internationales Bachelor dans le domaine Économie & Services, à l'exception de celui de la FHNW Bâle, montrent que la Suisse romande surtout mène une stratégie internationale qui forme ses étudiants à l'international en intégrant un séjour à l'étranger dans le programme d'études. Par contre, l'accueil des étudiants ne représente pas la même importance que dans certains pays en Europe. Cela mène à une situation où il ne s'agit pas vraiment d'un échange, mais plutôt, dans beaucoup de cas, uniquement d'un envoi des étudiants à l'étranger.

La HEG Genève et l'Université de Genève ont pris des mesures pour améliorer l'accueil des étudiants de l'étranger. Par contre, la HES-SO n'a pas décidé d'aller dans ce sens. Les raisons sont multiples. Certains facteurs ne dépendent pas directement de la stratégie adoptée comme, par exemple, le franc suisse fort et le coût de la vie élevé pour un étudiant non suisse. D'autres sont des choix directement liés à la stratégie de la Suisse ou de la HES-SO comme, par exemple, un financement équivalent à ERASMUS (Interview Prof. 2, 02/07/2013). Ces fonds sont utilisés en priorité par les étudiants qui partent, et s'il reste de l'argent, il sera attribué aux étudiants qui viennent en Suisse.

Les différences et similitudes entre les différentes stratégies en Suisse et des exemples européens sont représentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 61 : Structures et stratégies des Bachelors internationaux en Suisse vs des cas spécifiques en Europe (D & F)

DIMENSION	Bachelors internationaux en Suisse	Cas spécifiques en Europe (D & F)
Motivation pour l'internationalisation	Globale	Européenne & échange interculturel
Programmes intégrés	Soutenus par la Confédération suisse ; FHNW Bâle.	UFA et d'autres
Échanges étudiants	Promotion par la Confédération suisse : Promouvoir les étudiants OUT.	Echanges OUT et IN (Culture de bienvenue / « Willkommenskultur »)
	HES-SO : Soutenir la réussite pour les étudiants OUT.	
	HEG GE / UNIGE : Promouvoir un échange équilibré.	
Échanges enseignants/chercheurs	Stratégie Confédération suisse & HES-SO	Fait partie de la stratégie d'internationalisation de l'enseignement supérieur en France et en Allemagne
Internationalisation au niveau Bachelor	HEG Genève ; FHNW Bâle, HEG Genève, FHNW Olten, ZHAW Winterthur (partiellement), TRICAMPUS Bâle (partiellement), Fribourg (partiellement)	UFA
Internationalisation au niveau Master	HES-SO	UFA
Positionnement du pays à l'international	Important pour la Suisse	Important pour certains pays européens (voir la stratégie de l'Allemagne et de la France)
Promotion du pays à l'international	Pour gagner en influence dans le monde	Pour gagner de l'influence et pour faire venir les personnes très compétentes du monde entier et de l'Europe
Partenariats stratégiques	Stratégie Confédération suisse et HES-SO ; UNIGE.	Importants pour l'Allemagne et la France

Source : Propre tableau.

5.3.4.3. La vision des compétences internationales et interculturelles

Les interviews, surtout les réponses des étudiants, montrent une compréhension de l'international qui correspond en partie à ce qui se fait et ce qui est dit dans des institutions européennes. De nombreux étudiants se plaignent du niveau d'internationalisation insuffisant du programme international de la HEG Genève. Très peu d'étudiants étaient globalement satisfaits de ce qui était proposé concernant les aspects internationaux. Certains étudiants ont même cité l'Allemagne comme exemple pour l'internationalisation (Interview Étudiant 10, 26/06/2013 ; Interview Étudiant 4, 12/06/2013).

À Genève, la plupart des étudiants seraient intéressés par un programme avec un séjour à l'étranger imposé ou un programme avec un *joint degree*. Ces étudiants ont déjà eu une expérience à l'étranger soit avant les études, soit pendant, soit après. Certains interviewés étaient plus réservés pour des raisons financières ou d'organisation. Les étudiants et les employeurs potentiels s'accordent sur une durée du séjour à l'étranger d'un à deux ans, même si certains estiment qu'un séjour de six mois est suffisant.

L'apprentissage de la culture ainsi que de la langue est également apprécié par beaucoup d'étudiants de la présente recherche sur la HEG Genève. La langue représente également un moteur principal pour un séjour à l'étranger et le choix du pays. La compétence d'ouverture d'esprit est également vue comme importante à acquérir selon les interviewés, ce qui correspond à une enquête menée par l'UFA sur les étudiants ayant suivi un cursus de l'UFA et les étudiants du programme TRICAMPUS de la FHNW Bâle.

La préparation d'un séjour à l'étranger semble être peu développée en Suisse. La HES-SO recommande de rencontrer des étudiants. Certaines universités en Allemagne proposent des préparations avant le séjour. L'université de la Sarre a développé, par exemple, un outil *online* qui prépare les étudiants allemands pour leur séjour en France et vice-versa.

Le tableau suivant présente les différentes perceptions concernant les dimensions des compétences internationales et interculturelles ainsi que leur acquisition.

Tableau N° 62 : Compétences internationales et interculturelles ainsi que leur acquisition

DIMENSION	Bachelor international de la HEG Genève	Cas spécifiques en Europe (D & F)
Durée du séjour à l'étranger au niveau	Employeurs : 1-2 ans	UFA : 1-2 ans
	Professeurs / Étudiants : 6 mois-2 ans	
Séjour à l'étranger obligatoire	Employeurs : oui	UFA et dans beaucoup d'autres institutions
	Professeurs : certains oui, certains non	
	Étudiants : la plupart oui, quelques-uns non	
Préparation à un séjour à l'étranger	HES-SO ; HEG Genève :	Par exemple Destin@tion UDS
	Professeurs : ne pas trop materner l'étudiant ; cela peut aider sous forme de coaching.	
	Étudiants : oui (partiellement)	
Importance des langues	HEG Genève :	Très important pour l'UFA
	Important pour la plupart des professeurs et étudiants ; certains disent que les langues sont importantes, mais ne devraient pas prendre une place trop importante.	
Apprentissage des langues	HEG Genève :	Enquête UFA : à l'étranger ; étudier dans deux langues.
	Interviewés : dans le pays de destination / à l'étranger	
Apprentissage de l'interculturel	HEG Genève : dans les cours	Enquête UFA : travail de groupe ; immersion de longue durée ; deux cultures ; adaptation à de nouvelles situations.
	Avant 2013 : des cours intégrant des échanges	
	Interviewés : travail de groupe, contact avec les personnes de l'autre culture, séjour à l'étranger, cours internationaux et interculturels.	

Source : Propre tableau.

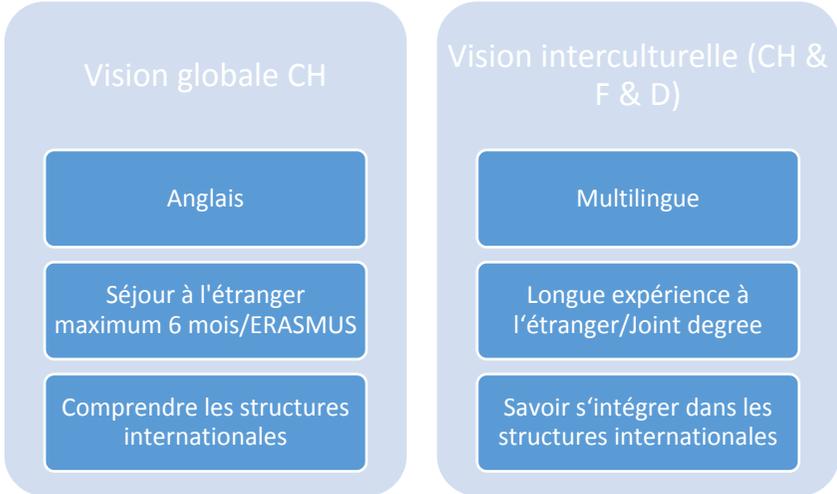
5.3.4.4. Résumé

En résumé, on constate des similitudes et des différences entre les résultats de la présente recherche concernant des institutions en Suisse et certaines institutions dans d'autres pays en Europe. L'UFA, qui constitue un moteur pour le développement de programmes intégrés, constitue une spécificité entre l'Allemagne et la France. Les cas analysés montrent que la tendance à développer des partenaires stratégiques en Suisse et en Europe semble être similaire, ce qui n'est pas encore très développé à la HEG Genève. La Suisse, pays qui semble mettre l'accent sur l'envoi de ses étudiants à l'étranger au niveau de la Confédération et partiellement au niveau de la HES-SO (pas au niveau de la HEG Genève), s'internationalise en enseignant des programmes en anglais et en encourageant les étudiants à partir. C'est ainsi que les partenaires en Europe sont très importants pour la Suisse, comme l'accès au système ERASMUS le montre. Mais la culture de bienvenue considérée comme si importante par les stratégies des gouvernements allemand et français semble moins prioritaire dans la stratégie et les institutions suisses.

Un aspect intéressant est le fait que beaucoup de personnes interviewées de la présente recherche semblent d'accord avec la vision des institutions de pays européens analysées concernant les questions de compétences internationales et interculturelles. On peut constater que beaucoup d'étudiants de la HEG Genève aimeraient bénéficier d'un programme comme celui proposé par l'UFA, afin de mieux développer leurs compétences. Les professeurs sont partiellement d'opinion similaire, partiellement d'opinion différente. Les employeurs adoptent de toute façon une vision très globale et entrent facilement dans le cadre des visions européennes présentes dans les exemples analysés.

Comme constat final, il est visible qu'en Suisse, certaines structures, notamment suisses romandes et genevoises, présentent une tendance qui correspond moins à celle des institutions analysées en Allemagne et en France. Mais beaucoup de personnes interviewées suivent une vision qui correspond à celle mise en œuvre par l'UFA. On retrouve ainsi les différences qui ont été analysées au chapitre 4 concernant la vision globale ainsi que la vision interculturelle.

Graphique N° 31 : Vision globale et interculturelle dans le contexte suisse et européen (F & D)



Source : Propre graphique.

On peut ainsi constater que la vision globale en Suisse est représentée par seulement quelques interviewés, mais la vision interculturelle par la majorité des personnes interviewées. Cela signifierait que cette vision pourrait correspondre à celle des cas de l'Allemagne et de la France pris comme exemples. Il faut cependant préciser que dans les deux cas, l'Europe représente le cadre de la vision « interculturelle », alors que les étudiants suisses ont également exprimé des motivations mondiales.

5.4. Mise en perspective avec la recherche sur les programmes internationaux

Les théories et la recherche actuelle sur les programmes internationaux ont été décrites au chapitre 2. Dans cette partie, une contextualisation des résultats de la présente recherche avec ces théories est abordée.

5.4.1. Contextualisation des résultats avec la discipline de la communication interculturelle

Dans le domaine de la communication interculturelle, le terme « culture » ne se limite pas aux frontières nationales. Cette définition s'est vérifiée dans les résultats de la présente recherche.

Meyer-Kalkus pense que les cultures du savoir³⁰ sont enracinées dans les sociétés, mais en même temps internationalisées, en prenant l'exemple du système anglo-saxon (Meyer-Kalkus 1990, 697). Cela peut être également constaté en Suisse. Une division du territoire selon les quatre langues et une organisation séparée des Hautes Écoles en Suisse (HES-SO et FHNW par exemple) montrent que la Suisse est un pays qui intègre non seulement différentes cultures, mais également différents systèmes de transmission du savoir. Les organisations suisses présentent généralement leurs programmes d'études internationales en anglais comme facteur « international » avec une possibilité d'échanges à l'étranger. Proposer un programme intégré à la HEG Genève semblait représenter une étape trop avancée pour la HES-SO et pour certains professeurs. Par contre, la proposition à la FHNW Bâle du programme d'études était beaucoup plus ouverte pour un programme intégré trinational ainsi que l'enseignement dans plusieurs langues.

5.4.1.1. La formation interculturelle

La formation interculturelle est destinée à acquérir une compétence interculturelle (Lüsebrink 2008, 67). Au sein du programme *International Business Administration* de la HEG Genève, des cours interculturels ont été développés et proposés entre 2007 et 2012. Mais ils ont été plus ou moins supprimés. Les deux cours proposés étaient *Intercultural Communication I & II* et *International Projects*. D'autres cours formaient les étudiants dans des compétences interculturelles de manière indirecte.

Les étudiants qui partent en ERASMUS bénéficient d'une expérience qu'on peut qualifier de formation interculturelle. L'expérience à l'étranger, comme recommandé par Lüsebrink (Lüsebrink 2008, 66), apporte une plus-value dans l'acquisition de compétences culturelles.

La préparation à un séjour à l'étranger est également importante dans les résultats de la présente recherche. La HES-SO organise, pour les étudiants qui prévoient de partir, des rencontres avec des étudiants qui reviennent de leur séjour. La HEG Genève prévoit de l'intégrer également dans le futur et d'exiger

³⁰ Wissenskulturen.

la remise de rapports de stages après le séjour. Certains professeurs estiment qu'une préparation déresponsabilise l'étudiant qui doit apprendre à « se débrouiller » tout seul. Cependant, la définition donnée par les personnes interviewées à la préparation à l'étranger ne correspond pas aux études sur ce sujet. Pour Lüsebrink (Lüsebrink 2012), une préparation à l'étranger couvre moins des aspects organisationnels qu'un entraînement interculturel ainsi qu'une réflexion des expériences. La réflexion sur ce qui est vécu à l'étranger proposée par Lüsebrink pourrait contribuer au développement des compétences. Ce n'est pas pris en compte à la HEG Genève.

Certaines personnes interviewées souhaiteraient une préparation spécifique par pays pour pouvoir mieux s'organiser (par exemple comment trouver un logement), et non un entraînement interculturel pour l'acquisition de compétences interculturelles.

Schuman suggère une préparation à l'étranger sur différents sujets :

Tableau N° 63 : Contextualisation des formes de préparation à un séjour à l'étranger

Formes de préparation à un séjour à l'étranger	Résultats de la présente recherche (n=16)
Connaissance sur les différences entre les cultures académiques	N'est pas considérée comme importante par les professeurs, ils préfèrent que l'étudiant découvre lui-même les différences pendant son séjour. Certains étudiants favorisent cette forme de préparation.
Processus de réflexion sur la propre dépendance culturelle	Est considéré comme important, certains professeurs favorisant des préparations sous forme de coaching. Les étudiants favorisent les préparations sous forme de cours « Intercultural Communication » qui intègrent la réflexion sur sa propre culture.
Sensibilisation à différents niveaux de communication	Pour la plupart des professeurs et également des étudiants, cet apprentissage n'est que difficilement réalisable en classe. Pour eux, une sensibilisation se fait dans le pays d'accueil.
Développement des compétences pour pouvoir gérer les malentendus interculturels	Cet aspect s'apprend principalement, selon les interviewés, dans le pays d'accueil. Une préparation est éventuellement envisageable dans un cours mais n'est pas considérée comme aussi efficace.

Source : Tableau établi à partir de données issues des interviews Étudiants (2013) et Professeurs (2012-2013), et les études de Schumann (2012).

La contextualisation des résultats dans ce tableau montre qu'une préparation à un séjour à l'étranger n'est pas systématiquement considérée comme importante. Certains objectifs et types de préparation semblent avoir une importance pour les interviewés, mais les professeurs préfèrent pour la grande majorité d'entre eux un apprentissage par immersion dans le pays sans trop materner les étudiants. Les étudiants, qui, pour la plupart d'entre eux, avaient suivi un cours d'*Intercultural Communication*, apprécient de bénéficier d'une préparation,

mais considèrent l'apprentissage sous forme de sensibilisation et de compétence pour pouvoir gérer les conflits interculturels plus efficace dans le pays d'accueil. Il semble que les personnes voient moins l'utilité d'une préparation que ce que Schumann propose (Schumann, 2012).

Barmeyer considère que l'apprentissage de l'interculturel ressemble à un apprentissage expérientiel (Barmeyer 2007, 205). Bien que beaucoup de professeurs, la plupart des étudiants et tous les employeurs potentiels se positionnent en faveur d'une expérience à l'étranger, comme le suggère le modèle de Barmeyer, celle-ci est seulement proposée, et non obligatoire à la HEG Genève. L'institution qui met en place ce modèle est la FHNW Bâle avec son programme trinational.

Selon Thomas, une formation interculturelle se passe bien si l'étudiant a la volonté d'apprendre, de s'intégrer dans un nouveau système et est apte à se comporter correctement dans un système (Thomas 1991, 189). Dans une formation interculturelle, il faut travailler sur soi et son propre système de compréhension des choses. C'est également l'opinion de beaucoup de personnes interviewées.

Un séjour à l'étranger avant les études, comme proposé par un des professeurs, pourrait également être un avantage pour une formation interculturelle. L'étudiant pourrait ainsi acquérir des compétences au préalable, les approfondir durant un deuxième séjour à l'étranger pendant les études, ce qui augmenterait l'efficacité de la formation interculturelle (Hammer/Bennett/Wisema 2003, 423).

5.4.1.2. Les compétences à acquérir

Les résultats montrent également une compréhension spécifique des compétences dites « interculturelles » à acquérir lors d'un programme d'études.

Pour un professeur interviewé, la compétence interculturelle comporte plusieurs stades (Interview Prof. 3, 10/07/2012) :

- a) compréhension interculturelle ;
- b) compétence interculturelle ;
- c) assimilation interculturelle.

« Pour moi, le séjour, c'est peut-être même assimiler l'interculturel, et ne pas comprendre. » (Interview Prof. 3, 10/07/2012)

Pour ce professeur, on peut comprendre l'interculturel et même acquérir partiellement une compétence interculturelle dans un cours, mais il considère un séjour à l'étranger comme étant le meilleur moyen d'assimiler la culture.

Cette idée se retrouve dans plusieurs recherches portant sur les étapes de développement d'une compétence interculturelle (Barmeyer 2000, 303 ; Bennett, Bennett/Landis 2003; Hoopes 1981).

Les compétences linguistiques sont considérées comme très importantes par les personnes interviewées. Parler l'anglais semble être absolument nécessaire, mais parler d'autres langues est très certainement vu comme un grand avantage. Les interviewés font le lien entre la maîtrise d'une langue étrangère et la compétence interculturelle. La plupart des étudiants parlent déjà plusieurs langues, mais aimeraient approfondir leurs connaissances dans ces langues ou apprendre d'autres langues. Cette compétence est également observée lors de l'apprentissage interculturel (Bachmann *et al.* 1995, 8-9).

Tableau N° 64 : Contextualisation des compétences en langues

Compétences et dimensions liées à une compétence	Organisations internationales / Entreprises	Professeurs / Étudiants	Major in International Management (2010-2017) / IBM HEG GE (à partir de 2013)	IBM FHNW Bâle	Études scientifiques sur les compétences interculturelles
Compétences en langues					House 1998
Anglais	Très important	Très important	Très important	Très important	Teichler 2007, 9
Parler plusieurs langues couramment	Très important	Pour la plupart très important	Peu important	Très important	Bachmann 1995, 8-9

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Employeurs 2012 ; Interviews Étudiants 2013 ; Interviews Professeurs 2012-2013 ; HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26 ; Théories sur les compétences interculturelles (voir la colonne concernée).

On peut également constater que la plupart des compétences interculturelles considérées comme importantes par les interviewés correspondent à la recherche scientifique de la discipline. Par contre, certaines compétences exigées par le domaine de la recherche scientifique ne sont que peu ou pas développées dans le programme d'études.

Dans le tableau suivant, trois catégories de compétences interculturelles sont présentées : les compétences émotionnelles, les compétences cognitives et les compétences comportementales (Müller 1993, 69-70). Sans être exhaustive, la mise en relation des compétences avec les résultats de la présente recherche nous montre des tendances. Le programme de la HEG-GE sera comparé avec les interviews, son profil de compétences et le programme trinational de la FHNW Bâle.

- a) Les compétences émotionnelles représentent un rôle fondamental dans la recherche scientifique sur les compétences interculturelles. Les employeurs, professeurs et étudiants considèrent également certaines compétences interculturelles comme importantes (cf. tableau ci-dessous). Par

contre, aucune compétence émotionnelle n'est mentionnée, ni dans le profil de compétences du programme *International Business Management*, ni dans le programme *Major in International Management* de la HEG Genève qui précédait ce programme. Cela montre que même si certaines compétences sont acquises lors d'un séjour à l'étranger, le programme ne prévoit pas d'entraîner ces compétences. En comparant au programme d'études trinational proposé à la FHNW, on peut constater que les compétences émotionnelles sont mentionnées dans le profil de compétences et donc considérées comme importantes. Le programme de la FHNW en termes de compétences correspond donc à la recherche scientifique.

Tableau N° 65 : Contextualisation des compétences émotionnelles

Compétences dimensions liées à une internationale compétence	et Organisations à une internationale Entreprises	/ Professeurs / Étudiants	Major in International Management (2010-2017) / IBM HEG GE (à partir de 2013)	IBM FHNW Bâle	Études scientifiques sur les compétences interculturelles
a) Compétences émotionnelles (attitudes, sensations, valeurs)					Müller 1993, 69-70 ; Barmeyer 2007, 196
Comprendre les autres	Employeur	Étudiant	-	IBM trinational	Bachmann 1995, 8-9
Sensibilité pour les différences culturelles	Employeur	Étudiant	-	-	Barmeyer 2007, 218 ; Bennett 1986 & 1993
Ouverture d'esprit	-	Étudiant	-	-	Heinrich 2004, 12 ; DFIW 2004
Esprit critique	-	Étudiant	-	-	Bolten 2000, 68
Conscience de réactions différentes	-	Étudiant et Professeur	-	IBM trinational	Otten 1994, 26-27
Savoir écouter	-	Étudiant	-	-	Bolten 2000, 68
Penser globalement	-	Étudiant	-	-	-
Savoir-être	-	Professeur	-	-	-
La capacité à reconnaître les systèmes d'orientation de soi et des autres	-	-	-	IBM trinational	Heinrich 2004, 12 ; DFIW 2004
La capacité à prendre distance envers soi-même	-	-	-	IBM Trinational	Otten 1994, 26-27
La capacité à gérer les conflits	-	-	-	IBM trinational	Heinrich 2004, 12 ; DFIW 2004
La capacité à développer des identités subordonnées	-	-	-	IBM trinational	Heinrich 2004, 12 ; DFIW 2004
Avoir envie de travailler à l'étranger	-	Étudiant	-	-	Thomas 1991, 189 ; Bolten 2000, 68

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Employeurs 2012 ; Interviews Étudiants 2013 ; Interviews Professeurs 2012-2013 ; HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26 ; Théories sur les compétences interculturelles (voir la colonne concernée).

- b) Les compétences cognitives semblent jouer un rôle mineur pour les personnes interviewées. Les entreprises ont nommé des compétences techniques bien sûr, mais les compétences interculturelles cognitives n'étaient pas citées. Les étudiants et professeurs citent essentiellement une compétence de comportement adéquat dans les situations d'interactions interculturelles. Le programme IBM et la Majeure de la HEG Genève ainsi que le programme IBM trinational de la FHNW Bâle accordent une certaine importance aux compétences cognitives.

Tableau N° 66 : Contextualisation des compétences cognitives

Compétences dimensionnelles liées à une compétence	et Organisations internationales Entreprises	Professeurs / Étudiants	Major in International Management (2010-2017) / IBM HEG GE (à partir de 2013)	IBM FHNW Bâle	Études scientifiques sur les compétences interculturelles
<i>b) Compétences cognitives (notions, savoir, compréhension)</i>					Müller 1993, 69-70 ; Barmeyer 2007, 196
Comprendre les structures et civilisations des différents pays	-	Étudiant / Professeur	-	IBM trinational	House 1998
Connaissances de différentes cultures	-	-	-	IBM trinational	Heinrich 2004, 12 ; DFJW 2004
Les fondamentaux de la gestion avec une perspective internationale	-	-	IBM et Major	IBM trinational	-
Faire la différence entre la langue et la culture	-	-	Major (partiellement)	-	Bachmann 1995, 8-9

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Employeurs 2012 ; Interviews Étudiants 2013 ; Interviews Professeurs 2012-2013 ; HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26 ; Théories sur les compétences interculturelles (voir la colonne concernée).

- c) Les compétences comportementales semblent jouer un rôle moins important pour l'employeur, sauf pour ce qui est de l'intégration dans une société étrangère. Les étudiants et professeurs par contre mentionnent plusieurs compétences comportementales comme importantes. Dans le programme IBM de la HEG Genève ainsi que dans la Majeure, cinq compétences sont mentionnées. Le programme IBM trinational de la FHNW Bâle développe beaucoup les compétences comportementales dans son cursus.

Tableau N° 67 : Contextualisation des compétences comportementales exigées

Compétences dimensions liées à une internationale compétence	et Organisations internationales Entreprises	Professeurs / Étudiants	Major in International Management (2010-2017) / IBM HEG GE (à partir de 2013)	IBM FHNW Bâle	Études scientifiques sur les compétences interculturelles
d) Compétences comportementales (<i>facilités, aptitudes, action</i>)					Müller 1993, 69-70 ; Barmeyer 2007, 196
Adaptation à l'environnement international	-	Étudiant	Major (partiellement)	IBM trinationnal	Barmeyer 2007, 196
Intégration dans une société étrangère	Employeur	Étudiant	Major (partiellement)	IBM trinationnal	Otten 1994, 26-27
La disposition à vouloir expérimenter des situations inconnues	Employeur	-	-	IBM trinationnal	Heinrich 2004, 12 ; DFIW 2004 ; Bolten 2007, 24
Aller vers les autres	-	Étudiant	-	IBM trinationnal	Bolten 2000, 68
Savoir travailler en équipe	-	Étudiant / Professeur	-	IBM trinationnal	Barmeyer 2007
Interaction avec les gens	-	Professeur	-	IBM trinationnal	Barmeyer 2007
Gestion d'équipes	-	Professeur	-	IBM trinationnal	-
La manière d'appréhender les problèmes dans l'autre pays	-	Professeur	Major (partiellement)	IBM trinationnal	House 1998
La compétence d'appliquer les expressions adéquates aux situations données	-	-	-	IBM trinationnal (partiellement)	House 1998
Communication interpersonnelle et ouverture à l'international	-	-	IBM et Major	IBM trinationnal	Partiellement chez Heinrich 2004, 12 ; DFIW 2004
Développer et maîtriser les mécanismes de la communication interculturelle	-	-	Major (partiellement)	-	Barmeyer 2007

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Employeurs 2012 ; Interviews Étudiants 2013 ; Interviews Professeurs 2012-2013 ; HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26 ; Théories sur les compétences interculturelles (voir la colonne concernée).

Les opinions des personnes interviewées se rapprochent des théories portant sur les compétences émotionnelles, cognitives et comportementales. Par contre, le programme d'études de la HEG Genève se concentre surtout sur les compétences cognitives et comportementales. La compétence émotionnelle est moins développée dans ce programme d'études. Quand le programme était proposé sous forme de *Major in International Management* avant 2013, la *Summer School* ainsi que le cours d'*Intercultural Communication* intégraient un travail de groupe composé d'étudiants internationaux. Le programme de la FHNW Bâle développe beaucoup de compétences appartenant aux trois catégories. Dans le tableau, certaines compétences n'ont pas d'équivalent avec une théorie sur les compétences interculturelles. Dans la plupart des cas, c'est parce que ces compétences sont considérées par les interviewés ou le programme d'études comme « compétence interculturelle », mais les études du domaine de la communication interculturelle ne les considèrent pas comme faisant partie intégrante du domaine. Un exemple est la *gestion d'équipes*, qui pourrait être une compétence interculturelle, mais constitue également une compétence sociale.

La mise en contexte avec les études sur ce sujet dédiées aux compétences interculturelles montre également qu'il existe une différence entre la compréhension des compétences et l'importance accordée, même à l'intérieur de la Suisse. La Suisse est divisée à ce sujet et le programme trinational de la FHNW Bâle constitue une exception.

5.4.1.3. Entraînement interculturel

Comment former les étudiants au niveau interculturel est une question qui se pose souvent. Pour les interviewés, l'enseignement des compétences interculturelles dans le cadre d'une institution universitaire est limité. Barmeyer différencie trois formations interculturelles différentes : orientées vers l'interaction, orientées vers l'information et orientées vers la culture.

- a) Les entraînements interculturels orientés vers l'interaction sont considérés par les employeurs comme les plus efficaces. Les professeurs et les étudiants estiment également que pour apprendre une culture ou une langue, il faut être dans le pays. C'est pour cette raison que les séjours à l'étranger obligatoires sont favorisés. Les employeurs exigent tous un séjour prolongé à l'étranger. Les professeurs et étudiants sont partagés : pour certains, ce serait très bien, d'autres y sont moins favorables, souvent pour des questions d'organisation. Les interviewés sont d'accord avec les théories sur la communication interculturelle, pour lesquelles un séjour à

l'étranger constitue une partie intégrante d'un entraînement interculturel (Lüsebrink, 2008, 67 ; Bolten 2007, 26 ; Barmeyer 2000 ; 2007).

La HEG Genève propose un séjour dans son programme *International Business Administration*, mais il n'est pas obligatoire. La priorité ne consiste pas à former les étudiants dans certaines compétences interculturelles s'ils peuvent les acquérir lors d'un séjour à l'étranger. Par contre, le programme de la FHNW Bâle met fortement l'accent sur un apprentissage par l'interaction en envoyant les étudiants deux ans à l'étranger. Le programme de la HEG Genève correspond moins à une formation interculturelle, tandis que le programme IBM à la FHNW Bâle correspond à la discussion menée dans la discipline de la communication interculturelle.

Tableau N° 68 : Contextualisation des entraînements interculturels orientés vers l'interaction

Formes d'enseignement	Organisations internationales / Entreprises	Professeurs / Étudiants	IBM HEG Genève / Major in International Management	IBM Trinational FHNW Bâle	Théories sur les entraînements interculturels
a) Orienté vers l'interaction					Barmeyer 2007, 232
Séjour ERASMUS ou stage ERASMUS	Le séjour à l'étranger est important, un stage est préféré.	Préféré par beaucoup d'interviewés, mais un stage est préféré.	Oui, mais non obligatoire ; un séjour est possible si l'étudiant s'organise avec ERASMUS.	Bourse ERASMUS pour une partie du séjour ; quatre stages obligatoires, dont un à l'étranger	Lüsebrink 2008, 67
Séjour à l'étranger obligatoire	Un séjour à l'étranger est obligatoire pour la plupart d'entre elles.	Les opinions sont partagées, mais beaucoup favorisent cette option pour internationaliser le programme d'étude encore davantage.	N'est pas obligatoire.	Intégré dans le programme	Weidemann 2004, 317 ; Barmeyer 2007, 93
Séjour à l'étranger prolongé	Est recommandé par la plupart des entreprises.	Les opinions sont partagées, la moitié recommande cette option, l'autre moitié la trouve trop longue.	N'existe pas (mais un double diplôme avec Dublin pendant un an est possible sans que les étudiants de Dublin viennent à Genève).	Pendant deux ans au total, dans deux pays	Weidemann 2004, 317
Apprentissage de l'interculturel dans le pays	La plupart des interviewés favorisent cette forme d'apprentissage.	La plupart des interviewés soutiennent cette opinion.	Il existe une proposition d'échange ERASMUS non obligatoire.	Intégration dans trois pays pendant trois ans	Lüsebrink, 2008, 67 ; Boiten 2007
Apprentissage d'une langue à l'étranger dans le pays	-	Considéré comme le plus efficace par la plupart des interviewés	L'enseignement en anglais (à l'étranger) ou dans la langue du pays (partiellement)	Enseignement dans les deux langues (allemand/français) et en anglais dans les trois pays	Bachmann 1995, 8-9

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Employeurs 2012 ; Interviews Étudiants 2013 ; Interviews Professeurs 2012-2013 ; HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26 ; Théories sur les compétences interculturelles (voir la colonne concernée).

- b) À propos de formation interculturelle orientée vers l'information, les étudiants estiment que les cours de langues et sur les sujets interculturels sont importants, mais pas suffisants. La discussion porte sur la forme des cours. La présentation de nombreuses théories n'était pas appréciée. Un enseignement combinant la théorie avec un travail de groupe entre étudiants suisses et allemands a eu beaucoup de succès. Ce modèle est plus orienté vers l'interaction, telle que décrite au point a). Les professeurs étaient assez unanimes : l'apprentissage à l'étranger est beaucoup plus efficace qu'un cours. Ces résultats correspondent à ce qui est exprimé par les théories en communication interculturelle. Les cours qui sont le plus près de la réalité et qui combinent plusieurs méthodes ainsi que le contact avec des personnes de la culture cible sont les plus efficaces (Lüsebrink 2005, 77 et Lüsebrink 2008, 70 ; Schugk 2004, 255 ; Hüffer 2004, 57-60 ; Bolten 2007, 26 ; Barmeyer 2007, 228 ; Barmeyer 2007, 232 ; Schumann 2011 ; 2012)
- b) Le programme *International Business Management* de la HEG Genève comportait certains cours intégrant ces aspects. Actuellement, les travaux de groupe réalisés entre universités étrangères ne se font plus. Le programme IBM de la FHNW Bâle intègre des travaux de groupe interculturels dans tous ses cours et propose plusieurs cours interculturels et des cours de langue. À nouveau, la HEG Genève correspond moins aux recommandations de la théorie sur la communication interculturelle, tandis que le programme de la FHNW Bâle intègre beaucoup d'aspects d'une formation interculturelle.

Tableau N° 69 : Contextualisation des entraînements interculturels orientés vers l'information

Formes d'enseignement	Organisations internationales / Entreprises	Professeurs / Étudiants	IBM HEG Genève / Major in international Management	IBM Trinational FHNW Bale	Théories sur les entraînements interculturels
b) Orienté vers l'information			Major : Intercultural Communication avec Jeu de rôle et travail de groupe Allemagne / Suisse ; Critical Incidents IBM : cours interculturels		Barmeyer 2007, 232 Müller-Jacquier 2000, p. 40 et s ; Lüsebrink 2005, 77, et Lüsebrink 2008, 70
Cours interculturel (orienté vers l'interaction)	-	La plupart le trouvent important, mais pas suffisant.		5 cours pendant les 3 ans d'études	Schugk 2004, 255
Cours de langues	-	Très important (même pour apprendre la culture)	Anglais + 1 langue	Anglais/français/allemand	Hüffer 2004, 57-60 Bolten 2007, 26 ; Barmeyer 2007, 228 ; Barmeyer 2007, 232 ; Schumann 2011 ; 2012 Hadjetian 2007 ; Bachmann <i>et al.</i> 1996, Bachmann 1995, 8-9 ; Abendroth-Timmer 1997, Liedtke 1999, Richter 1998
Plusieurs langues d'enseignement	-	Pour certains c'est bien si le niveau de l'étudiant le permet.	Non, uniquement l'anglais	Allemand/français/allemand	-
Autres propositions internationales			Avant 2012 : Cultural Lunch ; Avant 2014 : Summer School		Lüsebrink 2008, 66

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Employeurs 2012 ; Interviews Étudiants 2013 ; Interviews Professeurs 2012-2013 ; HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26 ; Théories sur les compétences interculturelles (voir la colonne concernée).

- c) Très peu d'interviewés se sont exprimés sur les formations interculturelles qui s'orientent vers une culture. Les interviewés ont expliqué que les préparations à un séjour à l'étranger se font en fonction d'un pays, mais un professeur les considère comme utiles uniquement si cela se passe sous forme de coaching (Interview Prof. 3, 10/07/2012). La HEG Genève ne prévoit pas pour l'instant de préparation à un séjour à l'étranger, mais une rencontre avec les étudiants qui reviennent (Interview Prof. 2, 02/07/2013). Cette catégorie ne correspond pas tout à fait à ce qui est recommandé dans des études scientifiques du domaine de la communication interculturelle (Lüsebrink, 2008, 66 ; Lüsebrink 2008, 81 ; Bolten 2001, 98-99 ; Bolten 2007, 26 ; Busch 2005 ; Barmeyer 2007, 232). Les résultats de cette recherche montrent que l'aide au logement ou des cours de langues sont considérés comme une préparation.

Tableau N° 70 : Contextualisation des entraînements interculturels orientés vers la culture

Formes d'enseignement	Organisations internationales / Entreprises	Professeurs / Étudiants	IBM HEG Genève / Major in International Management	IBM Trinationnal FHNW Bâle	Théories sur les entraînements interculturels
c) Orienté vers la culture					Barmeyer 2007, 232
Préparation avant un séjour à l'étranger ainsi que l'expérience vécue	-	Professeurs : ne pas trop materner l'étudiant ; rencontre avec ceux qui étaient partis ; coaching ; rapport de stage/séjour Étudiants : rencontre avec étudiants ; cours de langue	N'est pas faite.	-	Lüsebrink, 2008, 66 ; Lüsebrink 2008, 81 ; Bolten 2001, 98-99 ; Bolten 2007, 26 ; Busch 2005 ; Barmeyer 2007, 232

Source : Propre tableau établi à partir de données des Interviews Employeurs 2012 ; Interviews Étudiants 2013 ; Interviews Professeurs 2012-2013 ; HEG GE, Formulaire Orientation Internationale, 2009, 26 ; Théories sur les compétences interculturelles (voir la colonne concernée).

Certaines formes d'entraînements interculturels sont évoquées dans les études sur la communication interculturelle, d'autres non. Beaucoup de personnes interviewées suivent les recommandations des recherches scientifiques dans le domaine de la communication interculturelle. Elles pensent que les formations orientées vers l'expérience sont très importantes. Un séjour à l'étranger est considéré comme la meilleure façon d'acquérir les compétences interculturelles ou en langues étrangères. Par contre, une préparation ou l'apprentissage sous forme de cours n'a pas le support unanime des personnes interviewées.

La réalisation du programme *International Business Management* de la HEG Genève correspond seulement par certains aspects aux recommandations des études sur ce sujet. Jusqu'en 2013, par contre, certains cours intégraient des aspects précis pour un apprentissage interculturel. Le programme IBM de Bâle semble représenter un cas spécifique qui correspond à ce qui est souhaité dans les études scientifiques.

5.4.1.4. Matériel d'enseignement supérieur

Le matériel utilisé pour l'entraînement interculturel ou les cours dans ce domaine est très difficile à évaluer, parce qu'il dépend de chaque professeur. Les outils d'auto-évaluation disponibles sur internet sont souvent utilisés, ainsi que les études de cas développées par Schumann (2012 ; 2012), l'approche *Team-Learning* de Kolb (1984) ou les théories sur la communication interculturelle. Dans un cours, *Intercultural Communication I*, ainsi que *International Projects*, la collaboration entre groupes d'étudiants allemands et suisses était un concept interculturel intégré (Frisch/Kristahn 2015). Cependant, l'analyse de deux cours donnés par deux enseignants différents ne peut pas être représentative.

5.4.1.5. Le management interculturel

Le domaine du management interculturel lie principalement la question de la gestion aux problématiques interculturelles. Pour Barmeyer, l'intégration dans une université étrangère apprend à l'étudiant la manière de s'organiser, mais aussi les modes de management dans le pays (Barmeyer 2007, 84-85). Les résultats de la présente enquête vont partiellement dans le même sens. Certains étudiants sont très favorables à l'idée d'un séjour à l'étranger, d'autres moins. Il est intéressant de voir que la plupart des interviewés estiment qu'un stage à l'étranger comparé à un séjour dans une institution universitaire est beaucoup plus efficace.

5.4.2. Contextualisation des résultats avec la discipline de la recherche universitaire internationale

Au sein du domaine de l'enseignement universitaire international, deux dimensions différentes du concept d'internationalisation sont considérées comme importantes (Barblan/Reichert/Schotte-Kmoch/Teichler 2000) :

- a) Les déplacements à l'étranger ;
- b) Une notion de compétition ou d'internationalisation devient un critère de distinction.

On peut dire que dans les résultats de la présente recherche, la Suisse rentre dans les deux définitions. Elle est active au niveau des déplacements à l'international, par exemple par la participation indirecte au programme ERASMUS, mais est également désireuse de s'internationaliser pour rester compétitive à l'international. Les catégories d'internationalisation selon Teichler (Teichler 2007, 52) sont partiellement visibles en Suisse.

- En Suisse, l'internationalisation passe souvent par la mobilité des étudiants mais également par celle des professeurs, comme on le constate à la HEG Genève (Interview Prof. 2, 02/07/2013).
- La globalisation, c'est-à-dire la disparition des frontières, surtout pour une question de « marché » de l'enseignement supérieur, est en cours également en Suisse. Par contre, elle est moins soutenue par certaines stratégies suisses, comme celle de la HES-SO par exemple (HES-SO, Stratégie internationale, 23/06/2015).
- L'europanisation est également très présente en Suisse, puisque l'Union Européenne représente le partenaire le plus important de ce pays. Stratégiquement, la Suisse prévoit de s'internationaliser au sein de son système d'enseignement supérieur prioritairement en Europe (HES-SO, Stratégie internationale, 23/06/2015 ; KFH, 03/05/2015).

Quand on examine les différentes priorités d'internationalisation des pays (Teichler 2007, 40-41 ; Enders & Teichler 1995), on constate que la Suisse conserve essentiellement ses structures en vigueur, ce que montre l'exemple de la HEG Genève. Par contre, le programme de la FHNW Bâle, qui se passe dans trois pays, est beaucoup plus disposé à changer et adapter ses structures pour un nouveau programme d'études. La diversité de la Suisse ne permet pas l'intégration dans les trois sous-catégories de pays identifiées par Teichler (Teichler 2007, 40-41) : ceux qui travaillent principalement à l'international (Israël) ; ceux qui travaillent simultanément à un niveau national et un niveau international (Japon et Allemagne), et enfin ceux qui favorisent l'option de « l'internationalisation par importation » (Angleterre). La Suisse s'internatio-

nalise principalement par l'exportation de ses ressortissants pendant la formation, contrairement à l'Angleterre (Interview Prof. 2, 02/07/2013). La HEG Genève et l'Université de Genève poursuivent l'objectif d'une meilleure intégration des étudiants à l'étranger. L'accueil des étudiants semble actuellement avoir moins d'importance que l'envoi, ce qui est confirmé également par le système d'attribution des fonds financiers. L'ouverture d'esprit de l'institution, qui dépend également du pays, est en Suisse très variée. La Confédération se montre très ouverte à l'internationalisation, mais la HES-SO déjà moins. Le programme *International Business Management* de la HEG Genève se présente également comme moins ouvert que, par exemple, le programme trinational de la FHNW Bâle.

Malgré les efforts d'internationalisation, les systèmes d'enseignement supérieur restent relativement nationaux. Les six dimensions dégagées par Witte (Witte 2006, 78) sont également organisées d'une manière nationale en Suisse et amènent parfois des complications lors de l'internationalisation des institutions.

- Les formes institutionnelles, par exemple la délivrance du diplôme suisse, sont très importantes. Il semble que la Suisse souhaite continuer à garantir la qualité du diplôme suisse reconnue par de nombreux pays dans le monde. C'est la raison pour laquelle les *joint degrees* sont moins favorisés par certains professeurs (Interview Prof. 3, 10/07/2012).
- Les curricula sont également établis au niveau de la Suisse romande avec une certaine flexibilité pour le programme *International Business Management* de la HEG Genève, même si une certaine cohérence doit être assurée. Cela peut être dû au fait qu'un programme Bachelor est considéré comme une formation de base. Un professeur constate que les programmes en Europe concernant le domaine de l'économie au niveau Bachelor lui semblent assez cohérents (Interview Prof. 2, 02/07/2013).
- La gestion des curricula dépend des institutions universitaires. Cela n'engendre pas une plus grande flexibilité car, pour les programmes Bachelor en Économie & Services de la HES-SO, toute modification doit être discutée et acceptée par les institutions proposant le même programme (Interview Prof. 2, 02/07/2013). Pour le programme *International Business Management*, cela joue un rôle moins important, car il est le seul proposé en Suisse romande.
- L'accès aux études pose effectivement un problème à l'international puisque la HEG Genève oblige les étudiants à avoir une expérience professionnelle d'un an avant de rentrer dans son système (ce qui est également le cas pour toute la HES-SO) (HES-SO, 15/03/2016). En Allemagne par exemple, beaucoup d'institutions comportent un stage pendant les

études et n'exigent pas une expérience professionnelle avant de rejoindre l'institution (TH Köln, 15/03/2016).

- Le financement est également précaire car les institutions reçoivent leurs fonds de la Suisse, qui aimerait garantir la meilleure formation (Interview Prof. 2, 02/07/2013).

En résumé, on peut constater que la Suisse suit les deux dimensions d'internationalisation : avoir des activités transfrontalières et se positionner à l'international comme critère de concurrence. Elle est en adéquation avec la tendance d'internationalisation citée par les études sur ce sujet. Cela se manifeste par les contenus des cours ainsi que différents aspects dans la structure de la Suisse qui s'internationalisent, comme la participation indirecte au programme ERASMUS par exemple. Comme pour d'autres pays en Europe, l'internationalisation de l'enseignement supérieur en Suisse se voit confrontée à des structures nationales qui posent parfois problème. Un exemple de la présente recherche est le projet de *joint degree* de la HEG Genève, qui n'a pas vu le jour entre autres pour des raisons de structures d'instances supérieures (Interview Prof. 3, 10/07/2012).

6. RÉFLEXIONS ET CONSIDÉRATIONS FINALES

6.1. Implications pour la recherche

La présente étude a plusieurs implications pour la recherche sur la communication interculturelle ainsi que sur l'enseignement supérieur international. Elles sont présentées ci-après.

En Suisse, la communication interculturelle semble jouer un rôle différent selon les régions (Suisse alémanique/Suisse romande). L'exemple de la HEG Genève montre qu'acquérir des compétences interculturelles dans un programme Bachelor en économie internationale est considéré comme très important par la plupart des interviewés, mais surtout sous la forme d'un séjour à l'étranger, et moins sous la forme de cours ou d'entraînement interculturel. Le programme *International Business Management* de la HEG n'intègre pas de séjour obligatoire à l'étranger. En revanche, le programme trinational de la FHNW Bâle présente beaucoup d'aspects d'entraînement interculturel intégrés.

La tendance actuelle des recherches en Europe se concentre majoritairement sur les programmes intégrés, les possibilités de réalisation ainsi que les partenaires stratégiques (Sandström/Weimer 2016). Au vu du grand nombre de programmes *joint degrees* qui existent au niveau Bachelor en Suisse, la présente recherche s'est intéressée davantage aux aspects internationaux en cours, qui existent à la HEG Genève, principalement sous forme d'échanges ERASMUS. La question de savoir d'où vient l'écart entre le système éducatif de certaines régions suisses concernant l'internationalisation et l'Europe s'est alors posée. Le système éducatif peut être une raison. Un aspect historique de la Suisse est l'harmonisation du système d'enseignement à l'intérieur du pays. Ce n'est en effet qu'en 2006 que le peuple suisse a voté pour s'entendre entre cantons et ainsi donner une image plus harmonisée de son système d'éducation.

« L'extrême fragmentation scolaire va donc prendre fin. L'âge d'entrée à l'école primaire sera enfin unifié, la structure et les buts de la scolarité obligatoire seront définis. À l'heure de la mondialisation, il était temps de passer à un système plus cohérent. » (Forster 2008, 5)

Cela montre que même au niveau de son système scolaire, une harmonisation dans le but d'améliorer son image à l'étranger n'a eu lieu en Suisse que récemment. Tout comme l'a montré Forster (Forster, 2008), la présente recherche a indiqué qu'en dépit de l'harmonisation scolaire votée en 2006, la Suisse reste un pays « à multiples systèmes de formation » (Forster, 2008, 1).

La présente recherche a intégré sept concepts importants d'internationalisation recommandés par Teichler (Teichler 2007, 10-11) pour la recherche sur l'enseignement supérieur international :

- a) La recherche sur la mobilité physique des étudiants, comme ERASMUS ou la *Summer School*, était un aspect étudié dans cette recherche. L'analyse a porté principalement sur le séjour à l'étranger obligatoire, qui n'est pas systématiquement intégré dans les programmes d'études internationales du domaine Économie & Gestion en Suisse. Une raison peut expliquer cela : ce séjour pourrait être considéré comme moins fondamental qu'en Europe par certaines institutions et certains professeurs. Les types de séjours à l'étranger demeurent sous forme d'échange ERASMUS, à l'exception de la FHNW à Bâle, qui propose un programme TRICAMPUS.
- b) La reconnaissance des résultats obtenus était discutée avec la question de la qualité des diplômes, surtout dans le chapitre sur la mise en place d'un *joint degree*. Cet aspect constitue un élément fondamental pour la Suisse surtout dans le contexte de la réforme de Bologne. La plupart des interviewés en Suisse ont beaucoup apprécié la participation à cette réforme pour des raisons de reconnaissance des résultats obtenus dans un autre pays.
- c) La coopération internationale dans la recherche et dans l'enseignement a aussi été analysée. La HEG Genève, par exemple, prévoit de mettre en place des structures pour pouvoir améliorer l'échange entre enseignants (Interview Prof. 2, 02/07/2013). Un autre aspect était le projet de coopération internationale dans un cours de communication interculturelle, qui a montré que les étudiants ont appris beaucoup d'aspects interculturels sous forme d'un échange en classe et d'un travail en équipe.
- d) L'internationalisation des contenus des cours et du savoir transmis dans les cours était un aspect clé de la présente recherche. À la HEG Genève, les cours ont visé souvent la formation de base en économie et en gestion avec une mise en contexte international des différents sujets. Les dimensions interculturelles dans ces cours, l'intégration de l'échange ainsi que les compétences interculturelles à acquérir ont été analysées lors des chapitres précédents. Comme vu dans le point a), l'échange a été intégré de manière non obligatoire. Les compétences interculturelles à acquérir selon les résultats de la présente recherche sont souvent des compétences comme l'ouverture d'esprit, la connaissance de langues étrangères et la capacité de travailler en équipe.
- e) L'orientation internationale des acteurs était également considérée dans cette recherche. Les priorités fixées par les personnes responsables étaient très visibles, par exemple après le changement de direction de la HEG Genève (Interview Prof 1, 20/06/2013). Une stratégie plus accentuée sur des

acteurs locaux a alors été établie, ce qui a engendré une diminution des activités internationales de la HEG Genève. Les personnes responsables qui interagissaient dans les projets d'internationalisation, tels les professeurs, avaient une orientation internationale ouverte, mais certains mentionnaient des difficultés pour des projets trop ouverts comme le concept de *joint degree*. L'orientation internationale ainsi que les stratégies de la HEG Genève, de la HES-SO et de la Suisse ont été analysées. Elles montrent un écart entre Genève, la Suisse romande ainsi que la Confédération au niveau des objectifs et de la mise en place de projets d'internationalisation au sein des institutions universitaires en Suisse.

- f) Les points communs entre les différents pays et l'harmonisation des systèmes de formation ont également été présentés dans cette recherche. La réforme de Bologne semble avoir une bonne réputation en Suisse et a été beaucoup appréciée. La Confédération suisse paraît avoir comme stratégie le rapprochement avec l'Europe, mais certains étudiants aimeraient aussi se rapprocher de pays lointains et ne pas restreindre leur coopération à l'Europe.
- g) Le rôle de l'internationalisation en Suisse a en outre été analysé. L'internationalisation ne semble pas être une régularité systématique comme pour d'autres pays en Europe. Il ressort plutôt des résultats que l'internationalisation en Suisse est en cours de développement dans la plupart des institutions d'enseignement supérieur. Par exemple, les partenaires ERASMUS ont été développés uniquement depuis 1999 à la HEG Genève. Les *joint degrees*, qui font maintenant partie de la stratégie suisse mais sont encore peu développés, surtout au niveau Bachelor, dans les institutions universitaires en Suisse, sont un autre exemple.

Selon Teichler (Teichler 2007, 19), les recherches sur l'enseignement supérieur se limitent souvent aux structures des systèmes éducatifs et aux organisations. Beaucoup plus rares sont les analyses sur une institution spécifique et l'apprentissage au sein de cette institution, par exemple sur la plus-value d'un séjour à l'étranger ou les cours et l'apprentissage des étudiants. La recherche présentée dans cette thèse a comblé cette lacune et présente l'exemple d'un cas spécifique dans un contexte suisse romand, où les dimensions interculturelles de la formation ainsi que de l'apprentissage sont abordées. Dans ce contexte, deux dimensions ont été analysées dans cette recherche :

- a) La dimension internationale des universités (Knight 1999), qui incorpore une sensibilité interculturelle et les programmes d'études intégrés. La présente recherche a analysé ces dimensions internationales, tout en se concentrant principalement sur le cas de la HEG Genève, et a mis par la suite en contexte les résultats observés sur la Suisse et sur l'Europe.

- b) La dimension de l'internationalisation (Teichler 2007, 27-29) a également été analysée dans cette recherche. Pour trouver les vraies raisons qui mènent une institution ou une culture à s'internationaliser d'une certaine manière, un cas spécifique dans le contexte de la Suisse romande a été analysé.

6.2. Réponses aux questions de recherche et leurs implications

On peut conclure que la présente recherche est un cas spécifique qui ne peut être utilisé pour généraliser les résultats obtenus. Une contextualisation a permis de situer les résultats individuels dans un ensemble global. Grâce à cela, les questions de recherche posées au premier chapitre ainsi que les réponses apportées par cette recherche sont présentées ci-après.

- **Quelle est l'influence des conditions cadres locales et institutionnelles, telles que le système d'éducation supérieure ou les critères légaux pour la mise en place de programmes internationaux ?**

La présente recherche a montré que l'influence des conditions cadres locales et institutionnelles est importante pour la réalisation de programmes internationaux du domaine Économie & Services au niveau Bachelor à Genève. Les résultats montrent une influence importante de la HES-SO sur le travail de mise en place d'un programme d'études internationales. Le programme *International Business Management* de la HEG Genève correspond principalement à la stratégie d'internationalisation de la HES-SO. Les objectifs de proposer un programme international, tout en conservant une garantie de qualité des diplômés suisses, a fait que beaucoup d'aspects internationaux prévus dans le concept de mise en place d'une nouvelle filière n'ont pas vu le jour, par exemple la mise en place d'un *joint degree* ou d'un séjour à l'étranger pour ceux qui suivent le programme entièrement à Genève. Cette problématique provient du fait que beaucoup de personnes au niveau HES-SO impliquées dans la prise de décision concernant la façon et l'opportunité de l'ouverture d'un programme d'études à Genève n'ont pas participé au projet de sa mise en place. Il faudrait mentionner que les principaux acteurs décisifs se situaient au niveau de la HES-SO, et que très peu de problématiques se posaient une fois la demande d'ouverture du programme d'études présentée à la Confédération suisse, donc au niveau national.

- **Quels sont les contenus choisis pour la création de programmes internationaux, et quels sont les critères de choix retenus ?**

Le contenu des cours du programme de la HEG Genève a été choisi principalement pour faire un programme de base du domaine Économie & Services avec une orientation vers l'international. Les cours sont essentiellement basés sur des sujets de gestion avec une perspective internationale. Il est important de mentionner que les cours traitant des sujets interculturels sont également présents. Quand le programme d'études était encore proposé sous forme de *Major in International Management*, deux cours intégraient des aspects d'échanges internationaux (travail en équipe entre étudiants allemands et étudiants suisses), ainsi qu'une *Summer School*. Actuellement, les échanges au sein des cours ne sont plus réalisés. Un séjour à l'étranger ERASMUS est proposé, mais n'a pas de caractère obligatoire dans le programme d'études.

Les critères de choix sont principalement un enseignement en anglais, ce qui est considéré comme important lors d'un programme international, ainsi que des sujets internationaux enseignés dans les cours.

Dans la présente recherche, plusieurs études auprès des étudiants potentiels, ainsi qu'auprès des employeurs potentiels, ont montré les besoins d'un programme international ainsi que les critères pour sa réalisation. Bien que beaucoup de ces études montrent une image différente d'un programme d'études en management international, le programme n'a été réalisé qu'avec une partie de ces recommandations. Cela mène à un écart entre les critères de la réalisation et les souhaits exprimés par les personnes interviewées et les étudiants qui ont suivi ce programme international. Le manque d'aspects internationaux a constitué le plus grand écart constaté. Les compétences en langues et une expérience prolongée à l'étranger étaient ce qui manquait le plus pour les employeurs potentiels. Ces résultats évoquent la question des raisons de l'existence de ces différences de compréhension. Ils montrent qu'une compréhension de ce qui est international ou interculturel ainsi que l'intégration de cet aspect dans un programme international du domaine Économie & Services au niveau Bachelor diffèrent. On pourrait même parler de deux cultures différentes.

- **Quel rôle joue l'enseignement de la communication interculturelle, de la culture et/ou la préparation à un séjour à l'étranger au sein de programmes d'études internationales ?**

L'enseignement de la communication interculturelle jouait un rôle important avant 2013, dans le programme *International Business Management* de la HEG Genève. À cette époque, elle représentait encore une mineure de la *Major in International Management*. Des cours en collaboration avec l'Allemagne étaient proposés pour former les étudiants dans différentes compétences interculturelles. Les aspects de coopération internationale n'existent plus depuis 2013, ce qui fait que le rôle de l'enseignement dans l'interculturel est actuellement considéré comme moins important qu'auparavant. Les résultats de la présente recherche montrent que ceci est partiellement dû au changement des personnes qui prennent les décisions.

Les personnes interviewées se sont également exprimées sur cette question. Il s'avère que les cours interculturels jouent un rôle important, mais la meilleure méthode pour apprendre les compétences interculturelles ainsi que des langues étrangères consiste en un séjour à l'étranger. Celui-ci est considéré comme très important lors d'un programme d'études par la plupart des interviewés. Apprendre les compétences interculturelles par le biais d'un séjour à l'étranger est également possible avec ERASMUS, mais non obligatoire. L'enseignement des langues est également considéré comme important, mais les interviewés ont soulevé la question de la place que devraient prendre les langues dans un programme international du domaine Économie et Services, tout en attribuant une importance élevée à la compétence de plusieurs langues étrangères en général.

La HEG Genève ne propose actuellement pas de préparation à un séjour à l'étranger, mais cela est recommandé par la HES-SO sous forme de rencontre entre étudiants. La préparation à un séjour à l'étranger a été considérée différemment dans les interviews. Prévoir une rencontre entre étudiants qui reviennent et ceux qui partent est vu comme bénéfique, mais trop materner l'étudiant pour l'aider lors de son séjour à l'étranger a été considéré par certains comme un inconvénient en termes d'apprentissage.

- **Peut-on observer des différences dans les conceptions et les approches des institutions de l'enseignement supérieur en Suisse ?**

Les résultats de la présente recherche montrent que les conceptions et les approches des institutions de l'enseignement supérieur en Suisse ne semblent pas être identiques. Un exemple qui se différencie beaucoup de la HEG Genève est le programme *International Business Management* de la FHNW Bâle avec l'Allemagne et la France. Ce programme trinational, mis

en place il y a bientôt 15 ans, intègre beaucoup d'aspects d'un apprentissage interculturel, oblige à un séjour à l'étranger de deux ans et fait étudier ses étudiants dans trois langues. Ce programme semble être unique au niveau Bachelor en Suisse et est issu d'une initiative politique des régions Bâle/Alsace/Baden-Würtemberg. La HEG, qui prévoyait un programme très similaire, ne poursuit actuellement pas de stratégie dans cette direction. Pour les personnes travaillant actuellement pour ce programme, les aspects internationaux sont suffisamment intégrés.

- **Comment se situent les résultats de la présente recherche dans le programme international de la HEG Genève au sein des stratégies universitaires, en Suisse et plus généralement dans le contexte européen ?**

Les résultats de la présente recherche montrent une dualité. D'une part, un programme d'études qui est proposé en anglais et traite des sujets internationaux, d'autre part des employeurs, une grande partie des étudiants et certains professeurs qui ont une vision d'un programme d'études plus international. Plus international signifie par exemple un séjour à l'étranger obligatoire, plusieurs langues d'enseignement, un échange structuré de type programme intégré. Une vision orientée vers le national et une vision plus globale s'affrontent. Quand on place cette dualité dans le contexte de la stratégie en Suisse, on constate que la stratégie suisse est assez internationale, tandis que la stratégie de la HES-SO l'est moins et correspond donc plus au programme d'études internationales réalisé par le programme *International Business Management* de la HEG Genève. Il est intéressant de constater alors que les résultats de la présente recherche reflètent les différentes stratégies en Suisse, ainsi qu'une particularité à Genève. Celle-ci semble même être confirmée par la deuxième institution publique, l'Université de Genève, dans le domaine Économie & Services.

Ainsi, la présente recherche a répondu à la question de recherche posée au début de la thèse :

Quelle est la compréhension des dimensions internationales et interculturelles dans l'enseignement supérieur de programmes Bachelors du domaine Économie & Services en Suisse ?

En Suisse, la communication interculturelle semble jouer un rôle différent selon les régions (Suisse romande, Suisse alémanique) et l'instance (HEG Genève, HES-SO, Confédération suisse).

Il existe une vision commune entre la stratégie de la HES-SO et les personnes interviewées, par exemple concernant l'internationalisation au niveau de programmes d'études Master. Cette vision est partagée par certains professeurs, par exemple concernant l'anglais comme langue d'enseignement ou un

séjour non obligatoire proposé dans un programme d'études internationales du domaine Économie & Services.

Les visions sont par contre différentes concernant certains souhaits des employeurs potentiels, de beaucoup d'étudiants, de certains professeurs, de la région internationale de Genève et de la stratégie de la Confédération suisse. Les résultats de cette recherche montrent que les organismes et les personnes souhaitent un profil d'étudiants beaucoup plus international et interculturel à Genève. Cela concerne surtout les questions du séjour à l'étranger, les compétences en langues ainsi que les autres compétences interculturelles émotionnelles comme l'ouverture d'esprit.

L'exemple de la HEG Genève montre qu'acquérir des compétences interculturelles dans un programme Bachelor en économie internationale est considéré comme très important par la plupart des interviewés, mais surtout sous la forme d'un séjour à l'étranger, et moins sous la forme de cours ou d'entraînement interculturel. Cette compréhension ne semble pas être la même si on la compare avec le programme IBM de la FH Bâle et avec des cas spécifiques en Europe.

Ainsi, la présente recherche apporte une meilleure compréhension des dimensions internationales et surtout interculturelles en Suisse, qui n'ont pas fait l'objet d'analyses auparavant. Selon Teichler (Teichler 2007, 19), les recherches sur l'enseignement supérieur se limitent souvent aux structures des systèmes éducatifs et aux organisations. La recherche présentée dans cette thèse a comblé cette lacune avec l'exemple d'un cas spécifique dans un contexte suisse romand, où les dimensions interculturelles de la formation ainsi que de l'apprentissage sont abordées.

Dans le cadre d'une démarche qualitative, la présente recherche montre l'importance d'une analyse des différents aspects dans une perspective qui ne se limite pas aux systèmes internationaux d'un pays, mais qui examine en profondeur par des interviews et observations. Ainsi, une meilleure compréhension du système d'enseignement d'une région ou d'un pays peut être acquise. On peut la résumer de cette façon :

- L'analyse internationale d'un système apporte des faits et montre des structures.
- L'analyse interculturelle de personnes travaillant dans un système apporte la compréhension des structures dans le détail et peut donner des explications grâce à une étude détaillée.

Les résultats de cette recherche montrent que l'Europe représente stratégiquement une priorité. La coopération avec ERASMUS, malgré les tensions des dernières années, est une priorité pour l'enseignement supérieur en Suisse. Ne

faisant pas partie de l'Union Européenne, la Suisse montre néanmoins un grand intérêt à participer à un échange actif entre les pays. Un exemple de la présente recherche est l'acceptation de la réforme de Bologne, qui a été beaucoup appréciée de tous côtés. Les partenaires internationaux pour l'échange de la HEG Genève montrent que beaucoup de coopérations se font avec les pays européens, mais également avec d'autres pays du monde. Le programme d'études *International Business Management* par contre ne se présente pas uniquement au niveau européen, puisque selon les interviewés, beaucoup d'exemples dans les cours proviennent du monde entier. Comparé au programme de la HEG, le programme de Bâle est très local, tant sur le plan des partenaires, que des langues et séjours à l'étranger, qui se passent tous dans la même région.

La vision sur l'international et l'interculturel des employeurs et de beaucoup d'étudiants, ainsi que certains professeurs interviewés lors de cette recherche, correspond à ce qui se fait en Europe. Les employeurs ont même souvent une vision mondiale qui va au-delà de l'Europe. Certains professeurs, mais peu d'étudiants par contre, sont moins enthousiastes par rapport à des questions de *joint degrees* par exemple, qui sont déjà institutionnalisés en Europe, par exemple par le biais de l'Université Franco-Allemande. Cela montre que beaucoup de personnes interviewées dans le cadre de la présente recherche suivent la position européenne concernant les questions internationales ou interculturelles dans les programmes d'études internationales du domaine Économie et Services. Chez certains, on remarque néanmoins une compréhension différente, qui se manifeste par le fait qu'enseigner des sujets internationaux et en anglais est considéré comme « international » et « suffisant ».

6.3. Perspectives

Les résultats de la présente recherche montrent que l'examen précis d'un exemple concret aboutit à la compréhension détaillée de phénomènes internationaux et interculturels qui se manifestent dans l'enseignement supérieur en Suisse, plus précisément à Genève. Contextualisés dans un cadre plus large comme la stratégie de la Confédération suisse et le cadre européen, les résultats peuvent donner des explications concernant la position individuelle de la Suisse en Europe. Une compréhension des dimensions internationales et interculturelles en Suisse souligne que la Suisse est un pays ayant plusieurs cultures. Les quatre cantons en constituent un exemple, tout comme les différentes langues et cultures en Suisse qui, selon la présente recherche, se manifestent également au niveau de son système d'enseignement supérieur.

Il est souhaitable de mieux contextualiser cette recherche en procédant à des études similaires dans d'autres pays européens ou au niveau mondial, afin de mieux comprendre les pluralités des systèmes d'enseignement supérieur. Les structures sont des variables manifestes, mais les compréhensions des personnes, les écarts d'opinions, les différentes stratégies d'internationalisation d'un pays (visibles sur un document ou réalisées par le biais d'actions non écrites), les véritables motivations ainsi que les représentations des termes « international » et « interculturel », qui sont des variables invisibles, pourront donner une réelle base pour comparer les aspects culturels des systèmes de formation au niveau global. Ainsi, les différentes stratégies internationales pourront être examinées et pourront expliquer certaines réactions et actions des pays lorsqu'il s'agit de collaborer à un niveau plus élevé, par exemple avec l'Union Européenne.

L'analyse détaillée effectuée dans cette recherche apporte une meilleure compréhension des valeurs mises en avant dans un pays ainsi qu'un soutien essentiel pour la gestion commune des questions relatives à l'enseignement supérieur international au niveau international. Une sensibilisation aux valeurs propres de chaque pays concernant les questions d'internationalisation, ainsi que leur prise en considération pour prendre des décisions européennes, pourra apporter une amélioration et éviter des généralisations dans les réformes internationales qui se sont mal passées dans certains pays, comme la réforme de Bologne (Durant/Neubert/Röseberg/Viallon 2005, 52). Des structures, des réformes et des décisions qui sont capables de conserver des variations selon les pays seront stables, acceptées et réalisables. La présente étude, avec sa méthode qualitative, a identifié les compréhensions diverses des dimensions internationales et interculturelles à l'exemple de la HEG Genève.

BIBLIOGRAPHIE

Sources primaires :

- BBT (2009): *Akkreditierung von Kooperationsstudiengängen*. www.sbf.admin.ch/dokumentation [Accès: 23/02/2009].
- Berlin Communiqué ministériel (2003). Dans : UK Discussion Paper (2004); QAA: *Bologna Workshop on Joint Degrees*, Stockholm.
- BFS Statistiques Suisses (2013) : *Sprachen*.
- <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/05/blank/-key/sprachen.html> [Accès 14/12/2015].
- BFS Statistiques Suisses (2014) : *Statistiques Suisses & Intégration / Migration*. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/07/blank/key/01-01.html> [Accès 14/12/2015].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2008): Deutschlands Rolle in der globalen Wissensgesellschaft stärken. Strategie der Bundesregierung zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung. Version de Février 2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2009): *Internationale Zusammenarbeit in Bildung und Forschung*. <http://www.bmbf.de/de/703.php> [Accès: 29/09/2009].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2014): *Internationale Kooperation. Aktionsplan des Bundesministeriums für Bildung und Forschung*. M&E Druckhaus, Belm, version d'octobre 2014.
- Bureau du Délégué aux relations de la Genève Internationale (2007): Lignes directrices pour la mise en application de la Loi sur les relations et le développement de la Genève Internationale du 2 décembre 2004, [11/09/2007].
- Business School Lausanne (BSL) (2016): <http://www.bsl-lausanne.ch/programs/bachelor/bba/home/> [Acces 07/01/2016].
- CAGI – Accueil Genève Internationale : *Répertoire des Organismes Internationaux*. <http://www.cagi.ch/fr/geneve-internationale/repertoire-des-organismes-internationaux.php> [Acces 15.12.2015].
- CEDIES (2014) : *Processus de Bologne... vers un espace européen de l'enseignement supérieur*.
- http://www.mesr.public.lu/enssup/dossiers/bologne/processus_bologne-.pdf [Acces 13/12/2014].

- César Ritz Colleges (2016):
<http://www.cesarritzcolleges.edu/fr/micro/preparez-vous-au-succes-1041>
[Accès 07/01/2016].
- Commission Européenne (2013) : *Le programme Erasmus en 2011-2012: explication des chiffres*. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-647_fr.htm [Accès: 01/03/2016].
- Coopération internationale en matière de formation professionnelle (CIFP) (2014) : *Rapport de base stratégique*.
https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwiTs9vyw5_LAhVL7BQKHeu-VAigQFghDMAc&url=http%3A%2F%2Fwww.sbf.admin.ch%2Fcifp-f&usg=AFQjCNGJgyh9PhVVOY1bJkPZNjdBoXv3TA&cad=rja [Accès: 01/03/2016]
- DFAE – Département Fédéral des affaires étrangères (2005) : *La Suisse, pays d'accueil d'organisations et de conférences internationales*.
https://www.eda.admin.ch/content/.../Switzerland-Host-State_EN.pdf
[Accès 10/12/2015].
- DFJW (2004): Das Deutsch-Französische Jugendwerk (DFJW) und interkulturelle Suchprozesse. Forschungsorientierte Fortbildungsprogramme im DFJW. Arbeitstext zum interkulturellen Lernen 8.
www.dfjw.org/paed/texte2.
- Ecole de Management (EM) Lyon (2016) : *Bachelor International*.
<http://bba.em-lyon.com/bachelor-international> [Accès 12/01/2016].
- Ecole de Management Lyon (EM Lyon) (2016) : Bachelor in Business Administration. <http://bba.em-lyon.com/eng/> [Accès: 15/03/2016].
- Ecole des Hautes Etudes Politiques et Internationales :
http://www.heip.fr/lp/index.php?c_heip_last_source=SEA_jvweb&lead_source=SEA_jvweb&c_last_source=SEA_jvweb&gclid=CIEs99aQpMoCFYMSwwoDbvMAKQ
[Accès 12/01/2016].
- Étude faite auprès des étudiants ayant suivi le cours *Intercultural Communication I*, semestre d'hiver 2012/2013, janvier 2013.
- *European University Geneva & Montreux (2016):*
<https://www.euruni.edu/euruni/Programs/Undergraduate-Bachelor/BA-International-Relations/Overview/BA-Bachelor-of-Arts-in-International-Relations.html> [Accès 07/01/2016].
- FH Bern (2012): Cross-cultural Competency Development Module description 08/07/2012).

- FH Bern (2013) : Handbook for regular students. International Office : www.wgs.bfh.ch/fileadmin/.../Handbook_IP_HS14_15.pdf [Accès : 12/01/2013]
- FH Bern (2013) : International Management Module description 25/02/2013.
- FHNW Hochschule für Wirtschaft (2011) : Studienführer Bachelor. <http://www.fhnw.ch/bachelor-und-master/studienfuehrer> [02/11/2011].
- Geneva Business School (2016): *BBA International Management*. <http://www.gbsge.com/bachelor-business-administration-bba/bba-international-management/> [Acces 07/01/2016].
- Geneva Economic Development Office (2015): *Why Geneva is your best Business Location in Europe. International Comparisons 2014-2015*. www.whygeveva.ch [Accès 27/12/2015].
- HEG Fribourg (2016) : *Bâtir son avenir*. <http://www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Pages/Accueil.aspx> [Accès 14/01/2016].
- HEG GE & Partner Universities (2010) : Declaration of intent towards a TRINATIONAL Joint Degree study program, September 2010.
- HEG GE (2007): Plans about the Cultural Lunch. Version 18/12/2007.
- HEG GE (2008), Présentation de concept Tricampus, 19/11/2008
- HEG GE (2009) : Formulaire Orientation Internationale Demande HES-SO. V8 version finale, 05/03/2009.
- HEG GE (2009) : PV du « Comité Scientifique » du projet stratégique de la filière internationale (IBA), 16/11/2009.
- HEG GE (2009): *Plan d'études Business Administration with a Major in International Management*. Document de travail pour la mise en place du programme d'études, 05/03/2009).
- HEG GE (2010) : *PV Réunion entre partenaires*, Septembre 2010.
- HEG GE (2012) : *Descriptif Module Communication I*. [heg-im-module-descr-r2012-5311S_4311W-communication I](http://www.heg-im-module-descr-r2012-5311S_4311W-communication).
- HEG GE (2012): *Dossier OFFT IBM*, v. 01/03/2012.
- HEG GE (2012-2013) : *Course description International Projects*, version du 12/02/2013).
- HEG GE (2012-2013) : Descriptif mineure International Projects.
- HEG GE (2013) : *Planning Summer School HEG - CUAS*. Version 25/04/2013. Entretien UNIGE GSEM, 22/01/2015.
- HEG GE (2016) : *Partenaires universitaires*. <http://www.hesge.ch/heg/etudier-heg/echanges-internationaux/-partenaires-universitaires> [Accès 16/02/2016].
- HEG GE (2016) : *Relations Internationales*. <http://www.hesge.ch/heg/relations-internationales> [Accès 15/02/2016].

- HEG GE (2016) : *Summer School*.
<http://www.hesge.ch/heg/etudier-heg/-echanges-internationaux/etudier-letranger/summer-school> [Accès: 03/03/2016].
- HEG GE : *Masters of Science*.
<http://www.hesge.ch/heg/formation-base/masters-science>
[Accès 15/02/2016].
- HEG GE (2008) : Présentation Stéréotypes Cultural Lunch. Version 24/04/2008.
- HEG GE (2016) : *Etudier à la HEG*. <http://www.hesge.ch/heg/etudier-heg> [Accès 15/02/2016].
- HEG GE : *Témoignages _ Séjour à l'étranger*.
<https://www.hesge.ch/heg/etudier-heg/echanges-internationaux/etudier-letranger/temoignages> [Accès 24/11/2015].
- HEG Genève : *Information Documentaire bilingue*.
<http://www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/information-documentaire/cursus-bilingue> [Accès 12/01/2016].
- HEG Genève, Major in International Management :
<http://www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/economie-d-entreprise/major-international-management> [Accès 25/01/2016].
- HEG Genève, *Major/Minor* :
<http://www.hesge.ch/heg/en/core-programmes/bachelors-science/international-business-management/majors-minors>
[Accès 19/01/2016].
- HEG Genève, Professional Perspectives :
<http://www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/international-business-management/professional-perspectives> [Accès 25/01/2016].
- HEG Genève : *Program*.
<http://www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/international-business-management/program> [Accès 14/01/2016].
- HEG Genève : *International Business Management (IBM)*.
<http://www.hesge.ch/heg/formation-base/bachelors-science/international-business-management> [Accès 14/01/2016].
- HES-SO (2015) : *Vademecum 2014-2015*.
www.hes-so.ch/data/documents/Vademecum-2014-2015-FR-4623-.pdf [Accès 04/04/2016].
- HES-SO (2015) : *Rentrée 2015. Les écoles HES renforcent leur attractivité*. Version du 08/09/2015.
<http://www.hesge.ch/geneve/publics/medias/communiqués-presse>
[Accès 25/02/2016].

- HES-SO (2016) : *Préparation à l'échange*.
<http://www.hes-so.ch/fr/preparation-echange-2501.html>
[Accès: 01/03/2016].
- HES-SO (2015) : *Stratégie Internationale*.
<http://www.hes-so.ch/fr/strategie-internationale-28.html>
[Accès: 23/06/2015]
- HES-SO (2016) : *Tourisme*.
<http://www.hes-so.ch/fr/bachelor-tourisme-589.html?theme=T8>
[Accès 12/01/2016].
- HES-SO (2016) : *Conditions d'admissions aux filières Bachelor*.
<http://www.hes-so.ch/fr/conditions-admission-filieres-bachelor-286.html>
[Accès: 15/03/2016].
- HES-SO (2016) : *Statistiques Interactives*.
<http://www.hes-so.ch/en/statistiques-interactives-402.html>
[Accès: 08/03/2016].
- HES-SO (2016): *Ecole Hôtelière Lausanne (EHL)* :
<http://www.hes-so.ch/fr/bachelor-hotellerie-professions-accueil-574.-html?theme=T8> [Accès 12/01/2016].
- HES-SO : (2016) : *Statistiques Interactives*.
<http://www.hes-so.ch/fr/statistiques-interactives-402.html>
[Accès 15/02/2016].
- HES-SO : *Economie & Services*.
<http://www.hes-so.ch/fr/economie-services-10.html> [Accès 12/01/2016].
- HES-SO : *International Business Management (IBM)*.
<http://www.hes-so.ch/fr/bachelor-international-business-management-1870.html?theme=T8> [Accès 12/01/2016].
- HES-SO : *Politique linguistique de la HES-SO*.
<http://www.hes-so.ch/fr/politique-linguistique-hes-so-2313.html>
[Accès: 03/03/2016].
- HES-SO : *Réseaux européens et internationaux*.
<http://www.hes-so.ch/fr/reseaux-europeens-internationaux-235.html> [Accès: 01/03/2016].
- HES-SO : *Stratégie Internationale*.
<http://www.hes-so.ch/fr/strategie-internationale-28.html>
[Accès 23/06/2015].
- http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2012-9-fr [Accès: 08/03/2016].
- IFM Institut de Finance et Management (2016):
<http://www.universiteifm.com/francais/programmes/international-business.htm> [Acces 07/01/2016].

- IHEID (2016): *Study Programmes*.
<http://graduateinstitute.ch/home/study/programmes/masters.html>
[Accès 11/01/2016].
- IMD (2014) World Competitiveness Yearbook Online.
<http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/> [Accès 11/11/2015].
- Institute of International Education (2011): *Joint and Double Degree Programs in the Global Context: Report on an International Survey*.
<http://www.iie.org/Research-and-Publications/Publications-and-Reports/IIE-Bookstore/Joint-Degree-Survey-Report-2011>
[Accès: 07/03/2016].
- International University Geneva (2016): *Bachelor in International Management*.
<http://www.iun.ch/en-en/programs/undergraduate-programs/bachelor-in-international-management> [Acces 07/01/2016].
- Interview Entreprise 1, 27/02/2012.
- Interview Entreprise 2, 20/02/2012.
- Interview Entreprise 4, 12/02/2012.
- Interview Entreprise 6, 17/02/2012.
- Interview Étudiant 1, 11/06/2013
- Interview Étudiant 10, 26/06/2013
- Interview Étudiant 11, 29/07/2013
- Interview Étudiant 12, 25/07/2013
- Interview Étudiant 13, 02/07/2013
- Interview Étudiant 2, 11/06/2013
- Interview Étudiant 3, 12/06/2013
- Interview Étudiant 4, 12/06/2013
- Interview Étudiant 5, 18/06/2013
- Interview Étudiant 6, 18/06/2013
- Interview Étudiant 7, 25/06/2013
- Interview Étudiant 8, 25/06/2013
- Interview Étudiant 9, 18/06/2013
- Interview Organisation internationale 2, 07/02/2012.
- Interview Organisation internationale 5, 16/02/2012.
- Interview Prof. 1, 20/06/2013.
- Interview Prof. 2, 12/07/2012.
- Interview Prof. 3 10/07/2012.
- Interview Responsable 1, 17/10/2011.
- Interview Responsable 2, 17/10/2011.
- Interview Responsable 3, 18/10/2011.

- KFH (2012): *Position de principe de la KFH. Internationalisation des hautes écoles spécialisées – apporté par la KFH*. Version du 03/05/2012. <http://www.swissuniversities.ch/fr/publications/publications-kfh-jusqua-2014/positions/> [Accès: 27/10/2015]
- Les Roches – International School of Hotel Management (2016) : <http://fr.lesroches.edu/> [Acces 07/01/2016].
- Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la Recherche (2015) : *Pour une société apprenante. Propositions pour une stratégie nationale de l'enseignement supérieur*. Version de Septembre 2015.
- Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève (2008) : *La Genève Internationale en quelques chiffres*, (31.03.2008).
- Notes de l'observation participative (2007-2013)
- OCSTAT Genève (2011) : *Coup d'œil : Les multinationales à Genève*. N° 47. www.ge.ch/statistique/tel/publications/2011/.../an-co-2011-47.pdf [Accès 27/12/2015].
- OCSTAT Genève (2013) : *COUP D'ŒIL : Religion et langue. Le Canton de Genève en 2010*. N° 52. https://www.ge.ch/statistique/tel/.../2013/.../coup_doeil/an-co-2013-52.pdf [Accès 27/12/2015].
- OCSTAT Genève (2014) : *Informations statistiques. Bilan et état de la population du Canton de Genève en 2013*. www.ge.ch/statistique/tel/publications/.../is_population_04_2014 [Accès 14.12.2015]
- OCSTAT Genève (2014): *Informations statistiques. Le commerce extérieur du Canton de Genève en 2013*. N° 28. www.ge.ch/statistique/tel/.../is_commerce_exterieur_28_2014.pdf [Accès 27/12/2015].
- République Française / Conseil national pour le développement de la mobilité internationale des étudiants (2004) : *Rapport pour l'année 2003-2004*. Version de septembre-octobre 2004.
- SEFRI - Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI (2009) : *Accréditation des hautes écoles spécialisées et de leurs filières d'études*. http://www.sbfi.admin.ch/dokumentation/00335/00401/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU04212Z6ln1ae2IZn4Z2qZ-pnO2Yqu2Z6gpJCDeIF8e2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A-- [Accès 15/12/2015].

- Shanghai Ranking Consultancy (2014): *Academic Ranking of World Universities*. <http://www.shanghairanking.com/ARWU2014.html> [Accès 27/12/2015].
- Swiss Business School (SBS) (2016): *Undergraduate BBA*. <http://www.sbs.edu/programs/undergraduate/bba> [Accès 07/01/2016].
- Swissnex (2015). <http://www.swissnex.org/about/#sthash.f2Un8FP1.dpuf> [Accès: 27/10/2015]
- Swissuniversities (2015) *Hautes écoles suisses reconnues ou accréditées*. <http://www.swissuniversities.ch/fr/espace-des-hautes-ecoles/hautes-ecoles-suisses-reconnues/> [Accès 15.12.2015].
- Technische Hochschule Köln (TH Köln) (2016) : *International Business (Bachelor of Science)*. https://www.th-koeln.de/studium/international-business-bachelor_2829.-php [Accès: 15/03/2016].
- TH Köln (2016) : *International Business (Bachelor) - Bewerbung*. https://www.th-koeln.de/studium/international-business-bachelor--bewerbung_2920.php [Accès: 15/03/2016].
- The American Graduate School of Business (AGSB) (2016): <http://www.agsb.ch/bsba-bachelor-of-science-in-business-administration-.html> [Accès 07/01/2016].
- TRICAMPUS (2011) : Tri campus - Ein grenzüberschreitender virtueller Campus. <http://www.tricampus.eu/> [Accès : 14/11/2011].
- UK Discussion Paper (2004); *QAA: Bologna Workshop on Joint Degrees*. Stockholm.
- UNIGE (2015) : *Plan stratégique 2015*. <http://www.unige.ch/plan-strategique/> [Accès: 03/03/2016].
- UNIGE (2015): *Bachelor en relations Internationales (BARI)*. <http://www.unige.ch/gsi/fr/bari/bari-2015-ce-qui-va-changer/> [Accès 27/12/2015].
- UNIGE (2016) : *Institut Confucius*. <http://www.unige.ch/ic/> [Accès : 01/03/2016].
- UNIGE (2016) : *Masters* : <http://masters.unige.ch/> [Accès 11/01/2016].
- UNIGE (2014) : *Objectif n°5 : Renforcer notre dimension internationale*. Version du 31/10/2014. <http://www.unige.ch/plan-strategique/objectifs/os5/> [Accès: 05/11/2015].
- UNISG (2016) : *Master* <http://www.unisg.ch/en/weiterbildung/master+programs> [Accès 11/01/2016].

- Universität Liechtenstein (2016) : *International MBA*
<https://www.uni.li/de/weiterbildung/themen/entrepreneurship-und-management/international-mba> [Accès 11/01/2016].
- Université Catholique Lyon (2016) : *International Business Programme*.
<http://www.ucl.fr/les-formations-par-niveau-de-diplome/licences-et-bac-3/international-business-programme-28536.kjsp?RH=ACCUEIL-FR> [Accès 12/01/2016].
- Université de Savoie (2016) : *Les formations*.
<http://www.iae.univ-savoie.fr/formations-de-l-iae/commerce-vente-management-international/les-formations/95-affaires-internationales-annee.html> [Accès 12/01/2016].
- Université Franco-Allemande (UFA) (2014): *Résultats de l'enquête auprès des diplômés*.
<http://www.dfh-ufa.org/fr/diplomes/enquete-aupres-des-diplomes/> [Accès: 23/10/2015].
- Université Franco-Allemande (UFA) (2011) : *Duz spécial - Études et recherche dans deux pays : la double excellence*.
<https://www.dfh-ufa.org/fr/etudiants/telechargements/> [Accès: 23/10/2015].
- Université Franco-Allemande (UFA) : *Formations – Guide des études*.
<http://www.dfh-ufa.org/fr/formations/guide-des-etudes/mode/liste/fr/27/-typ/5/pointer/0/> [Accès: 08/03/2016].
- Université Grenoble III (2016) : *Master LEA spécialité Coopération internationale et communication multilingue*.
<http://www.u-grenoble3.fr/version-francaise/formations/master-lea-specialite-cooperation-internationale-et-communication-multilingue-77610.-kjsp> [Accès 12/01/2016].
- Université Lyon III (2016) :
<http://iae.univ-lyon3.fr/licence-professionnelle-management-international-de-l-hotellerie-et-de-la-restauration-174391.kjsp?RH=IAE-FORM-class> [Accès 12/01/2016].
- Université Lyon III (2016) : *Licence Professionnelle Management International de l'Hôtellerie et de la Restauration*.
<http://iae.univ-lyon3.fr/licence-professionnelle-management-international-de-l-hotellerie-et-de-la-restauration-174391.kjsp?RH=IAE-FORM-class> [Accès 12/01/2016].

- Université Pierre-Mendès France (UPMF) Grenoble (2016) : *Master 2 Gouvernance des organisations pour le développement international (GODI)*.
<http://economie.upmf-grenoble.fr/formations/toutes-les-formations/master-2-gouvernance-des-organisations-pour-le-developpement-international-godi-p-r--5451.htm> [Accès 12/01/2016].
- University of Business and International Studies (2016): *Undergraduate*.
<http://www.ubis-geneva.ch/ubis-programs/undergraduate/> [Accès 07/01/2016].
- Ville de Genève (2008) : *La Ville de Genève et «la Genève Internationale»*. *Panorama, pistes et propositions*. www.ville-geneve.ch [Accès: 06/11/2015].
- Webster University Worldwide (2016): *Undergraduate programs*.
<http://www.webster.ch/academics/undergraduate/programs/internationalrelations/> [Accès 07/01/2016].

Sources secondaires :

- Abendroth-Timmer, Dagmar (1997): « Zum Potential von Lehrwerken für das Verstehen anderer Kulturen ». Dans : Bredella, Lothar; Christ, Herbert / Legutke, Michael K. (éd.) : *Thema Fremdverstehen*. Narr, Tübingen, 77-100.
- Arico et. Al. (2013) : *La Genève Internationale. Un atout Suisse*. FORAUS, Forum de politique étrangère : www.foraus.ch [Accès 10/12/2015].
- Bachmann, Saskia; Gerhold, Sebastian; Müller, Bernd-Dietrich (1995): *Sichtwechsel*. Klett-Verlag, Stuttgart.
- Bachmann, Saskia; Gerhold, Sebastian; Wessling, Gerd (1996) : « Aufgaben- und Übungstypologien zum interkulturellen Lernen ». *Zielsprache Deutsch* 27/2, 77-91.
- Barblan, Andris (2002) : « Academic Co-operation and Mobility in Europe. How it was and how it will be ». Dans : *Higher Education in Europe*. 27, 1-2, 31-58.
- Barblan, Andris; Kehm, Barbara, Reichert, Sybille, Teichler, Ulrich (éd.) (1998) : *Emerging European Policy Profiles of Higher Education Institutions*. (Werkstattberichte 55), Kassel.

- Barblan, Andris; Kehm, Barbara; Reichert, Sybille; Teichler, Ulrich (éd.) (2002) : *Emerging European Profiles of Higher Education Institutions*. Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Gesamthochschule Kassel 1998 (Werkstattberichte; 55), Kassel.
- Barblan, Andris; Reichert, Sybille; Schotte-Kmoch, Martina; Teichler, Ulrich (ed.) (2000) : *Implementing European Policies in Higher Education Institutions: A project of the Association of European Universities (CRE)*, Geneva. Werkstattberichte 57, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Kassel.
- Barmeyer, Christoph I.: *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec*. Campus Verlag, Frankfurt/ New York, 2000.
- Barmeyer, Christoph I.: *Management interculturel et styles d'apprentissage*. Levis, Les Presses de l'Université de Laval, 2007.
- Beerkens, Eric (2003): « Globalisation and Higher Education Research ». Dans : *Journal of Studies in International Education*, 7(2), 128-148.
- Bennett, Milton; Bennett, Janet; Landis, Daniel (eds) (2003) : *Handbook of intercultural training*. Sage Publications, 3rd ed., Thousand Oaks.
- Berlin Communiqué ministériel (2003). Dans : UK Discussion Paper (2004); QAA: *Bologna Workshop on Joint Degrees*, Stockholm.
- Berry, John (2005) : « Acculturation: Living successfully in two cultures ». Dans : *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 6, 697-712.
- Bhawuk, Dham ; Brislin, Richard (1992) : « The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism ». *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 4, 413-436.
- Bhawuk, Dham; Triandis, Harry C. (1996) : « The role of Culture Theory in the Study of Cultural Training. A multi-method study of culture specific, culture general and culture theory-based assimilators ». Dans : *Journal of Cross-cultural Psychology*. 29, 5, 630-655.
- Blumenthal, Peggy; Goodwin, Craufurd; Smith, Alan; Teichler, Ulrich (éd.) (1996): *Academic Mobility in a Changing World*. P.A.: Jessica Kingsley Publishers, London & Bristol.
- Bolten, Jürgen (2001) : « Interkulturelle Assessment-Center ». Dans : Sarges (Hg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode*. Göttingen, 213- 218.
- Bolten, Jürgen (2007): *Interkulturelle Kompetenz*. Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, Druckerei Sömmerda GmbH, Erfurt.
- Breuer, Franz (1983) : *Einführung in die Wissenschaftstheorie für Psychologen*. Aschendorff, Münster.

- Breuer, Franz (2010) : *Reflexive Grounded Theory*, Springer, Wiesbaden.
- Brislin, Richard (1993) : « A Culture General Assimilator : Preparation for various types of Sojourns ». Dans: Paige, Michael: *Education for the Intercultural Experience*. Maine (Intercultural Press), Yarmouth, 281-299.
- Bufe, Wolfgang (1990) : « Überlegungen zur interkulturellen Begegnung in der Erwachsenenbildung anhand eines Filmbeispiels ». *Fremdsprachen und Hochschule* 30, 52-72.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2008): Deutschlands Rolle in der globalen Wissensgesellschaft stärken. Strategie der Bundesregierung zur Internationalisierung von Wissenschaft und Forschung. Version de Février 2008.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2009): *Internationale Zusammenarbeit in Bildung und Forschung*. <http://www.bmbf.de/de/703.php> [Accès: 29/09/2009].
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2014): *Internationale Kooperation. Aktionsplan des Bundesministeriums für Bildung und Forschung*. M&E Druckhaus, Belm, version d'octobre 2014.
- Bureau du Délégué aux relations de la Genève Internationale (2007): Lignes directrices pour la mise en application de la Loi sur les relations et le développement de la Genève Internationale du 2 décembre 2004, [11/09/2007].
- Busch, Dominic (2005) : *Perspektiven interkultureller Mediation: Grundlagentexte zur kommunikationswissenschaftlichen Analyse triadischer Verständigung*. Studien zur interkulturellen Mediation. Peter Lang, Frankfurt a.M.
- Chaney, Lillian; Martin, Jeanette (2011) : *Intercultural Business Communication*. 5ème édition, Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Charmaz, Kathy (2006) : *Constructing Grounded Theory. A practical guide through Qualitative Analysis*. Sage Publications, London.
- Charmaz, Kathy (2014) : *Constructing Grounded Theory*. 2. éd., Sage Publications, London.
- Commission Européenne (2013) : *Le programme Erasmus en 2011-2012 : explication des chiffres*. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-647_fr.htm [Accès: 01/03/2016].

- Coopération internationale en matière de formation professionnelle (CIFP) (2014) : *Rapport de base stratégique*.
https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKewiTs9vyw5_LAhVL7BQKHeuVAigQFghDMac&url=http%3A%2F%2Fwww.sbf.admin.ch%2Fcfifp-f&usq=AFQjCNGJgyh-9PhV-VOY1bJkPZNjdBoXv3TA&cad=rja
 [Accès: 01/03/2016]
- Couture, Mélanie (2003) : La recherche qualitative : introduction à la théorisation ancrée. Dans : *Interactions*. Vol. 7, no 2, 127-133.
- Cushner, Kenneth ; Brislin, Richard (1997) : *Intercultural Interactions. A Practical Guide*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Da Rin, Sandra (2010) : Rezension Breuer, Franz; Dieris, Barbara und Lettau, Antje (2009) : Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis. VS Verlag, Wiesbaden. In: *Forum Qualitative Social Research. Sozialforschung*. Vol. 11, N° 2, Art. 14.
- Dickmann, Michael; Harris, Hillary; Wilson, Frances (2006): A Wing and a prayer. *People Management*. Vol. 12, Issue 1, 38–41.
- Dubosson, Magali ; Kristahn, Gerlinde (2010) : « Designing a new undergraduate program in International Business Administration. A Student Perspective ». In: *Advances in Higher Education*. Tallinn.
- Dunkel, Torsten (2006): *Der Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen auf die nationalen Innovationssysteme in Frankreich und Deutschland*. Thèse de doctorat inaugurale pour obtention du titre académique de doctorat en sciences économiques et sociales, mention sciences du management de l'Université de Kassel, Allemagne, Kassel.
- Durant, Béatrice ; Neubert, Stefanie ; Röseberg, Dorothee ; Viallon, Virginie (2005) : *Studieren in Frankreich und Deutschland. Akademische Lehr- und Lernkulturen im Vergleich*. Avinus, Berlin.
- Enders, Jürgen; Teichler, Ulrich (1995): *Der Hochschullehrerberuf im internationalen Vergleich*. BMBF, Bonn.
- Fendler, Ute; Vatter, Christoph: « Medienwissenschaft und Interkulturelle Kommunikation im E-learning ». Haberer, Monika; Wagner, Horst (éd.): *E-learning – Sprachen und Kultur*. Shaker, Aachen, 91-106, 2005.
- Forster, Simone (ANNEE) : *La Suisse, le pays des multiples systèmes de formation*. Institut de Recherche et de Documentation Pédagogique, Neuchâtel.
www.irdp.ch/recherche/breche/suisse.pdf [Accès: 14/03/2016].

- Frisch, Julia ; Kristahn, Gerlinde : « Teaching Intercultural Communication Competencies as an International Student Cooperation Project - An Innovative Teaching Approach ». Dans: *Interculture Journal*, 14 (25), Berlin (Peer-Reviewed), 29-47.
- Gillert, Arne ; Haji-Kella, Mohamed ; Cascão Guedes, Maria de Jesus ; Raykova, Alexandra ; Schachinger, Claudia ; Taylor, Marc (2001): *T-Kit L'apprentissage interculturel*. N°4, Editions du Conseil de l'Europe et Commission Européenne, Strasbourg.
- Glaser, Barney (1992) : *Emergence vs. Forcing : Basics of Grounded Theory*. Sociology Press, Mill Valley.
- Glaser, Barney G. (1998): *Doing Grounded Theory - Issues and Discussions*. Sociology Press, Mill Valley.
- Glaser, Barney ; Strauss, Anselm (1976) : *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing, Chicago.
- Haig, Brian D. (1995) : « Grounded Theory as Scientific Method ». In : *Philosophy of Education*.
<http://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/Haig%20Grounded%20Theory%20as%20Scientific%20Method.pdf>
- Hammer, Mitchell ; Bennett, Milton ; Wiseman, Richard (2003) : « Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory ». *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421–443.
- Haug, Guy; Kirstein, Jette; Knudsen, Inge (1999): *Trends in Learning Structures in Higher Education*. Danish Rectors' Conference Secretariat, Copenhagen.
- Haug, Guy; Tauch, Christian (2001): *Trends in Learning Structures in Higher Education (II)*. Finnish National Board of Education, Helsinki.
- Heinrich, Christiane (2004) : *Interkulturelles Lernen im frühen Fremdsprachenlernen in saarländischen Kindergärten und Grundschulen unter besonderer Berücksichtigung von Projektarbeit im deutsch-französischen Grenzraum*. Magisterarbeit im Studiengang Französische Kulturwissenschaft und Interkulturelle Kommunikation. Saarbrücken, Universität des Saarlandes, Manusk. LIX+153.
- Hiller, Gundula Gwenn; Lüsebrink, Hans-Jürgen; Oster-Stierle, Patricia; Vatter, Christoph (éd.) (2017) : *Interkulturelle Kompetenz in deutsch-französischen Studiengängen. Les compétences interculturelles dans les cursus franco-allemands*. Springer, Wiesbaden.

- Hiller, Gundula Gwenn; Vogler-Lipp, Stefanie (éd.) (2012) : Schlüsselqualifikation Interkultureller Kompetenz an Hochschulen. Klett, Stuttgart.
- Himpele, Klemens; Keller, Andreas; Staack, Sonja (2010) : *Endstation Bologna? Zehn Jahre europäischer Hochschulraum*. Bertelsmann, Gütersloh.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Beverly Hills, CA, Second ed. Sage Publication.
- Hoopes, David (1981): „Intercultural Communication Concepts and the Psychology of Intercultural Experience“. Pusch, Margaret D (ed): *Multicultural Education. A Cross-Cultural Training Approach*. Intercultural Network, Chicago, 9-38.
- House, Juliane (1998): « Kontrastive Pragmatik und interkulturelle Kompetenz im Fremdsprachenunterricht ». Börner, Wolfgang; Vogel, Klaus (éd.): *Kontrast und Äquivalenz. Beiträge zu Sprachvergleich und Übersetzung*. Gunter Narr (Giessener Beiträge zur Fremdsprachendidaktik, Tübingen, 62-88.
- Huisman, Jeroen; Van der Wende, Marijk (éd) (2004): *On Cooperation and Competition: National and European Policies for the Internationalisation of Higher Education*. Aca Papers on International Cooperation in Education. Lemmens, Bonn.
- Jackson, Robert and Sorensen, Georg (2006) : *Introduction to International Relations Theories and Approaches*. 3rd edition. Oxford university press.
- Kälveemark, Torsten; van der Wende Marijk (éd) (1997) : *National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe*. National Agency for Higher Education, Stockholm.
- Kamentz, Elisabeth (2006): Adaptivität von hypermedialen Lernsystemen - Ein Vorgehensmodell für die Konzeption einer Benutzermodellierungskomponente unter Berücksichtigung kulturbedingter Benutzereigenschaften. Thèse de doctorat à Universität Hildesheim, Allemagne.
- Kayes, A. / Kayes, C. / Kolb, A. / Kolb, D. (2004): *The Kolb Team Learning Experience. Improving Team Effectiveness Through Structured Learning Experiences*. Boston: Hay Resources Direct.
- Kehm, Barbara (1999) : « Strategic management of Internationalisation Processes : Problems and Options ». Dans : *Tertiary Education and Management*, 5, 4, 369-382.
- Kerr, Clark (1990): « The Internationalisation of Learning and the Nationalisation of the Purposes of Higher Education: Two ‚Laws of Motion‘ in Conflict? ». In: *European Journal of Education*, 25, 1, 5-22.

- Knight, Jane (1999) : « Internationalisation of Higher Education ». Dans: *OECD, 1999, Quality and Internationalisation in Higher Education*. OECD, Paris, 13–28.
- KREITZ, Robert; TEICHLER, Ulrich (1997): ERASMUS Teaching Staff Mobility. The 1990/91 Teachers' View. Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Gesamthochschule Kassel 1997 (Werkstattberichte; 53), Kassel.
- Ladmiral, Jean-René; Lipianski Edmond (1989) : *La communication interculturelle*. A. Colin, Paris.
- Lanzendorf, Ute; Teichler, Ulrich (2003) : *Statistics on Student Mobility within the European Union*. European Parliament (ECUC 112 EN), Luxembourg.
- Lanzendorf, Ute; Teichler, Ulrich (2005) : Mobilität von Studenten. Europäisches Parlament (IP/B/CULT/ST/2004_010 DE), Brüssel.
- Layder, Derek (1993) : *New Strategies in Social Research: An Introduction and Guide*. Wiley, West Sussex.
- Leenen, Rainer; Gross, Andreas (2007) : « Internationalisierung aus interkultureller Sicht - Diversitätspotentiale der Hochschule ». Dans : Otten, Mathias; Scheitza, Alexander; Cnyrim, Andrea: *Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Ausbildung, Training und Beratung*. IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt.
- Lepenies, Wolf (1988) : Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 09 décembre 1988.
- Lewins, Ann ; Silver, Christina (2007) : *Using Software in Qualitative Research. A Step-by-Step Guide*. Sage Publications Ltd., London.
- Liedke, Martina (1999) : « Interkulturelles Lernen in Lehrwerken Deutsch als Fremdsprache ». Barkowski, H./ Wolff, A. (éd): Materialien DaF, Heft 52. *Alternative Vermittlungsmethoden und Lernformen auf dem Prüfstand*. FaDaF, Regensburg, 552-577.
- Lourtie, Pedro (2001): « Furthering the Bologna Process ». Dans: Projektleitung Bologna Koordination (éd.): *Arbeitsberichte zur Umsetzung der Bologna-Deklaration in der Schweiz*. Bern.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (1995): Französische Kulturwissenschaft und Interkulturelle Kommunikation. Theorieansätze, Gegenstandsbereiche, Forschungsperspektiven. Dans: Lüsebrink, Hans-Jürgen; Röseberg, Dorothee (éd.) (1995): *Landeskunde und Kulturwissenschaft in der Romanistik. Theorieansätze, Unterrichtsmodelle, Forschungsperspektiven*. Gunther Narr, Tübingen.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2008): *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart, Verlag J.B. Metzler.

- Lüsebrink, Hans-Jürgen; Röseberg, Dorothee (éd.) (1995): *Landeskunde und Kulturwissenschaft in der Romanistik. Theorieansätze, Unterrichtsmodelle, Forschungsperspektiven*. Gunther Narr, Tübingen.
- Mak, Anita; Buckingham, Kirsten (2007) : « Beyond Communication Courses : Are there benefits in adding skills-based EXCELL- Sociocultural training? ». Dans : *International Journal of Intercultural relations*. 31, 277 – 291.
- Mehlhorn, Grit (2005) (avec Bausch, Karl-Richard, Claußen, Tina, Helbig-Reuter, Beate und Kleppin, Karin) : *Studienbegleitung für ausländische Studierende an deutschen Hochschulen. Teil 1: Handreichungen für Kursleiter zum Studierstrategien-Kurs. Teil 2: Individuelle Lernberatung - Ein Leitfaden für die Beratungspraxis*. Iudicium, München. (nouvelle édition sans changements en 2009).
- Melzer, Helmut (1995): « Für eine sozial-und kulturwissenschaftliche `Grundversorgung` in der philologischen Ausbildung. Der Beitrag des Faches Landeskunde/Kulturstudien ». Dans: Lüsebrink, Hans-Jürgen; Röseberg, Dorothee (éd.) (1995): *Landeskunde und Kulturwissenschaft in der Romanistik. Theorieansätze, Unterrichtsmodelle, Forschungsperspektiven*. Gunther Narr, Tübingen.
- Meyer-Kalkus, Reinhart (1990): *Fortgesetzte Missverständnisse, produktiver Kontakt. Zu Unterschieden der Sprach- und Wissenskulturen in Frankreich und Deutschland*. Dans: *Merkur*, 44, 8, 694-700.
- Müller, Bernd-Dietrich (1993): « Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff ». Dans : *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache*. Vol. 19, 69-70.
- Müller-Jacquier, Bernd (2000): « Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls ». Dans: Bolten, Jürgen (éd.): *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Popp, Leipzig, 20-49.
- Müller-Jacquier, Bernd (2004): « Cross-cultural versus Interkulturelle Kommunikation. Methodische Probleme der Beschreibung von Inter-Aktion ». Dans : Hans-Jürgen Lüsebrink (éd.): *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert, Saarbrücken. *Studien zur Interkulturellen Kommunikation*, 7, 69-113.
- Murphy, Elisabeth & Dingwall, Robert (2003) : *Qualitative methods and health policy research*. Aldine de Gruyter, New York.
- OECD (2012) « Combien d'étudiants suivent une formation à l'étranger et où vont-ils ? ». Dans : *Regards sur l'éducation 2012 : Panorama*. http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2012-9-fr [Accès: 08/03/2016].

- OECD (1998): Comparative Report. The Thematic Review of the first years of Tertiary Education. OECD, Paris.
- OECD (2011): *Regards sur l'éducation*.
<https://www.oecd.org/fr/edu/apprendre-au-dela-de-l.../48640583.pdf>
[Accès: 04/04/2016]
- OECD (2014) : Regards sur l'éducation.
<http://www.oecd.org/fr/edu/rse.htm> [Accès: 27/10/2015].
- Otten, Hendrik (1994): « Interkulturelle Jugendarbeit ». Dans: Otten, Hendrik; Treuheit, Werner (éd.): *Interkulturelles Lernen in Theorie und Praxis: ein Handbuch für Jugendarbeit und Weiterbildung*. Leske & Budrich, Opladen, 237-238.
- Paillé, Pierre: Une enquête de théorisation ancrée : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss. Dans : Glaser, Barney ; Strauss, Anselm (2010) : *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Armand Colin, Paris.
- Parin, Paul (1983) : Der Widerspruch im Subjekt. Ethnopsychanalytische Studien. Syndikat, Frankfurt/M.
- Rauhvargers, Andrejs; Tauch, Christian (2002) : *Survey on Master Degrees and Joint Degrees in Europe*. European University Association (EUA) Genève.
- République Française / Conseil national pour le développement de la mobilité internationale des étudiants (2004) : *Rapport pour l'année 2003-2004*. Version de septembre-octobre 2004.
- Richter, Regina (1998) : « Interkulturelles Lernen im DaF-Unterricht am Beispiel von Sichtwechsel neu, Spielarten und Elementen », *DaF* 35, 45-51.
- Röseberg, Dorothee (1995): Kulturwissenschaftliche Institutionsforschung in der Romanistik. Dans: Lüsebrink, Hans-Jürgen; Röseberg, Dorothee (éd.) (1995): *Landeskunde und Kulturwissenschaft in der Romanistik. Theorieansätze, Unterrichtsmodelle, Forschungsperspektiven*. Gunther Narr, Tübingen.
- Sandström, Anna- Malin; Weimer, Leasa (2016): *International Strategic Partnerships*. European Association for International Education (EAIE).
- Schneider, Susan C.; Barsoux, Jean-Louis (2002): *Managing Across Cultures*. FT Prentice Hall, New Jersey.
- Scholz, Christian; Stein, Volker (2012): Landeskulturelle Stereotype als Prädiktoren für landesspezifische Umsetzungsprobleme im Bologna-Prozess. Dans: *La communication interculturelle dans le monde francophone. Transferts culturels, littéraires et médiatiques*. Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert, 455-475.

- Schomburg, Harald; Teichler, Ulrich (2006): Higher Education and Graduate Employment in Europe. Results of Graduate Surveys from 12 Countries. Springer, Higher Education Dynamics 15; Dordrecht.
- Schugk, Michael (2004) : Interkulturelle Kommunikation: Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung. Vahlen, München.
- Schumann, Adelheid (2011): « Interkulturelle Kommunikation in der Hochschule. Von Missverständnissen und Strategien zu ihrer Überwindung ». Dans : Frevel, Claudia ; Klein, Franz-Josef ; Patzelt, Carolin [éd.]: « Gli uomini si legano per la lingua ». Festschrift für Werner Forner. Trier, Ibidem Verlag.
- Schumann, Adelheid (2012) : « Zur Entwicklung interkultureller Kompetenz in der Hochschule: Critical Incidents als Forschungsinstrument und als Trainingsgrundlage ». Dans: *La communication interculturelle dans le monde francophone. Transferts culturels, littéraires et médiatiques*. Röhrig Universitätsverlag, St. Ingbert, 484-485.
- Silverman, David (2000) : *Doing qualitative research: a practical handbook*. Sage Publications, London.
- Strauss, Anselm ; Corbin, Juliet (2008) : *Basics of Qualitative Research*. 3. éd.; Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stringer, Donna; Cassidy, Patricia (2009) : *52 Activities for Improving Cross-Cultural Communication*. Nicholas Brealey Publications, Boston.
- Sylvia Hadjetian: Interkulturelle Kommunikation Und Interkulturelles Lernen. Grin Verlag, 2007.
- Teichler, Ulrich (2001): « Bachelor-Level Programmes and Degrees in Europe: Problems and Opportunities ». Dans: *Yliopistotieto*, 29, 1, 8-15.
- Teichler, Ulrich (2007): Die Internationalisierung der Hochschulen - Neue Herausforderungen und Strategien. Campus Verlag, Frankfurt.
- Teichler, Ulrich (éd.) (2002) : ERASMUS in the SOCRATES Programme: Findings of an Evaluation Study. Lemmens, Bonn.
- Thiagarajan, Sivasailam, Thiagarajan, Raja (2006): *Barnga 25th Anniversary Edition: A Simulation Game on Cultural Clashes*. Intercultural Press, London.
- Thomas, Alexander (1991) : « Psychologische Grundlagen interkultureller Kommunikation und interkulturellen Lernens im Zusammenhang mit Jugendaustausch ». Gogolin, Ingrid et.al. (éd.): *Kultur-und Sprachenvielfalt in Europa*. Waxmann, Münster/New York, 188-202.
- Thomas, Alexander; Hagemann, Katja; Stumpf, Siegfried (2003) : « Training Interkultureller Kompetenz ». Dans: Bergemann et. Al. (2003) : *Interkulturelles Management*. Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 237 – 272.

- Thomas, Gary; James, David (2006) : « Re-inventing grounded theory: some questions about theory, ground and discovery ». Dans : *British Educational Research Journal*, 32, 6, 767–795.
- UK Discussion Paper (2004); *QAA: Bologna Workshop on Joint Degrees*. Stockholm.
- Vatter, Christoph (2004) : « Interkulturelle Kommunikation im E-Learning: Perspektiven und Chancen des interkulturellen kooperativen Lernens mit den neuen Medien ». Bolten, Jürgen (ed): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen – Modelle – Perspektiven – Projekte*. Wissenschaft & Praxis, Sternenfels, 196-207.
- Vatter, Christoph (2005): « Interkulturelles Lernen mit neuen Medien ». Rüstow, Lutz et al. (ed): Wertvorstellungen und Perspektiven. Erwachsenwerden und interkulturelles Lernen als Thema in Forschung und Fremdsprachenunterricht. 26. Austauschlehrertagung des Carolus-Magnus-Kreises vom 12.-16. November 2004 in Saarlouis (O.O.). Carolus-Magnus-Kreis, 25-33.
- Vatter, Christoph ; Rival, Sébastien (2007/2008) : *Destin@tion UdS*. <http://www.romanistik.uni-saarland.de/bereiche/destination/index.php?lang=fr> [Accès: 06/11/2014].
- Vatter, Christoph ; Zapf, Elke (2012) : *Interkulturelle Kompetenz. Erkennen – Verstehen – Handeln*. Klett, Stuttgart.
- Weidemann, Arne; Straub, Jürgen; Nothnagel, Steffi (éd.) (2010) : *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz. Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch*. Transcript, Bielefeld.
- Weidemann, Doris (2004) : *Interkulturelles Lernen: Erfahrungen mit dem chinesischen 'Gesicht': Deutsche in Taiwan*. Transcript, Bielefeld.
- Witte, Johanna Katharina (2006): *Change of Degrees and Degrees of Change. Comparing Adaptations of European Higher Education Systems in the Context of the Bologna Process*. CHEPS/UT, Enschede.
- Wode, Henning (1999): « Frühe Mehrsprachigkeit für Kinder. Chance oder Risiko? » *Sprache und Region*, 7, 1-8.
- World Economic Forum (2014-2015): *The Global Competitiveness Report*. <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015> [Accès 27/12/2015].

ANNEXES

ANNEXE I

Zusammenfassung der Dissertation in deutscher Sprache

Interkulturelle Dimensionen der internationalen Hochschulbildung –
Der Fachbereich Betriebsökonomie in der Schweiz

1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit werden Verständnisse von Interkulturalität und Internationalität am Beispiel von Hochschulen in der Schweiz, und insbesondere in Genf, herausgearbeitet und analysiert. Dabei wird der Bereich der Betriebsökonomie (Economie & Services) am Beispiel von Bachelor-Studiengängen genauer beleuchtet. Einerseits werden die Studiengänge und Kurse betrachtet, die interkulturelle Dimensionen integrieren. Andererseits werden verschiedene Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter, der Personen in leitenden Funktionen, der Professoren und der Studenten sowie der potentiellen Arbeitgeber herausgearbeitet. Dabei werden ihre Ansichten zu den Studien- und Kursangeboten sowie ihre Idealvorstellungen bezüglich interkultureller Kompetenzen, interkulturellen Trainings und deren Integration in eine Hochschule für Wirtschaft herausgearbeitet und kritisch beleuchtet.

Die Schweiz ist ein viersprachiges Land, das vor allem in Genf mit 41% Ausländern ebenfalls eine multikulturelle Gesellschaft darstellt. In dieser Arbeit stellt sich also die Frage, in wie weit der Bedarf an Studienabgängern mit interkulturellen Kompetenzen in die Hochschule für Wirtschaft Genf (Haute Ecole de Gestion de Genève, HEG) integriert wird. Als ein Beispiel für meine Forschungsarbeit dient a) der Bachelor Studiengang International Business Administration (IBA) der HEG in Genf. Dieses wird mit weiteren Programmen mit internationalen / interkulturellen Aspekten verglichen: b) das Tricampus-Programm der Hochschulen Nordwestschweiz (FHNW) in Basel (Schweiz), Berufsakademie (BA) Lörrach (Deutschland) und Université de Haute Alsace in Colmar (Frankreich).

Im Folgenden werden die Fragestellungen, die Methoden, der Forschungsstand in relevanten Bereichen sowie die Ergebnisse vorgestellt.

1.1. Problematik und Fragestellung des Forschungsvorhabens

Meine Dissertation leistet einen Beitrag zum besseren Verständnis von interkulturellen Dimensionen in Studiengängen der Betriebsökonomie am Beispiel der HEG Genf in der Schweiz. Die Analyse ist auf zwei Ebenen angesiedelt: der Ebene der Institution (international), sowie der Ebene der interagierenden Personen (interkulturell). Herausgefunden werden soll, welchen Stellenwert interkulturelle und internationale Dimensionen haben, und wie sie in die Hochschulbildung integriert sind.

Dabei werden a) die Rahmenbedingungen der Schweizer Hochschulbildung analysiert. Anschließend werden b) der Studiengang International Business Management der HEG in Genf sowie der gleichnamige trinationale Studiengang der FHNW Basel genauer untersucht. Dabei wird vor allem auf die interkulturellen Dimensionen des Studienganges International Business Management der HEG Genève mit Hilfe von Ergebnissen von im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Interviews genauer eingegangen.

Innerhalb der genannten Themengebiete werde ich folgenden Fragenkatalog schwerpunktmäßig bearbeiten:

- Welche Bedeutung haben lokale Voraussetzungen und institutionelle Rahmenbedingungen (Bildungssystem, gesetzlicher Rahmen) für die Lehrplan- und Lehrprojektentwicklung?
- Wie beeinflusst länderspezifische Bildungspolitik die Wahl der Lehrinhalte internationaler Hochschulprojekte?
- Welche Rolle spielen Faktoren der interkulturellen Kommunikation bei internationalen Wirtschaftsstudiengängen?
- Kann man Unterschiede bei der Konzeption und den Ansätzen der Hochschulinstitutionen in der Schweiz erkennen?
- Wie situieren sich die Forschungsergebnisse in Bezug auf die Schweizer Internationalisierungsstrategie und im europäischen Kontext?

In dieser Arbeit nutze ich einen induktiven Ansatz, da dieser meiner Meinung nach der Erforschung interkultureller Dimensionen internationaler Hochschulbildung besser gerecht wird als eine deduktive, hypothesenbezogene Vorgehensweise. Ziel ist es, interkulturelle Merkmale und Muster internationaler Hochschulkooperationen bei Doppeldiplomen / Joint Degree – Programmen durch die oben genannten Fragestellungen herauszufinden, und Problematiken sowie Lösungsvorschläge aus interkultureller Perspektive zu erstellen.

1.2. Forschungsmethode

Die Erforschung interkultureller Konzepte internationaler Wirtschaftsstudiengänge am Beispiel der HEG Genf (Schweiz) sieht vorwiegend qualitative Forschungsmethoden vor. Dies ist damit zu begründen, dass qualitative Forschung im Bereich der Interkulturellen Kommunikation ein hohes Maß an Genauigkeit erbringt, und die Möglichkeit besteht, relevante Details zu erfassen. Die qualitative Forschungsmethode wurde ebenfalls ausgewählt, da es bis heute nur eine begrenzte Anzahl an internationalen Wirtschaftsstudiengängen in der Schweiz gibt.

Für die qualitative Erforschung dieser Dissertation ist die Methode Grounded Theory von Charmaz (siehe Charmaz 2007) vorgesehen. Die Grounded Theory besteht aus einem induktiven Ansatz, der sich am Material orientiert wie z.B. an Interviews, an teilnehmender Beobachtung und an Dokumenten. Bei diesem Ansatz wird anhand von Forschungsfragen a) ein bestimmtes Objekt ausgewählt, das genauer untersucht wird. Anschließend werden b) die Daten gesammelt (Interviews, Dokumente, Beobachtung), und dann c) kodiert. Kodieren bedeutet, dass die Daten genau sortiert werden, um bestimmte Muster aufzuzeigen. Wenn ein Konzept besonders häufig auftritt, können durch eine Kontextualisierung der Ergebnisse, d) Schlüsse gezogen werden. Im letzten Schritt werden die e) Ergebnisse in Textform verfasst.

2. Forschungsstand

Im Folgenden wird der Forschungsstand zweier Disziplinen dargestellt, die sich bereits intensiver mit Fragen der internationalen Hochschulbildung und interkulturellen didaktischen Dimensionen beschäftigen und deren Ansatz sowie Ergebnisse eine Grundlage für meine Forschung darstellen: erstens der Fachbereich der Interkulturellen Kommunikation und zweitens die internationale Hochschulforschung.

Der Fachbereich der Interkulturellen Kommunikation verfolgt einen personenbezogenen, individuellen und kulturkontrastiven Ansatz bezüglich der Verhaltensweisen und Kommunikationsstilen von Angehörigen unterschiedlicher Kulturkreise. Hauptsächlich die Forschungsergebnisse der interkulturellen Didaktik, im Besonderen des interkulturellen Lernens, sind für meine Dissertation im Bereich interkultureller Dimensionen internationaler Hochschulkooperation relevant. Interkulturelles Lernen wird in diesem Kontext als „zielgerichtete Aneignung interkultureller Kompetenz“ definiert (Lüsebrink 2005, 67). Lüsebrink geht davon aus, dass sich interkulturelles Lernen nicht nur in

Bildungsinstitutionen vollzieht, sondern auch durch interkulturelle Lebenserfahrung, zum Beispiel durch die Verarbeitung von gesammelten Erfahrungen bei Austauschprogrammen, erlernt werden kann (Lüsebrink 2005, 66). In Bezug auf interkulturelles Lernen spielen interkulturelle Trainings zur Vorbereitung auf interkulturelle Interaktionssituationen eine wichtige Rolle (Lüsebrink 2005, 77).

Der Fachbereich der Hochschulforschung beschäftigt sich in Bezug auf internationale Hochschulkooperationen bisher vornehmlich mit Langzeitstudien zu Mobilitätsprogrammen wie ERAMUS, internationalem Wissenschaftsaustausch (Teichler 2007; Kreitz/Teichler 1991; 1997) und Forschungen zu institutionellen länderübergreifenden Unterschieden von Bildungssystemen (Dunkel 2006; Barblan/Reichert/Schotte-Kmoch/Teichler 2000). Im Rahmen der Forschungen wurden hauptsächlich statistische Werte erhoben.

Die Beschreibung des Forschungsstandes in den Fachbereichen internationaler Hochschulforschung und Interkultureller Kommunikation macht deutlich, dass Forschungen mit kulturkontrastiver Perspektive zum Verständnis von internationaler Kooperation, interkulturellem Lernen und Zielsetzungen im Bereich der internationalen Hochschulbildung der Wirtschaftswissenschaften bisher einen kleineren Stellenwert in der Forschung eingenommen haben.

3. Interkulturelle Dimensionen der internationalen Studiengänge in der Schweiz

3.1. Rahmenbedingungen für internationale Wirtschaftsstudiegänge in der Schweiz

Die Schweiz ist ein Land, in dem der Dienstleistungssektor mit 84% des BIP die wichtigste Einkommensquelle ist (OCSTAT Genève, 2014). Ein weiterer Aspekt sind die internationalen Rahmenbedingungen, die die Schweiz zu einem multikulturellen und auch international agierenden Land machen. Dies manifestiert sich vor allem in Genf, wo die Strategie der Schweizer Regierung den Begriff des „internationalen Genf“ („La Genève Internationale“) greifbar macht (Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève (31.03.2008)).

3.2. Hochschulbildung in der Schweiz

Hochschulbildung hat ebenfalls einen hohen Stellenwert, und nimmt bei mehreren internationalen Statistiken einen vorderen Platz ein (IMD 2014). Das Schweizer Bildungssystem ist aufgeteilt in Hochschulen (und Fachhochschulen) sowie Universitäten. Die HEG Genf ist Teil der HES-SO (Hautes Ecoles Spécialisées de Suisse Occidentale), einem Netzwerk von Hochschulen in der französischsprachigen Schweiz.

In Genf bietet nur eine Hochschule einen internationalen Studiengang im Bereich Betriebsökonomie an (International Business Management der HEG Genf). Viele private und daher von der Schweizer Regierung nicht anerkannte Universitäten bieten jedoch internationale Wirtschaftsstudiengänge an, die mit einem erheblichen finanziellen Aufwand zugänglich sind. In anderen Teilen der Schweiz gibt es internationale Studiengänge, die jedoch bis auf eine Ausnahme (FHNW Basel) internationale oder interkulturelle Dimensionen wie z.B. Auslandsaufenthalte nur begrenzt integrieren.

3.3. Der Studiengang International Business Management (IBM) der HEG Genf

Der Studiengang der HEG Genf ist ein Wirtschaftsstudiengang des Bereiches Betriebsökonomie und Dienstleistungen (Economie & Services). Das Programm wird auf Englisch angeboten, und beinhaltet einige Fächer mit internationalen Themen im Wirtschaftsbereich. Interkulturelle Kurse inklusive Kooperationsprojekten mit anderen Ländern waren bis 2013 in dem Stundenplan integriert, wurden aber anschließend nur marginal weiter angeboten. Der Studiengang integriert keine obligatorischen Auslandsaufenthalte. Die Studenten können jedoch freiwillig einen ERASMUS-Austausch beantragen. Ein Joint-Degree Programm mit Partneruniversitäten in Europa war geplant, wurde jedoch nicht umgesetzt.

Auffällig ist hierbei, dass viele Studenten und einige Professoren ein internationaleres Profil des Studienganges bevorzugt hätten. Ergebnisse der Interviews mit den potentiellen Arbeitgebern in Genf bestätigen diese Tendenz.

4. Interkulturelle Dimensionen für einen internationalen Wirtschaftsstudiengang. Die Meinung der Professoren, Studenten und Potentiellen Arbeitgeber

4.1. Konzepte von Auslandsaufenthalten und Mobilität

Im Studiengang International Business Management der HEG Genf gibt es keine obligatorischen Auslandsaufenthalte. Studierende haben jedoch die Möglichkeit, das grosse Netzwerk der HEG für einen regulären ERASMUS-Austausch zu nutzen. Zusätzlich gibt es mittlerweile einen Doppeldiplomstudiengang mit der Dublin Business School in Irland, bei dem jedoch erhebliche Kosten (Studiengebühren und Lebenshaltungskosten) für die Studenten anfallen. Aus den Interviews gehen zwei Meinungen bezüglich eines obligatorischen Auslandsaufenthaltes hervor: Die meisten würden dies befürworten, einige wenige sind jedoch der Meinung, dies sei nicht notwendig. Die potentiellen Arbeitgeber sagten ausnahmslos, dass ein längerer Auslandsaufenthalt für die Einstellungskriterien unabdingbar sei. Die meisten interviewten Personen bevorzugen ein Auslandspraktikum vor einem Auslandsstudium, was sich mit der praktischen Ausrichtung von Hochschulen im Allgemeinen erklären lässt. Vorbereitungen für Auslandsaufenthalte sowie Nachbereitungen werden aktuell noch nicht durchgeführt. Dies wird von den Professoren teilweise für nicht sinnvoll gehalten, da der Student dadurch zu sehr unterstützt wird. Vorgezogen wird es, dass der Student sich selbst organisiert, was als Teil des interkulturellen Lernens während eines Auslandsaufenthaltes gewertet wird.

Die Studenten und Professoren der HEG Genf sind vor allem motiviert, in verschiedene Länder zu gehen und Auslandsaufenthalte anzubieten. Vorrang haben die Länder, deren Sprachen sie für wichtig halten: englischsprachige und deutschsprachige Länder. Die potentiellen Arbeitgeber hingegen halten einen Auslandsaufenthalt weltweit für sinnvoll.

4.2. Die Bedeutung und Relevanz von Sprachen

An der HEG Genf wird der internationale Wirtschaftsstudiengang in Englisch angeboten. Für die interviewten Personen inklusive der Arbeitgeber sind sehr gute Englischkenntnisse zweifelsfrei eine unabdingbare Kompetenz, es wird jedoch für sehr wichtig gehalten, weitere Fremdsprachen sehr gut zu beherrschen. Nach den Ergebnissen der Interviews finden die meisten Personen das Lernen von Sprachen an der Hochschule nicht sehr sinnvoll. Sie empfehlen, Fremdsprachen bei einem Auslandsaufenthalt zu erlernen.

4.3. Internationale und interkulturelle Kompetenzen, die in einem internationalen Wirtschaftsstudiengang in Genf erlernt werden sollten

Die potentiellen Arbeitgeber erachten Kompetenzen, die bei einem längeren Auslandsaufenthalt erlangt wurden, am wichtigsten, gefolgt von Fremdsprachenkenntnissen. Die Professoren und Studenten sind der Überzeugung, dass interkulturelle Kompetenzen gefolgt von Englisch/weiteren Fremdsprachen und Offenheit gegenüber Fremden die wichtigsten Kompetenzen sind, die man in einem internationalen Wirtschaftsstudiengang erlangen sollte. Diese Kompetenzen erlernt man, laut Aussagen der interviewten Personen, am besten durch Auslandsaufenthalte, gefolgt von Doppel-diplom / Joint Degree Programmen, und Auslandspraktika.

4.4. Die unterschiedlichen Sichtweisen von International und Interkulturell

In den Ergebnissen zeigen sich zwei Sichtweisen der interviewten Personen bezüglich internationalen und interkulturellen Dimensionen eines internationalen Wirtschaftsstudienganges.

- Eine nationale Sichtweise, die einen Studiengang auf Englisch, mit einem maximalen freiwilligen Auslandsaufenthalt von sechs Monaten vorsieht. Ziel ist es, internationale Strukturen zu verstehen.
- Eine globale Sichtweise, bei der die Personen einen mehrsprachigen Studiengang mit einem langen Auslandsaufenthalt (oder Joint Degree) bevorzugen. Es sollen Kompetenzen erlangt werden, wie man sich in internationale oder fremde Strukturen integrieren kann.

5. Die Ergebnisse im Kontext

5.1. Ergebnisse im Kontext der Internationalisierungsstrategien der Hochschulen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Schweiz eine internationale Strategie bezüglich ihrer Hochschulbildung verwirklichen möchte. Vor allem Austauschprogramme für Lehre (Joint Degrees) und Forschung sollen weiter ausgebaut werden. Diese entspricht jedoch nur teilweise der Strategie der HES-SO, also der Hochschulen der französischsprachigen Schweiz. Die HES-SO sieht zwar Mobilitätsförderung vor, jedoch nur in Form von Unterstützung der eigenen Studenten während ihres Auslandsaufenthaltes. Auf Bachelor-Ebene sind keine

Massnahmen zur weiteren Internationalisierung von Studiengängen vorgesehen. Man kann feststellen, dass der Studiengang International Business Management der HEG Genf der Strategie der HES-SO entspricht, jedoch nicht in allen Punkten der Strategie der Schweizer Bildungspolitik.

5.2. Kontextualisierung mit den anderen internationalen Wirtschaftsstudiengängen in der Schweiz

Es konnte festgestellt werden, dass die Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz weitaus mehr mit den Vorgaben der Internationalisierungsstrategie der Schweizer Regierung übereinstimmen. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, warum die Schweizer Regierung einerseits ein internationales Aushängeschild vor allem via Genf verwirklichen möchte, andererseits sich dies nicht in der Hochschullandschaft des Kanton Genf widerspiegelt.

5.3. Die Ergebnisse im europäischen Kontext – Deutschland und Frankreich als Beispiele

Deutschland und auch Frankreich haben durch die verschiedenen europäischen Massnahmen seit langem ein internationales Hochschulwesen. Integrierte Studiengänge in den Wirtschaftswissenschaften gibt es dort schon seit vielen Jahren. Ein Beispiel ist die Deutsch-Französische Hochschule (DFH, auf Französisch UFA), die alle integrierten Studiengänge zwischen den beiden Ländern koordiniert.

Der Studiengang Tricampus der FHNW Basel (mit Lörrach und Mulhouse) ist ebenfalls ein DFH Studiengang. In dieser Form ist er einzigartig in der Schweiz und entspricht den Zielsetzungen einiger internationaler Wirtschaftsstudiengänge in Deutschland und Frankreich bezüglich der Integration von Auslandsaufenthalten und Mehrsprachigkeit im Studium.

5.4. Die Ergebnisse im Forschungskontext zu interkulturellen und internationalen Dimensionen von internationalen Studiengängen

Mehrere Kompetenzen werden für das interkulturelle Lernen als wichtig erklärt (Müller 1993; Barmeyer 2007; Bolten 2000; Heinrich 2004; Lüsebrink 2012).

- Eine emotionale Kompetenz, die in der Forschung diskutiert wird, wird jedoch von dem internationalen Studiengang der HEG Genf nicht integriert. Der trinationale Studiengang der FHNW Basel jedoch berücksichtigt diese Kompetenz.

x Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

- Eine kognitive Kompetenz wird zwar erwähnt, jedoch nicht explizit als wichtig empfunden. Interkulturelle Kompetenz wird eher als „unwissenschaftliche“ Kompetenz gesehen, die man durch Interaktion mit Personen anderer Kulturen erlernt.
- Eine Verhaltenskompetenz wird von den interviewten Personen als wichtig empfunden. Auch wenn der Studiengang der HEG Genf diese nicht systematisch integriert, halten viele der interviewten Personen sie für relevant.

Diese Kompetenzen erlernt man am besten, so die Ergebnisse der Interviews, indem man Interaktion mit Personen unterschiedlicher Kulturen in den Curriculum integriert, z.B. obligatorische Auslandsaufenthalte. Ebenfalls wichtig sind Informationstrainings, jedoch ist diese Form eines interkulturellen Trainings von den interviewten Personen weniger favorisiert. Trainings, die sich auf eine Kultur konzentrieren, wurden wenig erwähnt. Zusätzlich wird aus den Ergebnissen deutlich, dass das Verständnis von Vorbereitungen von Auslandsaufenthalten nicht dem von verschiedenen wissenschaftlichen Forschungen entspricht (siehe Lüsebrink 2008). Die interviewten Personen verstehen organisatorische Vorbereitungen, während in der wissenschaftlichen Forschung eher von interkulturellen Trainings die Rede ist.

6. Abschliessende Bemerkungen

Die Ausrichtung internationaler Wirtschaftsstudiengänge in der Schweiz lässt sich, nach den folgenden Ergebnissen, nicht vereinheitlichen. Der Studiengang der HEG Genf orientiert sich an einer lokaleren Strategie der HES-SO, die von wenigen interviewten Personen unterstützt wird, während viele eine globalere Strategie und Umsetzung bevorzugen würden (z.B. die der Schweizer Bildungspolitik). Diese globalere Strategie wurde beim trinationalen Studiengang in Basel umgesetzt. Die vorliegende Forschung konnte diese widersprüchlichen Strategien durch eine Analyse der unterschiedlichen Studiengänge deutlich machen. Es wäre wünschenswert, solche Forschungsergebnisse für weitere Länder zu erlangen, um einen genaueren Überblick über die unterschiedlichen Formen der Bildungslandschaft in Europa sowie ein eingehenderes Verständnis von Hochschulkulturen zu erhalten.

ANNEXE II

Questionnaire :

Evaluation de la Collaboration du cours Intercultural Communication I, 2012-2013 (Frisch/Kristahn 2015).

Q1 How did your team started the groupwork (brainstorming, presenting your views etc.
Q2 How did your team share past experiences? Did you gather enough information?
Q3 How did your team organize its ideas? Did you have a plan or a model that you worked for?
Q4 Did your team complete the activity? How did the team reach a final decision on actions to take? Did everyone agree to the teams decision?
Q5 In which stage did the team spend the most time? Give examples of what happened in this stage?
Q6 In which stage did the team spend the least time? Give examples of what happened in this stage
Q7 Are there any aspects of your teamwork that you consider very positive?
Q8 Are there any aspects of your teamwork that you consider very negative?

ANNEXE III

Partenaires Universitaires Internationaux de la HEG Genève (2016)

Allemagne	Irlande
Angleterre	Italie
Argentine	Japon
Autriche	Lettonie
Australie	Liban
Belgique	Lituanie
Brésil	Mexique
Canada	Pays-Bas
Chine	Pérou
Corée du Sud	Pologne
Croatie	Portugal
Danemark	République Tchèque
Espagne	Russie
Estonie	Slovaquie
Etats-Unis	Suisse
Finlande	Suède
France	Thaïlande
Grèce	Turquie
Inde	

Source : HEG Genève : *Relations internationales* (2016).

ANNEXE IV

Programmes d'études Bachelor/Licence (F) de l'Université
Franco – Allemande

Tourisme	U Angers (ESTHUA) ; HS Harz - Wernigerode
Economie et Gestion	U Savoie (Chambéry) ; FH Kiel
Marketing international	UHA Colmar; HS Niederrhein
Gestion touristique internationale	UHA Colmar ; HS - Wilhelmshaven
International Business Management	UHA Colmar; DHBW Lörrach FHNW Schweiz; HS Wirtschaft - Nordwestschweiz
Commerce et gestion européenne	Groupe Sup de Co La Rochelle ; OTH Regensburg
Commerce et Gestion	Groupe Sup de Co La Rochelle ; FH Dortmund
Gestion/Management international	KEDGE Business School – Marseille; HS Bremen
Logistique	U Lorraine (Metz) ; htw saar
Sciences de Gestion	U Lorraine (Metz) ; htw saar
Management du tourisme international (ISFATES)	U Lorraine (Metz) ; htw saar
Sciences de gestion-économie	U Paris Ouest ; U Mainz
Commerce International	ESCE Paris ; HWR Berlin
International Management	NEOMA Business School; ESB Business School/HS Reutlingen
Licence Economie et Gestion	U Rennes I; U Augsburg
Management International	Groupe ESC Troyes; Frankfurt University of Applied Sciences

Source : UFA 08/03/2016.

ANNEXE V

Questionnaire : interviews avec les étudiants

1. Quels programmes suivez-vous / avez-vous suivi dans le domaine de gestion/management ? Quel diplôme auriez-vous ?
 - quels sont les aspects internationaux de votre programme d'études ?
2. Quels concepts d'internationalisation sont/étaient typiquement développés dans votre programme d'études ?
 - Au niveau des échanges
 - ERASMUS (étudiants et professeurs)
 - Summer School
 - Double diplôme (2 diplômes)
 - Joint degree (1 diplôme de plusieurs institutions)
 - Autres
3. Quels sont les démarches pour la procédure de candidature pour le programme que vous suivez/avez suivi ?
4. Comment avez-vous financé vos séjours à l'étranger ?
 - Bourse
 - Parents
 - Autre
4. Quels étaient vos motivations pour suivre un programme d'études internationales ?
5. Est-ce que, selon vous, un programme international est le plus intéressant, ou est-ce qu'un joint degree est plus intéressant, ou est-ce qu'un double degree est suffisant et pourquoi ?
6. Combien de partenaires pour faire un programme commun / Joint Degree sera plus intéressant/logique ?
 - 2
 - 3
 - Plus
 - Dans votre programme d'études, vous allez dans combien de pays ?
7. Quelle période d'études considérez-vous comme le moment opportun pour passer un séjour à l'étranger ?
 - Au niveau Bachelor (quelles années ?)
 - Au niveau Master

8. Selon vous, combien de temps devrait durer un séjour à l'étranger au niveau Bachelor ?
 - 1 semestre
 - 2 semestres
 - 3 semestres
 - 4 semestres
9. Lors de votre séjour à l'étranger, quelles difficultés et expériences avez-vous par rapport à des aspects interculturels, et quelles solutions avez-vous apporté à ceux-ci ?
 - Avec les professeurs et organisateurs du programme
 - Entre étudiants du programme d'études commun
10. Quels avantages et désavantages voyez-vous d'un programme d'études commun (double diplôme, Joint degree) et des curricula avec un focus sur l'international et la compétence interculturelle ?
11. Quels sont/étaient les concepts pédagogiques et les méthodes d'enseignement qui sont/ ont été utilisé pour votre programme d'études internationales dans votre pays / dans vos pays partenaires ?
 - Séminaires
 - Cours magistraux
 - Mélange entre a et b
 - Autre
12. Quels sont/étaient vos cours pour la préparation à un séjour à l'étranger et pour faire un suivi et des réflexions après un séjour à l'étranger ainsi que ceux qui intègrent spécifiquement l'entraînement à la compétence interculturelle ?
13. Le programme que vous suivez/avez suivi, est-ce qu'il est enseigné
 - Entièrement en anglais dans tous les pays
 - Enseigné dans plusieurs langues
 - Les langues des pays participants
 - D'autres langues
 - Problèmes/Formes de traduction
14. Quelles genre de séjours à l'étranger dans le plan d'études avez-vous / avez-vous eu ?
 - Echanges universitaire/ suivi des cours à l'étranger
 - Stages reconnues à l'étranger
 - Autres
 - Rapports de stage ou d'expérience à l'étranger qui existent ?

15. Quels sont/étaient vos choix et préférences de pays pour étudier une partie à l'étranger ?
 - Par rapport aux langues ?
 - Par rapport à la culture ?

16. Est-ce que vous avez/aviez remarqué des différences entre la manière dont les professeurs enseignent ?
 - Au sein du programme d'études
 - Au sein des cours interculturels
 - Autre

17. Quels sont les capacités les plus importants à avoir appris en tant qu'étudiant ayant suivi un Bachelor International Business, pour être au mieux préparé pour un travail à l'international ou en Suisse dans un environnement international ?

18. Comment un programme d'études internationales pourrait au mieux préparer ses étudiants pour ces capacités (Q18), quels sont les aspects/cours les plus performants pour être au mieux préparé pour un travail à l'international ou en Suisse dans un environnement international ?

Merci beaucoup pour votre participation ☺

ANNEXE VI

Questionnaire : Interviews avec les Professeurs

A) Conditions de Base pour la mise en place d'un double diplôme / Joint Degree en Suisse

1. Comment décrivez-vous le but/ le rôle principal de l'enseignement supérieur dans votre pays ?
 - Concernant la conception de l'enseignement supérieur
 - Concernant l'évaluation de l'enseignement supérieur
2. Décrivez la situation et l'importance que joue le domaine de la gestion/management au sein de votre
 - Pays
 - Domaine de l'enseignement supérieur
 - Institution
 - Filière d'études
 - Plan d'études
 - Est- ce que l'importance peut être mesurée par un soutien financier important/minimal ?
3. Quel rôle joue l'internationalisation au sein de l'enseignement supérieur dans votre pays et au sein de votre institution ?
4. Quels concepts d'internationalisation sont typiquement développés dans votre institution ?
 - a. Au niveau d'échanges
 - ERASMUS (étudiants et professeurs)
 - Summer School
 - Double diplôme
 - Joint degree
 - Autres
 - b. Au niveau de la recherche
5. Comment s'est déroulée la mise en place de la réforme Bologna au sein de votre institution/ programme d'études ?
 - a. Les étapes de changement /transition (passage) de l'ancien système au nouveau système
 - b. Les avantages (également par rapport à la mise en place d'un Double Diplôme / Joint Degree)
 - Les désavantages (également par rapport à la mise en place d'un Double Diplôme / Joint Degree)

xviii Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

6. Comment les réglementations de l'enseignement supérieur de votre domaine ont-elles influencé le développement de projets d'internationalisation ?
 7. Quel rôle joue le ministère de l'éducation/Office de la formation de votre pays concernant la définition des grandes lignes/sujets traités et du contenu de vos cours?
 - a. En général
 - b. Dans vos programmes internationaux
 7. Quelles étapes et par quels départements/institutions devriez-vous passer pour recevoir la permission d'ouvrir un nouveau programme d'études, plus spécifiquement un Double Diplôme/Joint degree program ?
 8. Quels programmes offrez-vous au sein du domaine de gestion/management qui mènent à un double diplôme / joint degree ?
- b) L'internationalisation & l'interculturalisation des programmes d'études à l'exemple de l'Allemagne, de la France et de la Suisse
9. Comment définissez-vous le terme « Joint Degree » ?
 - a. Différence par rapport au terme « double degree »/ double diplôme
 - b. La différence par rapport aux autres programmes d'échange comme par exemple ERASMUS
 10. Est-ce que, selon vous, un joint degree est plus intéressant, ou est-ce qu'un double degree est suffisant ?
 - Quelle solution avez-vous trouvée pour votre programme d'études ?
 11. Combien de partenaires pour faire un programme commun / Joint Degree sera plus intéressant/logique ?
 - a. 2
 - b. 3
 - c. Plus
 12. Combien de partenaires avez-vous ?
 13. Quelle période d'études considérez-vous comme le moment opportun pour passer un séjour à l'étranger ?
 - a. Au niveau Bachelor (quelles années ?)
 - b. Au niveau Master
 14. Selon vous, combien de temps devrait durer un séjour à l'étranger au niveau Bachelor ?
 - 1 semestre
 - 2 semestres
 - 3 semestres
 - 4 semestres

15. Comment avez-vous analysé le besoin d'un programme internationales et qu'elles étaient les résultats ?
 - Auprès des futurs employeurs/marché de travail :
 - Par rapport au programme d'études (contenu des cours & spécialisations/orientations)
 - Par rapport aux échanges internationaux (pays, langues)
 - b. Auprès des futurs étudiants
 - L'intérêt de suivre une formation internationale
 - Par rapport au programme d'études (contenu des cours & spécialisations/orientations)
 - Par rapport aux échanges internationaux (pays, langues)
16. Quelles étaient vos motivations pour mettre en place un programme d'études commun ?
17. Quelles stratégies de marketing, communication et promotion utilisez-vous pour le programme d'études international commun en externe (Site Web, Alumni, Séances d'information, Médias, salons)
18. Quelles stratégies de communication utilisez-vous avec vos partenaires universitaires et à quel rythme vous tenez-vous au courant ?
19. Quelles difficultés et expériences avez-vous par rapport à des aspects interculturels, et quelles solutions aviez-vous apporté à ceux-ci ?
 - a. Entre collègues
 - b. Entre étudiants du programme d'études commun
20. Pour la mise en place d'un programme d'études internationales (double degree/ joint degree), est-ce que vous avez senti des différences avec vos partenaires :
 - c. Par rapport aux intérêts de comment et quoi mettre en place pour le programme commun (cours, structures, orientations)
 - Par rapport aux styles de management/ de l'organisation pour la mise en place d'un tel projet
21. Comment avez-vous pu soutenir ce projet pour financer une partie des séjours à l'étranger ?
22. Par quelle étape et par quel département/institution devriez-vous passer pour recevoir la permission d'ouvrir un Double Diplôme/Joint degree program ?
23. Quels avantages et désavantages voyez-vous pour le développement d'un programme d'études commun (double diplôme, Joint degree) et des curricula avec un focus sur l'international et la compétence interculturelle ?

24. Quels sont les
 - Compromis
 - Avantages/Désavantages
 - problèmes d'harmonisation principauxlors de la mise en place d'un programme d'études double diplôme/joint degree ?
25. Quels sont les concepts pédagogiques et les méthodes d'enseignement que vous utilisez pour un programme d'études internationales dans votre pays / dans vos pays partenaires ?
 - a. Séminaires
 - b. Cours magistraux
 - c. Mélange entre a et b
 - d. Autre
26. Quels sont chez vous les cours qui intègrent spécifiquement l'entraînement à la compétence interculturelle ?
27. Quels sont les cours/ propositions de votre institution pour préparer vos étudiants à un séjour à l'étranger et pour faire un suivi et des réflexions après un séjour à l'étranger ?
28. Comment est-ce que vous avez adapté votre programme d'études pour établir un programme binational/trinational ?
 - Est-ce que vous avez adapté vos cours en fonction des propositions de votre partenaire ?
 - Est-ce que vous avez internationalisé votre programme d'études ?
 - Quels étaient les différences significantes entre les plans d'études ?
 - Est-ce que vous êtes resté sur un plan d'études non international ?
29. Le programme que vous menez, est-ce qu'il est enseigné
 - Entièrement en anglais dans tous les pays
 - Enseigné dans plusieurs langues
 - Les langues des pays participants
 - D'autres langues
 - Problèmes/Formes de traduction
30. Quelles sont les stratégies d'intégration de séjours à l'étranger dans le plan d'études et comment les avez-vous harmonisé avec vos universités partenaires ?
 - a. Echanges universitaire/ suivi des cours à l'étranger
 - b. Stages reconnues à l'étranger
 - c. Autres

31. Est-ce qu'il y a des parties pratiques, comme des stages, au sein de votre programme ?
 - Rapport de stages/expériences des séjours à l'étranger ?
32. Comment êtes-vous procédé pour trouver des partenaires universitaires internationaux?
33. Quels sont les choix et préférences de pays partenaires ?
 - Par rapport aux langues ?
 - Par rapport à la culture ?
34. Est-ce que vous avez remarqué des différences (en comparaisons avec vos partenaires dans ce projet) entre la manière dont les étudiants apprennent (Learning Styles) ?
 - Au sein du programme d'études
 - Au sein des cours interculturels
 - Autre

ANNEXE VII

Questionnaire : Interviews avec les employeurs (Entreprises et organisations internationales)

A) Vérifier le fonctionnement de l'entreprise :

1. A quelle échelle géographique les personnes travaillant dans votre entreprise / organisation seront-elles appelées à interagir ?

B) Bilan de leur expérience actuelle en la matière :

2. Pour quel type de postes recrutez-vous actuellement, ou vous est-il arrivé de recruter des jeunes diplômés ou diplômés récents?
3. Quel profil de jeunes diplômés avez-vous recruté ?
4. Globalement, quelle a été votre expérience avec ces jeunes ?
5. Quelle serait votre réaction si l'on vous disait qu'il sera à l'avenir possible, sur Genève, de trouver des jeunes diplômés ayant suivi un cursus en Anglais, plus accès sur la dimension internationale, possédant un diplôme reconnu par la confédération et maîtrisant 3 langues ?

C) Souhaits :

6. Voici les compétences que nous pensons que les diplômés de la future filière internationale devraient avoir acquis à la fin de leurs études. Qu'en pensez-vous ? (montrez le document « compétences », le détailler et faire réagir)
7. Dans le cas spécifique de votre entreprise / organisation, quelle partie de la formation devrait plus particulièrement porter sur les aspects internationaux et quelle partie devrait conserver une spécificité Suisse ?
8. Voici une proposition de plan d'étude que nous envisageons pour l'instant. Qu'en pensez-vous ? (Montrer le plan d'études prévu, le détailler et faire réagir l'interviewé)

D) Conclusion :

9. Au vu de ce que je vous ai montré du nouveau programme de Bachelor en Management international que nous planifions de lancer, pensez-vous que les diplômés qu'il mettra sur le marché représentent un intérêt pour votre entreprise ?

ANNEXE VIII

Code Families – Extraction des codes analysées

HU:DISSERTATION GERLINDE KRISTAHN

Date/Time:2016-09-20 13:05:32

Code Family: % Statistiques / Nombre

Created: 2015-11-30 13:33:05 (Super)

Codes (47):[%] [1%] [10%] [100%] [40%] [50%] [7%] [Accroissement] [Agrandissement] [Augmentation] [Baisse] [Bilan] [Chaque] [Chiffre] [Deux] [Diminué] [Données] [Elargir] [Emergeant] [Entièrement] [Estimation] [Evolution] [Grandi] [Haute] [Impact] [Indicateur] [Minimum] [Nombre] [Nombre d'étudiants] [Pertinence] [Petit] [Peu] [Plus] [Plus de temps] [Plusieurs] [Pourcentage] [Prévisible] [Principale] [Progrès] [Quota] [Restreint] [Répartition] [Répondre aux demandes] [Résultat] [Standardisé] [Statistiques] [Tendance]

Quotation(s): 178

Code Family: *Communication / Médias

Created: 2015-12-07 13:40:14 (Super)

Codes (48):[Brochure] [Campagne] [Communauté] [Communication] [Communication Orale] [Contact] [Contact avec les gens] [Contact entre Top Management et celui qui fait] [Conversation] [D'aller vers les gens] [Dire vs. Comprendre] [Distance] [E-mail] [Echanger] [Ecouter] [Ecrire] [Efficacité] [Etre d'accord] [Evènement pour mettre en contact] [Eviter un conflit au travail (mieux l'avoir appris lors des études)] [Facebook] [Flyers] [iMOVE (International Marketing of Vocational Education)] [Internet] [Logo] [Mail] [Marketing International] [Marque] [Média] [Médias sociaux] [Negociation] [Networking] [Négociation] [Presse] [Prestige] [Présentation de leur établissement] [Promotion] [Publicité] [Reportage] [Répétition] [Réseaux] [se mettre d'accord] [se parler] [Séances d'information] [Site web] [Skype] [Télévision] [Vidéo]

Quotation(s): 292

Code Family: *Domaine

Created: 2015-12-07 12:59:08 (Super)

Codes (64):[1-2] [1-2 langues ne sont pas suffisant] [3 langues] [7 langues] [Accent] [Allemand] [Anglais] [Apprentissage de langues en Classe] [Arabe] [ARD] [Autrichien] [B2 (niveau de langue)] [Barrière linguistique] [BEC Higher] [Bilingue] [C1] [CAE] [Cambridge Certificate (Examen de langue)] [CCIP (Examen de langue)] [CEFR] [Certificat] [Certificat d'Anglais] [Chinois] [Communication Orale] [Compétence linguistique] [Compréhension] [Coréen] [Cours de langue] [Diplôme de langues] [Espagnol] [Finlandais] [Français] [Francophones] [Hebreu] [Hindi] [Hollandais] [IELTS] [Importance des langues] [Italien] [Japonais] [Langue] [Langue de travail] [Langue du pays] [Langue maternelle] [Langue parlé (Orale)] [Langue universelle]

[Langues étrangères] [Langues nationales] [Lingua franca] [Même langue] [Multilingue] [Ne pas autres langues] [Niveau linguistique] [Pays anglophones] [Pays Arabes] [Plurilingue] [Portugais] [Proche] [Russe] [Sauter d'une langue à l'autre] [Séjour linguistique] [TOEFL] [Turques] [Vocabulaire]
Quotation(s): 319

Code Family: *Enseignement supérieur / Université / Stratégie

Created: 2015-12-07 13:13:47 (Super)

Codes (8):[Ancrage] [Dimensions] [Futur] [Questions] [Stratégie] [Stratégie Universitaire] [Vision] [Volonté]

Quotation(s): 205

Code Family: *Interculturel / Culture

Created: 2015-12-07 13:45:38 (Super)

Codes (149):[Acceptation] [Acclimatisation] [Accueil] [Adaptation] [Affinités] [AFS (American Field Service)] [Aimer] [Ambassadeur] [Ambiance] [Amies] [Analyse] [Argument] [Assimilation de Culture] [Atout] [Attente] [Attractivité] [Authentique] [Background] [Balance] [Base] [Beaucoup de pays différents] [Bonnes pratiques] [Capable de s'adapter] [Chaleureux] [Changement] [Choc culturel] [Code] [Cohérence] [Comparaison] [Compétence Interculturelle] [Compétences sociales] [Complications] [Comportement] [Compréhension] [Conclusion] [Confiance] [Conflit] [Confusion] [Conscient] [Contact] [Contact avec les gens] [Contact entre Top Management et celui qui fait] [Contourner les problèmes] [Coutumes] [Créativité] [Critère] [Cross-Cultural] [Curiosité] [D'aller vers les gens] [Decu] [Developpement] [Dépaysé] [Différence] [Difficile] [Dire vs. Comprendre] [Diversité] [Dynamique] [Echanger] [Emotion] [Empathie] [En face] [Ensemble] [Entraînement] [Espoir] [Esprit Critique] [Ethnies] [Etre d'accord] [Etre exposé à la culture] [Etre exposé à quelque chose de différent] [Etre immergé dans une culture] [Être plongé dans le bain] [Eviter un conflit au travail (mieux l'avoir appris lors des études)] [Expérience à l'étranger] [être avec des gens de partout] [Flexible] [Habitue] [Homogénéité] [Homogène] [Impoli] [Impression] [Inconnu] [Inconvénient] [Individuel] [Integration de différents idées] [Intelligence Interculturelle] [Intention] [Interaction] [Intercultural Communication] [Interculturel] [Interprétation] [Lien plus intense] [Manière de faire dans d'autres pays] [Manière de penser] [Mélange de Culture] [Mindset] [Minorité] [Mix interculturel des étudiants] [Multiculturel] [Niveau de confort] [Opinion] [Ouverture d'esprit] [Perception] [Personnelle] [Perspectives] [Pluriculturelle] [Préjudice] [Préparation pour un séjours à l'étranger] [Prise de distance] [Privé] [Problématique] [Protectionnisme] [Raison] [Reflection] [Regret] [Relationnel] [Rencontre] [Respect] [Réflexion] [Savoir ce qu'on veut] [Savoir être] [Sciences Culturelles] [Se connaître] [Se débrouiller] [Se faire connaître] [se mettre d'accord] [se parler] [Se sentir bien] [Sensibilisation] [Senti à part] [Sentiment] [Sécurité] [Situation] [Social] [Socialiser] [Société] [Soft Skills] [Solutions] [Stéréotype] [Style] [Tenir] [Tenté] [Téléphone Arabe (Stille Post)] [Tolérance] [Tradition] [Transculturel] [Transfrontalière] [Très différent] [Trouver des solutions] [Valeur]
Quotation(s): 641

Code Family: *International

Created: 2015-12-07 13:48:07 (Super)

Codes (3):[Commission Européenne] [Europe] [Non EU]

Quotation(s): 65

Code Family: *Mobilité

Created: 2015-12-07 14:06:32 (Super)

Codes (1):[Relations Internationales]

Quotation(s): 83

Code Family: *Profil / Compétences

Created: 2015-12-07 13:37:40 (Super)

Codes (2):[Profil] [Profil de compétence]

Quotation(s): 41

Code Family: *Programme d'études / Méthodes d'enseignement

Created: 2015-12-07 13:30:27 (Super)

Codes (40):[Analyse] [Classe] [Classes spéciales] [Compromis] [Ensemble] [Etre d'accord] [Exemples] [Faire] [Final] [Groupe] [Introduction] [Membre] [Mesure] [Mettre ensemble] [Partager] [Participation] [Partie] [Passé] [Plan d'action] [Problématique] [Processus] [Projet] [Questions] [Rapport] [Recherche d'information] [Réaction] [Rédaction] [Répartition] [Répétition] [Résultat] [Réussite] [Rév de littérature] [Séparation] [Skype] [Sujet] [Sujets Internationaux] [Tâche] [Team] [Teamwork] [Travail en groupe]

Quotation(s): 344

Code Family: *Relationnel / Personnel / Préférence

Created: 2015-12-07 13:35:55 (Super)

Codes (40):[Analyse] [Classe] [Classes spéciales] [Compromis] [Ensemble] [Etre d'accord] [Exemples] [Faire] [Final] [Groupe] [Introduction] [Membre] [Mesure] [Mettre ensemble] [Partager] [Participation] [Partie] [Passé] [Plan d'action] [Problématique] [Processus] [Projet] [Questions] [Rapport] [Recherche d'information] [Réaction] [Rédaction] [Répartition] [Répétition] [Résultat] [Réussite] [Rév de littérature] [Séparation] [Skype] [Sujet] [Sujets Internationaux] [Tâche] [Team] [Teamwork] [Travail en groupe]

Quotation(s): 344

Code Family: *Statistiques / Age / Moment

Created: 2015-12-07 13:22:04 (Super)

Codes (12):[Bachelor] [Cadre] [Conditions] [Direction] [Doctorat] [Master] [Moyenne] [Niveau] [Niveau de confort] [Niveau linguistique] [Postgrade] [Tiré vers le haut]

Quotation(s): 185

Code Family: *Structure / Accréditation / Mise en place

Created: 2015-12-07 13:20:10 (Super)

Codes (2):[Structure] [Système]

Quotation(s): 47

Code Family: *Travail / Profession

Created: 2015-12-07 14:00:31 (Super)

Codes (30):[Assistant] [Bénévole] [Carrière] [Collègue] [Consulting] [Controlling] [Déboucher] [Effectif] [Emploi] [Employeur] [Employé] [Entretien] [Expatrié] [Expert] [Fonctions] [Gestion d'équipes] [Indépendance] [Langue de travail] [Marché de travail] [Marchés] [Opportunités] [Ouvre des portes] [Personnel administratif] [Position] [Postes de travail] [Qualification] [Recrutement] [Recrutement mondial] [Travail] [Travailler]

Quotation(s): 201

Code Family: Académique / Scientifique / Recherche

Created: 2015-11-30 13:54:19 (Super)

Codes (8):[Académique] [Prestation de Services] [Publications] [R&D] [Recherche] [Révue de littérature] [Science] [Scientifique]

Quotation(s): 119

Code Family: Accréditation Enseignement supérieur

Created: 2015-11-30 13:52:50 (Super)

Codes (26):[AACSB] [Accréditation] [AMBA] [Audit] [Autorisation] [Candidat] [CODIR (Comité des Directeurs en Suisse-Romande)] [Demander] [Dérégulation] [Dossier] [Dossier HES-SO] [Dossier OFFT] [ECA (European Consortium of Accreditation)] [EMNEM (European Masters New Evaluation Methodology)] [FIBAA (Foundation for International Business Administration Accreditation)] [Formulaire] [Justifié] [Nomenclature] [Norme] [Position] [Positionnement] [Procédure] [Proposition] [R&D] [Réglementations] [Règlementation]

Quotation(s): 180

Code Family: Age

Created: 2015-11-30 13:29:06 (Super)

Codes (9):[1-2 ans] [21] [23 ans] [24 ans] [25 ans] [27 ans] [Age] [Jeunes] [Née / Né]

Quotation(s): 15

Code Family: Améliorations

Created: 2015-11-30 14:09:09 (Super)

Codes (5):[Améliorer] [Enrichissant] [Rajouter] [Recommandations] [Renforcer]

Quotation(s): 39

xxviii Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

Code Family: Année

Created: 2015-11-30 13:38:21 (Super)

Codes (12):[15] [1997] [2000] [2003] [2005] [2006] [2008-2010] [2011-2015] [2013] [2015] [2017-2020] [2020]

Quotation(s): 16

Code Family: Approche

Created: 2015-11-30 14:14:31 (Super)

Codes (8):[Appliqué] [Apporter] [Approche] [Collecte] [Combinaison] [Concept] [Découvrir] [Pratique (Approche)]

Quotation(s): 68

Code Family: Aspect

Created: 2015-11-30 14:24:57 (Super)

Codes (21):[Aspects] [Atout] [Besoin] [Connotation] [Considéré] [Contourner les problèmes] [Défi] [Démocratisation] [Equilibre] [Equis] [Esprit Critique] [Essayer] [Ethos] [Etude critique] [Externe] [Extérieur] [Facteur] [Gagner] [Idée] [Infrastructure] [Réalité]

Quotation(s): 91

Code Family: Business / Economie / Gestion

Created: 2015-11-30 19:15:56 (Super)

Codes (20):[Business] [Business Administration] [Business Modelling] [Business School] [Commerce] [Economie] [Economie et Services] [Economie politique] [Economique] [economiste] [Export] [Gestion] [Gestion d'équipes] [IBA (International Business Administration)] [IBM (International Business Management)] [International Affairs] [International Business] [Macroeconomie] [Management] [Méthodes de Management]

Quotation(s): 324

Code Family: Capacité

Created: 2015-12-04 13:53:17 (Super)

Codes (3):[Chaleureux] [Changement] [Flexible]

Quotation(s): 25

Code Family: Chercheur / Professeur

Created: 2015-11-30 19:30:34 (Super)

Codes (6):[Chercheurs] [Intervenants] [Liberté de pensée] [Professeur] [Statut] [Visibilité]

Quotation(s): 69

Code Family: Choix / Préférences

Created: 2015-11-30 19:34:13 (Super)

Codes (3):[Choix] [Clarifier] [Préférence]

Quotation(s): 30

Code Family: Comité / Conférences

Created: 2015-11-30 19:39:33 (Super)

Codes (31):[CODIR (Comité des Directeurs en Suisse-Romande)] [Comité Stratégique] [Conférence] [Conférence des Recteurs Suisse] [Conseil de domaine] [COSTRA (Comité Stratégique, les conseillers d'état en charge de l'éducation)] [CRUS (Conférence de Recteurs des Hautes Ecoles Spécialisées Suisses)] [CUS - SUK (Conférence Universitaire Suisse)] [Direction Générale (DG)] [EAIE (European Association for International Education)] [EDUPROF (Education the new European Professional in the Knowledge Society)] [EFR (Europäischer Forschungsraum)] [EUA (European University Association)] [EVD (Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartment)] [FIUP (Forum International des Universités Publiques)] [G20] [Glion Colloquium] [KFH-DC (Coordination Office for Development and Cooperation)] [LERU (League of European Research Universities)] [NAFSA] [OFFT] [PEACE (Palestinian European Academic Cooperation in Education)] [Positionnement] [Présence] [Représentation] [Réseaux] [Salon de l'éducation] [Swissnex] [Swissuniversities] [UAS (European Network for Universities of Applied Sciences)] [UASnet]

Quotation(s): 144

Code Family: Communication / Médias

Created: 2015-11-30 19:13:04 (Super)

Codes (48):[Brochure] [Campagne] [Communauté] [Communication] [Communication Orale] [Contact] [Contact avec les gens] [Contact entre Top Management et celui qui fait] [Conversation] [D'aller vers les gens] [Dire vs. Comprendre] [Distance] [E-mail] [Echanger] [Ecouter] [Ecrire] [Efficacité] [Etre d'accord] [Evènement pour mettre en contact] [Eviter un conflit au travail (mieux l'avoir appris lors des études)] [Facebook] [Flyers] [iMOVE (International Marketing of Vocational Education)] [Internet] [Logo] [Mail] [Marketing International] [Marque] [Média] [Médias sociaux] [Negociation] [Networking] [Négociation] [Presse] [Prestige] [Présentation de leur établissement] [Promotion] [Publicité] [Reportage] [Répétition] [Réseaux] [se mettre d'accord] [se parler] [Séances d'information] [Site web] [Skype] [Télévision] [Vidéo]

Quotation(s): 292

Code Family: Compétences

Created: 2015-11-30 14:00:02 (Super)

Codes (22):[Acquisition de compétences] [Capable de s'adapter] [Capacité] [Compétence Interculturelle] [Compétences] [Compétences en gestion] [Compétences méthodologiques] [Compétences professionnelle] [Compétences sociales] [Connaissances] [Conscient] [Flexible] [Générique] [Intelligence Interculturelle] [Leadership] [Non aqoise] [Ouverture d'esprit] [Profil de compétence] [Propre] [Qualification] [Réussite] [Sensibilisation]

Quotation(s): 193

Code Family: Comportement

Created: 2015-12-01 11:09:03 (Super)

Codes (5):[Accueil] [Adaptation] [Code] [Comportement] [Coutumes]

Quotation(s): 62

xxx Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

Code Family: Condition d'admission

Created: 2015-11-30 13:53:15 (Super)

Codes (14):[Abitur (D)] [Admission] [Baccalauréat (F)] [Baccalauréat International] [Conditions] [Critère] [Examen d'admission] [Exigences] [Formulaire] [Immatriculation] [Inscription] [Lettre de motivation] [Qualification] [Sélection]

Quotation(s): 70

Code Family: Contenu pédagogique

Created: 2015-12-01 10:54:29 (Super)

Codes (2):[Contenu pédagogique] [Contrôle du contenu pédagogique]

Quotation(s): 18

Code Family: Contexte

Created: 2015-12-01 10:54:45 (Super)

Codes (1):[Context]

Quotation(s): 13

Code Family: Coopération

Created: 2015-11-30 14:03:52 (Super)

Codes (8):[Adopté] [Collaboration] [Coopération] [Letter of Intent] [Précision] [Proposition] [Réalisation] [Réseaux]

Quotation(s): 93

Code Family: Cours / Module

Created: 2015-11-30 13:59:21 (Super)

Codes (56):[AFS (American Field Service)] [Business Modelling] [Business Plan] [Chimie] [Civilisation] [Classes Préparatoires] [Classes spéciales] [Climat] [Commodity Trading] [Comptabilité] [Contrôle (Examen)] [Corriger] [Cotutuelle] [Cours] [Cours de langue] [Cours en bloque] [Cours Magistraux] [CPGE (Classes Préparatoires aux grandes écoles)] [CSR (Corporate Social Responsibility)] [Curriculum] [Description] [Droit] [Droit d'entreprise] [Droit de Travail] [Droit International] [Examen] [Examen d'admission] [Exigences] [Grille de cours] [Intercultural Communication] [International Projects] [Logistique] [Macroeconomie] [Management durable] [Mathématiques] [Matière] [Microéconomie] [Mineure] [Module] [Négoce International] [Options] [Plan d'études] [Preuve] [Process Management] [Produit] [Psychologie] [Rattraper] [Ressources humaines] [Simulation] [Small Business Internationalization] [SME (Small and Medium Business Entreprises)] [Standardisé] [Sujet] [Sujets Internationaux] [Supply Chain] [Test]

Quotation(s): 344

Code Family: Culture

Created: 2015-12-04 13:51:01 (Super)

Codes (9):[Assimilation de Culture] [Choc culturel] [Cross-Cultural] [Diversité] [Mélange de Culture] [Multiculturel] [Pluriculturelle] [Sciences Culturelles] [Transculturel]

Quotation(s): 68

Code Family: Décision

Created: 2015-12-01 14:25:31 (Super)

Codes (3):[Décision] [Etape] [se mettre d'accord]

Quotation(s): 34

Code Family: Définition

Created: 2015-12-01 14:32:31 (Super)

Codes (1):[Définition]

Quotation(s): 20

Code Family: Différence

Created: 2015-12-04 13:55:57 (Super)

Codes (2):[Différence] [Intégration de différents idées]

Quotation(s): 79

Code Family: Diplôme

Created: 2015-11-30 13:34:55 (Super)

Codes (31):[1 diplôme] [2 diplômes] [3 Diplômes] [4 Diplôme] [Cotutuelle] [Deux diplômes] [Délivrer] [Diploma supplement] [Diplôme] [Diplôme commun] [Diplôme de langues] [Doctorat] [Double-diplôme] [Echec] [Equivalence] [Learning Agreement] [Licence (CH)] [Licence (F)] [Maturité] [Maturité Professionnelle] [Note] [Reconnaissance] [Soutenance] [Thèse] [Titre] [Transcript of Records] [Trois diplômes] [Valeur ajouté] [Valeur papier vs. Valeur propre d'un étudiant] [Validations] [Valorisation]

Quotation(s): 173

Code Family: Direction

Created: 2015-12-04 11:47:57 (Super)

Codes (2):[Rectorat] [Responsabilité]

Quotation(s): 27

Code Family: Document

Created: 2015-12-03 14:49:07 (Super)

Codes (7):[Conclusion] [Guideline] [Guidelines HES-SO] [Papier] [Rapport] [Table des matières] [Version Finale]

Quotation(s): 33

Code Family: Domaine

Created: 2015-11-30 19:15:28 (Super)

Codes (51):[Business] [Business Administration] [Business Administration with a Major in International Management] [Chimie] [Commodity Trading] [CSR (Corporate Social Responsibility)] [Domaine] [Droit] [Droit d'entreprise] [Droit de Travail] [Droit International] [Eau] [Economie] [Economie d'entreprise (EE)] [Economie et Services] [Economie politique] [Electricité] [Export] [Horlogerie] [Humanitaire] [Importance du domaine] [Ingénieur] [Interdisciplinaire] [Leadership] [Logistique] [Management de Marque] [Management public] [Matières premières] [Médecine] [Microéconomie] [Musique] [Operations] [Pétrole] [Physique] [Ressources humaines] [Santé] [Sciences Culturelles] [Sciences dur] [Sciences molles] [Sciences Sociales] [Services] [Sociologie] [Spécialisation] [Spécialistes] [Sport] [Technologie] [Tertiaire] [Tourisme] [Trading] [Trust management] [Vente]

Quotation(s): 289

Code Family: Durée / Temps

Created: 2015-11-30 13:30:07 (Super)

Codes (44):[1-2 ans] [1 an] [1 année] [1 semestre] [1 x / an] [10 jours] [12 semaines] [1x / mois] [2-3 semaines] [2 ans] [2 années] [2 semestres] [3 ans] [3 mois] [3.5 ans] [4 ans] [4 semestres] [48 semaines] [5 mois] [6 mois] [7 semestres] [Court] [Deadline] [Délai] [Durée] [Horaires] [Longue] [Permanent] [Plein Temps] [Prendre le temps] [Priorité] [Régulier] [Semaine] [Semestre] [Semestre 3] [Semestre 5] [semestre 6] [semestre 7] [Souvent] [Tard] [Temporaire] [Temps] [Vite]

Quotation(s): 138

Code Family: Echange / Séjour à l'étranger

Created: 2015-11-30 14:46:58 (Super)

Codes (23):[Bilatéral] [Désavantage] [Echange] [Echange interculturel] [Favoriser un échange] [Obligatoire] [Plusieurs séjours de 2-3 mois] [Possibilités] [Préparation pour un séjours à l'étranger] [Programmes spéciaux pour un échange] [Projet] [Semaine internationale] [Séjour à l'étranger] [Séjour à l'étranger imposé] [Sélection] [Suivi] [Summer School] [Tenir] [Tenté] [Vacances touristiques] [Voyage] [Welcome Center] [Work and Travel]

Quotation(s): 355

Code Family: ECTS

Created: 2015-11-30 13:28:22 (Super)

Codes (5):[120 ECTS] [180 ECTS] [210 ECTS] [60 ECTS] [ECTS]

Quotation(s): 10

Code Family: Enquête

Created: 2015-12-01 09:52:42 (Super)

Codes (27):[Commentaire] [Enquête] [Enquête IBA] [Entretien] [Evaluation] [Interview] [Q1 Coopération UDS] [Q1 Enquête IBA] [Q10 Enquête IBA] [Q2 Coopération UDS] [Q2 Enquête IBA] [Q3 Coopération UDS] [Q3 Enquête IBA] [Q4 Coopération UDS] [Q4 Enquête IBA] [Q5 Coopération UDS] [Q5 Enquête IBA] [Q6 Coopération

UDS] [Q6 Enquête IBA] [Q7 Coopération UDS] [Q7 Enquête IBA] [Q8 Coopération UDS] [Q8 Enquête IBA] [Q9 Enquête IBA] [Qualitatif] [Quantitatif] [Questionnaires]
Quotation(s): 71

Code Family: Enseignement supérieur (3ème cycle)

Created: 2015-11-30 13:48:29 (Super)

Codes (16):[3ème cycle] [Carrière] [Ecole d'Ingénieurs] [Ecole de Traduction et d'interprétation] [Ecole Hôtelière] [Ecole Polytechnique] [EM Lyon] [Enseignement Supérieur] [ETH (Eidgenössische Technische Hochschule)] [Formation] [Grande Ecole] [Haute Ecole] [HEG] [HEG Genève] [HES] [HES-SO]

Quotation(s): 457

Code Family: Entreprise / Organisation

Created: 2015-11-30 14:04:08 (Super)

Codes (23):[Aéroport] [Agences de voyage] [Apple] [Assurances] [Banque] [BMW] [Client] [Consomateur] [Crédit Suisse] [Entreprises] [Entreprises Internationales] [Goethe Institut] [International Organizations] [MSF (Médecins Sans Frontières)] [Multinationales] [OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development)] [OFS (Office Fédéral de la Statistique)] [ONG (Organisation Non-gouvernementale)] [ONU] [Organisations Internationales] [Procter & Gamble] [UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)] [ZDF]

Quotation(s): 180

Code Family: Environnement

Created: 2015-12-03 10:21:21 (Super)

Codes (1):[Environnement]

Quotation(s): 21

Code Family: Etranger

Created: 2015-12-03 10:20:42 (Super)

Codes (8):[Envahir par des étrangers] [Envie de partir] [Ethnies] [Etranger] [Partir à l'étranger] [Partir loin] [Stages à l'étranger] [Vivre à l'étranger]

Quotation(s): 186

Code Family: Etudes

Created: 2015-12-03 10:39:49 (Super)

Codes (1):[Etudes]

Quotation(s): 57

Code Family: Etudiant

Created: 2015-11-30 13:39:36 (Super)

Codes (17):[10] [20] [30] [60] [80] [Accompagner] [Après les études] [Armes] [Association des Etudiants] [Classes spéciales] [Collègue] [Communauté] [Diplômés] [Etudiant] [Mix interculturel des étudiants] [Première volée] [Témoignage]

Quotation(s): 260

xxxiv Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

Code Family: Europe

Created: 2015-12-01 10:06:58 (Super)

Codes (3):[Commission Européenne] [Europe] [Non EU]

Quotation(s): 65

Code Family: Expérience

Created: 2015-12-03 10:47:38 (Super)

Codes (5):[Expérience] [Expérience à l'étranger] [Expérience personnelle] [Expérience professionnelle] [Expérience terrain]

Quotation(s): 100

Code Family: Finance

Created: 2015-11-30 19:13:22 (Super)

Codes (19):[Budget] [Coût] [Crédit] [Euro] [Finance] [Fonds] [Forfait] [Fortune] [Frais d'études] [Franc] [Impôt] [International finance] [Moyens financiers] [Paiement] [Parents des étudiants (ie. pouvoir d'achat)] [Pays moins cher] [Sponsoring] [Subvention] [Trésorerie]

Quotation(s): 112

Code Family: Gouvernement / Politique

Created: 2015-12-03 14:46:20 (Super)

Codes (7):[Gouvernement] [Ministère] [Ministère de l'éducation] [Politique] [Politique Internationale] [Représentation] [SEFRI (OFFT anciennement; Secrétariat d'Etat à la Formation et à l'innovation)]

Quotation(s): 48

Code Family: Histoire

Created: 2015-12-03 14:54:10 (Super)

Codes (1):[Histoire]

Quotation(s): 7

Code Family: Importance

Created: 2015-12-03 15:03:36 (Super)

Codes (8):[Importance] [Importance des langues] [Importance du domaine] [Important de proposer ce programme d'études] [Investissement] [Rénommé de l'institution] [Réputation] [Taille]

Quotation(s): 72

Code Family: Initiative

Created: 2015-12-03 15:10:37 (Super)

Codes (2):[Initiative] [Initiatives individuelles]

Quotation(s): 17

Code Family: Innovation

Created: 2015-12-03 15:11:05 (Super)

Codes (2):[Innovation] [Nouveau]

Quotation(s): 20

Code Family: Institution / Université

Created: 2015-11-30 14:27:26 (Super)

Codes (69):[AUF (Agence Universitaire de la Francophonie)] [BCI (Bureau de coopération interuniversitaire)] [Berkeley] [Bibliothèques] [BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung)] [Business School] [Campus] [Centre] [CERN (Centre Européen de la Recherche Nucléaire)] [Coimbra] [Collège] [Compétition] [Concurrence] [Confédération] [Confucius] [DAAD (Deutscher Akademischer Austauschdienst)] [DHBW Lörrach] [Ecole] [Ecole d'Ingénieurs] [Ecole de Commerce] [Ecole de Traduction et d'interprétation] [Ecole Hôtelière] [Ecole Polytechnique] [Ecoles Internationales] [EHL (Ecole Hôtelière Lausanne)] [ELCF (Ecole de langue et de civilisation françaises)] [EM Lyon] [ESCP-EAP] [Établissement] [ETH (Eidgenössische Technische Hochschule)] [Faculté] [FH Bern] [FH Köln] [FH Zürich] [FHNW (Fachhochschule Nordwestschweiz)] [Grands Villes] [Grands Etablissements] [Haute Ecole] [HEG] [HEG Genève] [HES] [HES-SO] [IEMI (Institut Européen de Management International)] [INSEAD] [Institut] [Institute of International Education (FU Berlin)] [Institution] [Instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM)] [Q1 Coopération UDS] [Q2 Coopération UDS] [Q3 Coopération UDS] [Q4 Coopération UDS] [Q5 Coopération UDS] [Q6 Coopération UDS] [Q7 Coopération UDS] [Q8 Coopération UDS] [Swiss Universities of Applied Sciences and Arts] [Swissnex] [Swissuniversities] [UC Berkeley] [UCLA] [UFA (Université Franco-Allemande)] [UHA Colmar] [UNIFR] [UNIGE] [Université] [Université de Savoie] [University of Applied Science] [ZHAW Winterthur]

Quotation(s): 685

Code Family: Interculturel

Created: 2015-11-30 13:56:22 (Super)

Codes (149):[Acceptation] [Acclimatisation] [Accueil] [Adaptation] [Affinités] [AFS (American Field Service)] [Aimer] [Ambassadeur] [Ambiance] [Amies] [Analyse] [Argument] [Assimilation de Culture] [Atout] [Attente] [Attractivité] [Authentique] [Background] [Balance] [Base] [Beaucoup de pays différents] [Bonnes pratiques] [Capable de s'adapter] [Chaleureux] [Changement] [Choc culturel] [Code] [Cohérence] [Comparaison] [Compétence Interculturelle] [Compétences sociales] [Complications] [Comportement] [Compréhension] [Conclusion] [Confiance] [Conflit] [Confusion] [Conscient] [Contact] [Contact avec les gens] [Contact entre Top Management et celui qui fait] [Contourner les problèmes] [Coutumes] [Créativité] [Critère] [Cross-Cultural] [Curiosité] [D'aller vers les gens] [Decu] [Developpement] [Dépayer] [Différence] [Difficile] [Dire vs. Comprendre] [Diversité] [Dynamique] [Echanger] [Emotion] [Empathie] [En face] [Ensemble] [Entraînement] [Espoir] [Esprit Critique] [Ethnies] [Etre d'accord] [Etre exposé à la culture] [Etre exposé à quelque chose de différent] [Etre immergé dans une culture] [Etre plongé dans le bain] [Eviter un conflit au travail (mieux l'avoir appris lors des études)] [Expérience à l'étranger] [être avec des gens de partout]

[Flexible] [Habitude] [Homogénéité] [Homogène] [Impoli] [Impression] [Inconnu] [Inconvénient] [Individuel] [Integration de différents idées] [Intelligence Interculturelle] [Intention] [Interaction] [Intercultural Communication] [Interculturel] [Interprétation] [Lien plus intense] [Manière de faire dans d'autres pays] [Manière de penser] [Mélange de Culture] [Mindset] [Minorité] [Mix interculturel des étudiants] [Multiculturel] [Niveau de confort] [Opinion] [Ouverture d'esprit] [Perception] [Personnelle] [Perspectives] [Pluriculturelle] [Préjudice] [Préparation pour un séjours à l'étranger] [Prise de distance] [Privé] [Problématique] [Protectionnisme] [Raison] [Reflection] [Regret] [Relationnel] [Rencontre] [Respect] [Réflexion] [Savoir ce qu'on veut] [Savoir être] [Sciences Culturelles] [Se connaître] [Se débrouiller] [Se faire connaître] [se mettre d'accord] [se parler] [Se sentir bien] [Sensibilisation] [Senti à part] [Sentiment] [Sécurité] [Situation] [Social] [Socialiser] [Société] [Soft Skills] [Solutions] [Stéréotype] [Style] [Tenir] [Tenté] [Téléphone Arabe (Stille Post)] [Tolérance] [Tradition] [Transculturel] [Transfrontalière] [Très différent] [Trouver des solutions] [Valeur]

Quotation(s): 641

Code Family: International / Global / Mondial

Created: 2015-11-30 14:54:04 (Super)

Codes (19):[Beaucoup de pays différents] [Conflit] [Entreprises Internationales] [Global] [International] [International Affairs] [International Business] [International Communication] [International finance] [International Organizations] [International Projects] [Internationalisation] [La Genève Internationale] [Monde] [Mondialisation] [Ne pas très international] [Programme international] [Succès] [suffisant]

Quotation(s): 446

Code Family: Internationalisation

Created: 2015-11-30 14:00:24 (Super)

Codes (4):[Activité] [Aide] [Apprentissage International] [Potentiel]

Quotation(s): 41

Code Family: Intérêt

Created: 2015-12-03 15:18:05 (Super)

Codes (2):[Curiosité] [Intérêt]

Quotation(s): 43

Code Family: Langue

Created: 2015-11-30 13:29:50 (Super)

Codes (64):[1-2] [1-2 langues ne sont pas suffisant] [3 langues] [7 langues] [Accent] [Allemand] [Anglais] [Apprentissage de langues en Classe] [Arabe] [ARD] [Autrichien] [B2 (niveau de langue)] [Barrière linguistique] [BEC Higher] [Bilingue] [C1] [CAE] [Cambridge Certificate (Examen de langue)] [CCIP (Examen de langue)] [CEFR] [Certificat] [Certificat d'Anglais] [Chinois] [Communication Orale] [Compétence linguistique] [Compréhension] [Coréen] [Cours de langue] [Diplôme de langues] [Espagnol] [Finlandais] [Français] [Francophones] [Hebreu] [Hindi] [Hollandais] [IELTS] [Importance des langues] [Italien] [Japonais] [Langue] [Langue de travail] [Langue du pays] [Langue maternelle] [Langue parlé (Orale)] [Langue universelle]

[Langues étrangères] [Langues nationales] [Lingua franca] [Même langue] [Multilingue] [Ne pas autres langues] [Niveau linguistique] [Pays anglophones] [Pays Arabes] [Plurilingue] [Portugais] [Proche] [Russe] [Sauter d'une langue à l'autre] [Séjour linguistique] [TOEFL] [Turques] [Vocabulaire]

Quotation(s): 319

Code Family: Loi

Created: 2015-12-03 15:30:25 (Super)

Codes (2):[Legal] [Loi]

Quotation(s): 7

Code Family: Méthodes d'enseignement

Created: 2015-11-30 13:52:10 (Super)

Codes (66):[A travers] [Apprentissage] [Apprentissage de langues en Classe] [Apprentissage International] [Appui] [Article] [Autonomie] [Base] [Blended Learning] [Brainstorming] [Business Modelling] [Case Studies] [Chercher] [Civilisation] [Classes Préparatoires] [Coaching] [Collecte] [Compétences méthodologiques] [Complet] [Concept] [Cours en bloque] [Cours Magistraux] [Créativité] [Cyberlearn] [Début] [Didactique] [Diviser les tâches] [Duales System] [E-learning] [Ecouter] [Ecrire] [Encadrement] [Enseignement] [Entraînement] [Etude de cas] [Exemples] [Exercices] [Explication] [Exposé / Présentation] [Gaming Online] [Instruction] [Lecture] [Liberté d'enseignement] [Lire] [Livre] [Manière d'enseigner] [Méthode d'enseignement] [Méthodologie] [Mise en situation] [Plateforme] [Portail] [PPT] [Pratique (Approche)] [Pratique (Stage etc.)] [Présence] [Présentation] [Processus] [Production] [Projet] [Situation] [Special training] [Support] [Texte] [Théorie] [Travaux Pratiques (TP)] [Workshop]

Quotation(s): 397

Code Family: Mise en place programme d'études

Created: 2015-11-30 14:10:57 (Super)

Codes (28):[Analyse des besoins] [Création] [Developpement] [Développement] [Etape] [Etre d'accord] [Exception] [Grille de cours] [Harmonisation] [Implementer] [Individuel] [Influence de l'état CH] [Letter of Intent] [Mesure] [Mise en place] [Mise en place d'un programme d'études] [Modèle] [Participation] [Plus directif] [Procédure] [Proposition] [Règlémentations] [Réalisation] [Simple] [Soutien] [Transmission] [Transmission difficile] [Transmission difficile (accord avec les anciens diplômés)]

Quotation(s): 207

Code Family: Mobilité

Created: 2015-11-30 13:29:32 (Super)

Codes (44):["Internationalisation at Home"] ["Mobilité Internationale"] [Bourse] [Bourse de Mérite] [Brain drain] [Deménagement] [Destination] [Démographie] [Dépenser] [Déplacement] [Distance] [Durée séjour à l'étranger] [Encouragement] [Envie de partir] [ERASMUS] [Erasmus+] [Etre exposé à la culture] [Etre exposé à quelque chose de différent] [Etre immergé dans une culture] [Etre plongé dans le bain] [Expatrié] [Expérience à l'étranger] [Expérience terrain] [Favoriser un échange] [Frein] [Freins]

xxxviii Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

pour partir à l'étranger] [Immigration] [IN] [Lieu d'habitation] [Mobilité] [OUT] [Ouvert pour partir à l'étranger] [Partir à l'étranger] [Partir loin] [Plusieurs séjours de 2-3 mois] [Possibilités] [S'installer] [Sans Frontière] [SEMP (Swiss-European Mobility Programme)] [Séjour à l'étranger] [Séjour à l'étranger imposé] [Séjour linguistique] [Transfrontalière] [Vivre à l'étranger]
Quotation(s): 384

Code Family: Moment

Created: 2015-11-30 13:40:00 (Super)

Codes (6):[1ère année] [Après les études] [Avant les études] [Avant/Après] [Dernière année d'études] [Moment]

Quotation(s): 44

Code Family: Moment pour partir à l'étranger

Created: 2015-11-30 13:44:46 (Super)

Codes (13):[2ème année] [3ème] [3ème année] [7ème semestre] [Approfondir] [Dernière année d'études] [Moment] [Période pour partir à l'étranger] [Semestre] [Semestre 3] [Semestre 5] [semestre 6] [semestre 7]

Quotation(s): 56

Code Family: Motivation

Created: 2015-12-01 16:55:52 (Super)

Codes (4):[Engagement] [Envie de partir] [Motivation] [Motivation de l'étudiant]

Quotation(s): 44

Code Family: Nationalité

Created: 2015-11-30 19:09:02 (Super)

Codes (24):[Binational] [Chinois] [Coréen] [Egyptien] [Espagnol] [Finlandais] [Français] [Hollandais] [Irlandais] [Langues nationales] [Marocain] [Mexicain] [National] [Nationalité] [Nations] [Naturalisation] [Origine] [Permis] [Père] [Portugais] [Ressortissant] [Résident] [Russe] [Turques]

Quotation(s): 144

Code Family: Négatif

Created: 2015-12-01 11:12:00 (Super)

Codes (33):[Critique] [Decu] [Devrait être là] [Défavorisé] [Difficile] [Faute] [Gènes] [Impossible] [Inconvénient] [Manque] [Mauvais] [Ne marchait pas] [ne pas assez] [Ne pas à l'école] [Ne pas bien vu] [Ne pas d'accord] [Ne pas d'échange] [Ne pas de la même façon] [ne pas de stage] [ne pas facile] [ne pas intéressant] [Ne pas le choix] [Ne pas lié aux pays] [Ne pas possible] [Ne pas prendre personnel] [Ne pas pris le temps] [Ne pas suffisant] [Ne pas très international] [Ne voulait pas cela] [Négatif] [Rien] [Risque] [trop long]

Quotation(s): 128

Code Family: Niveau

Created: 2015-11-30 14:48:19 (Super)

Codes (12):[Bachelor] [Cadre] [Conditions] [Direction] [Doctorat] [Master] [Moyenne] [Niveau] [Niveau de confort] [Niveau linguistique] [Postgrade] [Tiré vers le haut]

Quotation(s): 185

Code Family: Objectif

Created: 2015-11-30 19:19:25 (Super)

Codes (3):[Mission] [Objectif] [Objectifs d'une institution]

Quotation(s): 26

Code Family: Organisation

Created: 2015-11-30 14:03:10 (Super)

Codes (15):[Administration] [Alumni] [Ancien] [Briefing d'une journée] [Budget] [Contrat] [Coordination] [Début] [Diviser les tâches] [Document] [Gouvernance] [Manque de logements à GE] [Organisation] [Système] [Top management]

Quotation(s): 172

Code Family: Partenaire

Created: 2015-11-30 13:41:44 (Super)

Codes (15):[2 partenaires] [5] [5-6 partenaires] [Accord] [Bilatéral] [Briefing d'une journée] [Complications] [Contrat] [Coopération] [Délégation] [Letter of Intent] [Non bilatéral] [Partenaires] [Partenariats stratégiques] [Travail entre partenaire]

Quotation(s): 168

Code Family: Pays / Région / Ville

Created: 2015-11-30 13:46:34 (Super)

Codes (140):[3 pays] [Afrique] [Afrique du Sud] [Allemagne] [Allemand] [Américain] [Amérique Centrale] [Amérique du Sud] [Amérique latine] [Angleterre] [Argentine] [Asie] [Au monde entier] [Australie] [Autres Pays] [Autriche] [Autrichien] [Bâle] [Beaucoup de pays différents] [Belgique] [Bern] [Bonn] [Boston] [Brésil] [Californie] [Canada] [Canton] [Canton de Vaud] [Chine] [Chur] [Colmar] [Cologne] [Confédération] [Congo] [Corée] [Coréen] [Costa Rica] [Croatie] [Danemark] [Destination] [Dubai] [Dublin] [Egypte] [Endroit] [Endroits] [Espace géographique limité] [Espagne] [Estonie] [Etat] [Etat de Genève] [Etat de Vaud] [Etats-Unis] [Fédéral] [Finlande] [France] [Francfort] [Fribourg] [Frontière] [Genève] [Greater Geneva Berne Area] [Grenoble] [Grèce] [Hambourg] [Hongrie] [Hors Europe] [Inde] [Influence de l'état CH] [Irlande] [Islande] [Israël] [Italie] [Japon] [Jordanie] [Jura] [Kenya] [La Genève Internationale] [Laos] [Lausanne] [Länder] [Lettonie] [Liban] [Lieu] [Lituanie] [Local] [Londres] [Lör-rach] [Lucerne] [Luxembourg] [Lyon] [Mexique] [Moyen Orient] [Ne pas lié aux pays] [New York] [Norvège] [Nouvelle Zélande] [Olten] [Pays] [Pays anglophones] [Pays Arabes] [Pays Bas] [Pays de l'Est] [Pays en voie de développement] [Pays moins cher] [Pays moins favorisés] [Pays tiers] [Pérou] [Pologne] [Population Suisse] [Portugal] [Préférence] [Québec] [Region] [Regional] [Région] [République Tchèque] [Roumanie] [Russie] [Scandinavie] [Shanghai] [Singapour] [Slovaquie] [St. Gallen] [Suède] [Suisse] [Suisse Alémanique] [Suisse Romande] [Taiwan] [Tessin] [Thaïlande] [Tirol]

xl Dimensions interculturelles de la formation internationale universitaire

[Tunisie] [Turquie] [Ukraine] [Valais] [Vienne] [Vietnam] [Ville Internationale] [Winterthur] [Zimbabwe] [Zürich]

Quotation(s): 661

Code Family: Personne

Created: 2015-12-01 14:37:59 (Super)

Codes (10):[Dépend de la personne responsable] [Effectif] [Employé] [Enseignants] [Etre humain] [Personnes] [Population] [Population Suisse] [Public] [Ressources humaines]

Quotation(s): 120

Code Family: Positif

Created: 2015-11-30 14:45:41 (Super)

Codes (19):[Avantage] [Bien] [Bon] [Bonne volonté] [Content] [Excellent] [Facile] [Fantastique] [Gentil] [Magnifique] [Meilleur] [Mieux] [Ne pas de problème] [Plaisir] [Positif] [Stimulant] [Très bien] [Très intéressé] [Utilité]

Quotation(s): 124

Code Family: Préférence

Created: 2015-12-04 10:38:52 (Super)

Codes (3):[Affinités] [Aimer] [Préférence]

Quotation(s): 14

Code Family: Profession

Created: 2015-11-30 19:38:57 (Super)

Codes (18):[Ambassadeur] [Coaching] [Compétences professionnelle] [Conseiller] [Curriculum Vitae (CV)] [Entrepreneurship] [Expérience professionnelle] [Ingénieur] [Journaliste] [Management Assistant] [Manager] [Manager International] [Perspectives] [Police] [Profession] [Propre entreprise] [Service de sécurité] [Service militaire]

Quotation(s): 87

Code Family: Profil / Compétences

Created: 2015-12-04 10:48:44 (Super)

Codes (2):[Profil] [Profil de compétence]

Quotation(s): 41

Code Family: Programme intégré / Tricampus / Commun

Created: 2015-12-01 10:07:35 (Super)

Codes (15):[Bicampus] [Commun] [Diplôme commun] [Double-diplôme] [Harmonisation] [IBM (International Business Management)] [Important de proposer ce programme d'études] [Influence] [Joint Degree] [Programmes intégrés] [Programmes spéciaux pour un échange] [Supplémentaire] [Tricampus] [Trinational] [Trois diplômes]

Quotation(s): 280

Code Family: Programmes d'études

Created: 2015-11-30 13:38:04 (Super)

Codes (46):[15] [Art] [BaLaMa (The Bacheor for the Labour Market)] [Banque & Finance] [Betriebswirtschaft] [BIA (Bachelor Internationale Beziehungen)] [Bicampus] [Business Administration with a Major in International Management] [Economie d'entreprise (EE)] [En emploi] [Filière] [Filière Internationale] [Filières à régularisation] [Filières professionnelles] [Formation] [Formation Continue] [GISP (Geneva International Students Program)] [HEC] [IBA (International Business Administration)] [IBM (International Business Management)] [IM (International Management)] [Information Documentaire] [Informatique] [Même programme qu'en français] [Orientation] [Orientation internationale] [Programme] [Programme d'études] [Programme international] [Programmes existants] [Programmes intégrés] [Programmes spéciaux pour un échange] [Q1 Enquête IBA] [Q10 Enquête IBA] [Q2 Enquête IBA] [Q3 Enquête IBA] [Q4 Enquête IBA] [Q5 Enquête IBA] [Q6 Enquête IBA] [Q7 Enquête IBA] [Q8 Enquête IBA] [Q9 Enquête IBA] [Sciences Culturelles] [Summer School] [Temps partiel] [Tourisme]

Quotation(s): 525

Code Family: Projet

Created: 2015-12-04 10:49:33 (Super)

Codes (2):[Projet] [Soutien]

Quotation(s): 79

Code Family: Qualité

Created: 2015-11-30 14:26:07 (Super)

Codes (4):[Assurer] [Crédibilité] [Garantie] [Qualité]

Quotation(s): 44

Code Family: Relationnel

Created: 2015-12-04 13:50:07 (Super)

Codes (16):[Amies] [Attente] [Confiance] [Conflit] [Confusion] [Emotion] [Empathie] [En face] [Ensemble] [être avec des gens de partout] [Interaction] [Lien plus intense] [Relationnel] [Rencontre] [Respect] [Socialiser]

Quotation(s): 92

Code Family: Relations Internationales

Created: 2015-11-30 19:14:00 (Super)

Codes (1):[Relations Internationales]

Quotation(s): 83

Code Family: Réformes Enseignement Supérieur

Created: 2015-11-30 19:10:20 (Super)

Codes (10):[Accord de Weimar] [Bologne] [Bologne = Positif] [Enlever la fourchette de Bologne] [Fourchette (Bologne = entre x et y crédits)] [Règlementation] [Rôle] [Transmission] [Transmission difficile] [Transmission difficile (accord avec les anciens diplômés)]

Quotation(s): 43

Code Family: Savoir / Connaissances / Information

Created: 2015-12-01 10:50:05 (Super)

Codes (3):[Connaissances] [Information] [Savoir]

Quotation(s): 74

Code Family: Stage

Created: 2015-12-03 16:06:25 (Super)

Codes (5):[ne pas de stage] [Pratique (Stage etc.)] [Stages] [Stages à l'étranger] [Stagiaire]

Quotation(s): 58

Code Family: Stratégie

Created: 2015-11-30 14:11:53 (Super)

Codes (8):[Ancrage] [Dimensions] [Futur] [Questions] [Stratégie] [Stratégie Universitaire] [Vision] [Volonté]

Quotation(s): 205

Code Family: Structure / Système

Created: 2015-12-04 12:25:37 (Super)

Codes (2):[Structure] [Système]

Quotation(s): 47

Code Family: Théorie

Created: 2015-12-03 14:50:44 (Super)

Codes (4):[Hall] [Hofstede] [Kluckhohn] [Trompenaars]

Quotation(s): 2

Code Family: Travail

Created: 2015-11-30 14:25:30 (Super)

Codes (30):[Assistant] [Bénévole] [Carrière] [Collègue] [Consulting] [Controlling] [Déboucher] [Effectif] [Emploi] [Employeur] [Employé] [Entretien] [Expatrié] [Expert] [Fonctions] [Gestion d'équipes] [Indépendance] [Langue de travail] [Marché de Travail] [Marchés] [Opportunités] [Ouvre des portes] [Personnel administratif] [Position] [Postes de travail] [Qualification] [Recrutement] [Recrutement mondial] [Travail] [Travailler]

Quotation(s): 201

Code Family: Travail en Team / Groupe

Created: 2015-12-01 10:44:54 (Super)

Codes (40):[Analyse] [Classe] [Classes spéciales] [Compromis] [Ensemble] [Etre d'accord] [Exemples] [Faire] [Final] [Groupe] [Introduction] [Membre] [Mesure] [Mettre ensemble] [Partager] [Participation] [Partie] [Passé] [Plan d'action] [Problématique] [Processus] [Projet] [Questions] [Rapport] [Recherche d'information] [Réaction] [Rédaction] [Répartition] [Répétition] [Résultat] [Réussite] [Révue de littérature] [Séparation] [Skype] [Sujet] [Sujets Internationaux] [Tâche] [Team] [Teamwork] [Travail en groupe]

Quotation(s): 344

Code Family: Vie

Created: 2015-12-03 14:05:54 (Super)

Codes (4):[Famille] [Famille Genevoise] [vie] [Vie ici]

Quotation(s): 13

La présente étude vise à analyser les différentes compréhensions de l'international et de l'interculturel dans le contexte d'un programme d'études internationales à Genève et, plus globalement, en Suisse. L'objectif consiste à comprendre les réflexions des personnes interviewées pour les situer ensuite dans un contexte plus large.

Plus précisément, elle a comme objectif de donner un aperçu détaillé des dimensions interculturelles d'une formation internationale du domaine Économie & Services en Suisse. Cette approche d'un cas, essentiellement qualitative, vise à analyser les différentes visions d'une formation internationale de ce domaine, ainsi que les compétences à acquérir en suivant ce programme. Les aspects de la mise en place du projet, les motivations, les méthodes d'enseignement, les coopérations internationales ainsi que les aspects interculturels sont abordés.

L'objectif de la présente recherche est de donner une représentation détaillée d'un projet d'enseignement universitaire pour comprendre les différentes visions et motivations des aspects internationaux et interculturels en Suisse et particulièrement à Genève.