



**Table ronde**  
**Vendredi 13 Mars 2009**

Participants: Yves GUGLIELMI, Français, Professeur chercheur en géologie, Universités de Marseille et de Berkeley  
Jens GODAT, Allemand, Google (Dublin)  
Olivier GIRAULT, Français, Responsable de la communication et chef de cabinet du Président du site Sophia Antipolis, Amadeus  
Jean-Michel CHADUC, Français, Orange Business Services  
Johan BREMER, Néerlandais, physicien, CERN



5 Intervenants provenant de différents environnements professionnels (université, recherche fondamentale et recherche appliquée, entreprises) et de différents pays et qui vont d'abord se présenter :

Yves Guglielmi

En tant que géologue, je travaille sur les problèmes liés aux réservoirs, à toutes sortes de réservoirs, en particulier autour du pétrole ou de la captation du CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère. Je travaille sur la question de savoir comment sortir moins de pétrole ou mieux le sortir, comment stocker un polluant comme le CO<sub>2</sub> sans abîmer l'environnement souterrain (et avant de savoir comment l'utiliser comme une nouvelle ressource), étant entendu que je travaille sur des niveaux allant jusqu'à 10 km de profondeur de la croûte terrestre. Cela nous confronte à des problèmes très compliqués qui sont à l'interface de plusieurs disciplines : l'hydrogéologie (l'écoulement des fluides dans les roches), la géologie, la géophysique (propagation d'ondes), etc...

Ce travail n'est pas un travail franco-français - la recherche ne se limite pas simplement à la France - car je travaille avec l'Université de Berkeley dans le cadre d'un échange de compétences : par exemple dans le laboratoire que je co-dirige, nous avons-nous de grandes compétences en matière de mesure, d'analyse de géologie, les Américains présentant l'intérêt qu'ils ont de grandes compétences en matière de développement de solutions numériques pour nous aider à interpréter toutes ces mesures.

Donc il y a vraiment un échange des 2 côtés, un échange impliquant de longues périodes de séjour dans l'Université partenaire : je passe en moyenne 2-3 mois par an à Berkeley.

### Jens Godat

Je crois que je suis, parmi les participants à cette table ronde, le seul qui ait été en Section Internationale. Je suis originaire de Hambourg et ai décidé, à l'âge de 16 ans, de passer 1 an à l'étranger dans un lycée français près de Nantes. Cette année et le fait de vivre à l'étranger m'ont tellement plu qu'à la fin de l'année j'ai décidé de ne pas revenir chez moi. Donc j'ai essayé de convaincre mes parents de me laisser à l'étranger, mais je pensais également à mon futur et voulais avoir un baccalauréat allemand pour le cas où je rentrerais quand même un jour en Allemagne.

J'ai donc fait un peu de recherches et ai trouvé le Lycée International de Saint-Germain-en-Laye où j'ai effectué les 2 dernières années de ma scolarité dans la Section Internationale allemande, en y passant l'OIB en 1998.

Je suis ensuite rentré faire mes 10 mois de service militaire en Allemagne que j'ai effectué dans la Brigade Franco-Allemande. Puis j'ai débuté des études de sciences politiques à Berlin : à la fin de ce qu'on appellerait en France le DEUG, je me suis inscrit dans un cursus bi-culturel et bi-lingue entre Sciences Po Paris et Berlin : donc je suis retourné en France et ai passé 2 ans à Sciences Po Paris, terminant mes études en 2004 à Paris et à Berlin.

Déjà à cette époque, le marché de l'emploi n'était pas particulièrement facile pour les politologues. J'ai donc regardé ailleurs et c'est ainsi que, 6 mois après l'obtention de mon diplôme, je me suis retrouvé à Dublin en Irlande où je vis depuis 4 ans.

J'y travaille pour Google qui, à l'époque, venait d'y ouvrir son centre opérationnel pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Quand j'ai commencé dans l'entreprise, nous étions 250 personnes ; aujourd'hui, 4 ans plus tard, on approche les 2.000.

Là où mon curriculum m'a beaucoup servi, c'est que Google, surtout à Dublin, est très international. Je crois que nous avons au moins 30 langues parlées dans les bureaux avec à peu près 40 pays d'Europe représentés, ainsi que l'Asie et l'Afrique du Sud.

En ce qui me concerne, j'ai commencé par la vente et le service clientèle : mais ce n'est pas très proche de la science politique, donc je me suis un peu réorienté et je suis maintenant le responsable pour les lignes éditoriales et le contenu des annonces sponsorisées. Il faut que nous adaptions les règles qui gouvernent ces annonces à la culture des différents pays dans lesquels nous avons des opérations. Google est une entreprise américaine qui a commencé il y a 5 ans seulement son expansion hors des USA. Je travaille donc beaucoup avec les gens sur le terrain dans les différents pays pour voir si nos règles, qui déterminent si nos produits sont acceptables, sont valables dans ces pays. Donc nous conduisons des recherches et il est très important, à défaut d'arriver à comprendre les cultures de ces pays, d'avoir au moins l'ouverture d'esprit pour comprendre les gens qui sont experts de leur pays.

Pour moi, le travail que je fait dans l'environnement que je viens de décrire est une continuation de mon cursus et, surtout, de cette étape fondatrice qu'a été le passage en Section Internationale.

### Olivier Girault

Amadeus fournit des solutions de réservations pour le monde du voyage : si vous allez dans une agence de voyages en France, il y a 9 chances sur 10 pour que cette agence utilise les systèmes Amadeus pour faire les réservations ; si, à titre personnel, vous allez sur un site comme Opodo, Lufthansa, Air France, sachez que le système de réservation qu'il y a derrière est un système Amadeus. Nous sommes un peu le Google du voyage, nous faisons des recherches approfondies pour trouver les meilleures offres de voyage pour les clients de nos clients.

En quoi Amadeus est-elle une entreprise multi-culturelle ? C'est en fait dans les gènes de l'entreprise. Amadeus a été fondée il y a 22 ans par 4 compagnies aériennes européennes (Air France, Lufthansa, SAS et Iberia). Aujourd'hui encore, le siège social est à Madrid, le centre principal de R&D est ici à Sophia-Antipolis, le centre d'opérations / de calculs (qu'on qualifie souvent de plus gros centre civil de calculs en Europe) se trouve à Munich. Amadeus a 8.500 salariés provenant de 110 nationalités. Sur le site de Sophia-Antipolis, il y a 2.200 salariés, soit 3.000 collaborateurs si l'on tient compte des sous-traitants, représentant 60 nationalités.

Le dénominateur commun est l'anglais, l'anglais parlé par des français, des italiens, etc... Un Anglais d'Oxford ou de Cambridge a un peu plus de peine à se faire comprendre qu'un Italien ou qu'un Japonais.

Je pourrai revenir un peu plus tard avec encore d'autres chiffres pour illustrer ces gènes multi-culturels d'Amadeus.

Personnellement, j'ai 2 enfants qui sont scolarisés en Section Internationale en collège ici à Sophia-Antipolis.

### Jean-Michel Chaduc

Orange Business Services est la division de France Telecom qui offre des services et des solutions aux grandes entreprises internationales. Nous opérons dans un peu plus de 165 pays dans lesquels nous avons des collaborateurs directs et nous offrons des services à nos clients sur un peu plus de 200 pays. En ce qui me concerne, je suis plus particulièrement responsable de la production de ces services pour nos clients à l'international. Ces clients sont, comme je l'ai dit, des grandes entreprises internationales : beaucoup de compagnies aériennes sont nos clients, des banques, l'industrie, des groupes pétroliers et leurs plateformes de forage, le transport maritime, en somme des entreprises qui requièrent des solutions internationales et innovantes.

Nous vivons bien sûr l'international et le multilinguisme au quotidien. D'abord en termes de communication avec nos collaborateurs et avec nos clients. Mais également au niveau de nos sites industriels que nous avons concentrés sur 4 pays : New Delhi, Le Caire, Rio de Janeiro et l'Ile Maurice. Sur chacun de ces sites, nous avons une dimension multiculturelle, due d'ailleurs aussi bien à la multitude des nationalités des collaborateurs du site que parfois à la variété des cultures au sein d'un même pays (Inde).

Je reviendrai avec plaisir plus dans le détail sur ce que veut dire au quotidien plurilinguisme et, surtout, multiculturalisme.

### Johan Bremer

Je voyage beaucoup, ma femme est australienne, une de mes filles américaine, l'autre française. Nous habitons maintenant en France, dans le pays de Gaix, et nos 2 enfants sont en Section Internationale au Collège Lycée de Ferney-Voltaire qui a 6 Sections Internationales (allemande, britannique, espagnole, italienne, néerlandaise et suédoise). Je suis Président de l'Association des parents de la Section Internationale néerlandaise qui compte 90 enfants.

Si, certes, j'habite en France, je travaille en Suisse au CERN. Cette organisation internationale mène des recherches sur la physique des hautes énergies avec 2.200 personnes, essentiellement européennes. Il y a 3.800 utilisateurs qui sont, eux, dans le monde entier. Il y a enfin sur le site des entreprises françaises et suisses employant environ 4.000 personnes, de sorte que notre activité mobilise environ 10.000 personnes.

Fondé en 1954, le CERN a été la première organisation internationale créée après la seconde guerre mondiale. Le CERN a besoin d'accélérateurs qui sont enterrés à 100 m en souterrain : les premiers étaient petits et ont pu être installés en Suisse, à Genève. Mais chaque nouvel

accélérateur devait être plus grand que le précédent et le CERN a approuvé en 1978 un nouvel accélérateur d'une circonférence de 27 km.

Pour assurer le maintien du CERN à son emplacement et la création du nouvel accélérateur à la frontière franco-suisse, la France a proposé la création de l'établissement scolaire à Sections Internationales de Ferney-Voltaire. Le CERN veille à ce que 25% du personnel restent sur une période courte (3 à 4 ans) : pour arriver à attirer des physiciens et leurs familles pour une telle durée, il est important que leurs enfants trouvent sur place un système scolaire leur permettant un retour dans leur pays d'origine au bout de 3-4 ans sans problème scolaire.

Pour les 75% du personnel qui viennent définitivement, il est évidemment très important que les enfants puissent être scolarisés sur une base de haute qualité internationale.

Avant de conclure et puisque nous avons entendu un représentant de Google, je voudrais signaler que le CERN célèbre précisément aujourd'hui le fait qu'il y a exactement 20 ans le CERN a approuvé le programme pour le développement du World Wide Web (www) qui est né au CERN.

### Olivier Girault

Pour une entreprise comme Amadeus, le fait d'avoir des écoles internationales sur le site de Sophia-Antipolis est très important, notamment pour pouvoir attirer des salariés étrangers. Avant d'arriver ici, je regardais nos statistiques : nous avons à peu près 25% d'étrangers sur le site de Sophia-Antipolis (soit 500 personnes parmi nos 2.200 salariés ; 110 Anglais, 66 Allemands, 54 Italiens, une cinquantaine de scandinaves). Pour ces parents, il est extrêmement important que leurs enfants, tout en s'intégrant dans un cursus scolaire français, puissent intégrer des Sections Internationales. Amadeus est ainsi un pourvoyeur important d'élèves de différentes Sections Internationales.

Donc, pour l'attractivité même de Sophia-Antipolis, le fait d'avoir des établissements à Sections Internationales, comme le fait d'avoir un aéroport international ou celui d'avoir des infrastructures de qualité sont des éléments importants pour comme une entreprise comme Amadeus.

### François-Xavier d'Aligny

Nous partons là sur la question de l'attractivité du territoire et donc de la compétition pour les talents qui est, nous le savons, un sujet d'une actualité croissante.

Ceci d'une part dans l'optique de l'évolution de la démographie, évolution qui est très contrastée selon les régions du monde, selon qu'on est en Asie, en Europe de l'Ouest, en Europe Centrale et de l'Est.

Compétition pour les talents qui, au-delà de la question démographique, est également liée au problème des transferts de technologie : nous parlions hier des 700.000 jeunes ingénieurs « produits » annuellement par la Chine (je salue, Monsieur le Sénateur, la présence dans la salle de Madame le Premier Conseiller de l'Ambassade de Chine, les premières Sections Internationales chinoises ayant été ouvertes à la dernière rentrée, en septembre 2008), des 700.000 jeunes ingénieurs « produits » également par l'Inde et des seulement 70.000 ingénieurs « produits » par les USA et l'Union Européenne réunis.

Compétition pour les talents et attractivité du territoire à l'époque de la globalisation - globalisation si décriée, mais qui n'a pas que des inconvénients - : on voit bien que les délocalisations se déclinent encore entre autres sur fond de coûts salariaux, mais qu'elles vont très vite se décliner, comme résultat de ces différences de nombres de jeunes ingénieurs, sur la base des transferts de technologie. Dans ces conditions, la compétition pour les talents ne va que s'exacerber.

Sur cette question d'attractivité du territoire, il paraît clair que, parmi les différents dispositifs scolaires spécialisés existant en France, seules les Sections Internationales permettent de répondre aux questions que vous avez soulevées puisque le fait d'offrir un double programme, ce que ne font que les Sections Internationales, permet à vos 25% de familles de retourner

dans leur pays d'origine sans que leurs enfants aient perdu le contact avec le programme scolaire de ce pays d'origine pendant les 3-4 années de présence au CERN. On voit bien qu'il y a là un élément d'attractivité qui vous permet de réussir à faire venir au CERN, chez Amadeus ou chez Orange Business des talents, des ingénieurs brillants qui n'iront pas chez la concurrence. Nous avons passé hier l'interview d'une jeune fille bulgare qui répond tout à fait à ce que l'on peut qualifier de talent.

Monsieur Girault a parlé d'infrastructures : clairement je crois que l'on doit dire que, au même titre que les infrastructures de télécommunications, de transport, de santé, l'offre scolaire fait désormais partie des infrastructures de base au regard de l'attractivité du territoire, bien au delà et probablement d'une manière beaucoup plus fondamentale que la dimension fiscale des choses sur laquelle les Parlements sont souvent interpellés et sur laquelle les medias se penchent beaucoup.

#### Johan Bremer

Ceci est très important au niveau régional également. Une école internationale attire les entreprises. Il est clair que, tant que l'Etat français n'a pas été prêt à décider la création de l'établissement à Sections Internationales, il était beaucoup plus difficile d'attirer des gens de qualité au CERN. Ceci a par ailleurs des conséquences positives sur l'économie locale quotidienne, c'est-à-dire non seulement sur la venue de nouvelles entreprises.

#### Olivier Girault

Je pense qu'il y a 2 dimensions sur le sujet.

D'une part, l'attractivité pour des grandes entreprises internationales telles que les nôtres : avoir la possibilité de faire venir des collaborateurs sur les différents sites et de faire des échanges entre eux est important pour l'efficacité opérationnelle et le développement personnel des collaborateurs, et avoir une infrastructure scolaire adéquate est absolument indispensable pour y arriver.

D'autre part, et j'irai même plus loin, nous sommes amenés en matière de recrutement à choisir des collaborateurs localement. Nous allons plutôt privilégier des candidats qui ont suivi un cursus Section Internationale, car ils seront beaucoup plus facilement immergeables dans cet environnement multi-culturel, et qui d'ailleurs, au-delà des connaissances linguistiques, apportent une ouverture d'esprit, une capacité d'adaptation beaucoup plus importante.

Je pense que lorsque l'on parle de multi-culturalisme, cela demande des efforts d'adaptation assez très significatifs, au-delà de notre capacité à communiquer en anglais, comme langage commun et basique : ce sont des sujets sur lesquels nous travaillons beaucoup et quotidiennement, ne serait-ce que pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Le niveau 1 de communication est l'anglais, mais nous faisons attention à ce que cet anglais soit relativement neutre : on ne peut en effet pas s'amuser à essayer d'utiliser des nuances car l'anglais n'est pas la langue maternelle de la majorité des gens avec qui vous parlez et cela poserait des problèmes.

Mais il y a aussi le niveau 2 en matière de communication qui est d'intégrer les différences culturelles qui sont d'ailleurs nécessaires. Chaque nationalité apporte sa façon de penser, ses touches culturelles propres. Il est très important d'intégrer cela dans nos façons de travailler et de communiquer avec les collaborateurs.

Je cite souvent l'exemple suivant : lorsque vous travaillez sur un projet avec des gens qui viennent de certains pays d'Asie, il ne faut jamais leur demander s'ils peuvent réaliser ce projet d'ici telle date ; car il n'y a qu'une seule réponse possible pour eux, ce sera oui, alors même qu'ils ne sont pas en mesure de respecter cette échéance. Donc il faut avoir une question ouverte en demandant pour quelle date ils vont pouvoir achever ce projet. Il faut tenir compte de ces éléments là et je pense que les gens qui ont suivi un cursus scolaire multi-culturel comme celui des Sections Internationales ont été, pendant leur scolarité, conduits à intégrer ce genre de choses et de faire les efforts nécessaires : ils en bénéficient ensuite, en étant beaucoup plus flexibles et beaucoup plus rapides à s'intégrer dans un environnement international.

#### Jens Godat

Je voudrais confirmer qu'avoir un établissement international de grande qualité est un élément d'attractivité de la région. En tant qu'élève, c'est l'éducation dispensée dans cet établissement qui est un facteur très important pour le futur de l'individu et je vais donner l'exemple de l'entreprise dans laquelle je travaille, Google à Dublin : dans le bâtiment où je suis installé, moins de la moitié des employés est irlandaise, en fait 60% des collaborateurs sont venus d'autres pays pour travailler à Dublin. Cela pose toute une série de défis au niveau du recrutement et nous ne voulons pas recruter des gens qui ne sont jamais allés à l'étranger, qui n'ont jamais été exposés à l'étranger, qui ne savent pas ce qu'est le choc culturel : les candidats s'expatrient pour 2-3 ans, parfois pour la vie et il faut qu'ils soient préparés. Vous n'allez donc pas trouver 1 seule personne chez Google à Dublin qui n'a pas fait 6 mois d'Erasmus, 1 an de travail à l'étranger, ... Donc il y a une énorme opportunité pour les élèves des établissements à Sections Internationales.

Or ce n'est souvent qu'au niveau universitaire qu'une certaine ouverture vers l'international est pratiquée. Les établissements scolaires internationaux, et en particulier le dispositif des Sections Internationales, sont donc un moyen de donner accès à ces opportunités à une frange plus large de la population, en l'exposant à un véritable multi-culturalisme qui prépare mieux les gens à la vie professionnelle

#### François-Xavier d'Aligny

Nous venons de parler de l'attractivité du territoire, de la compétition pour les talents et de leurs implications concrètes au niveau du monde des entreprises. Mais il n'y a pas que les entreprises dans la vie : il y a également l'enseignement, les universités, la recherche fondamentale et appliquée. Ces secteurs de l'activité d'un pays sont également très liés à son attractivité, ils y jouent même un rôle majeur.

Et je trouve passionnant qu'un chercheur professeur d'université en géologie - un secteur dont on ne s'attend pas à ce que l'internationalisme y soit indispensable - ait des choses à dire sur cette question de l'attractivité.

#### Yves Guglielmi

J'ai oublié de dire tout à l'heure qu'en tant que professeur de géologie j'ai 2 tâches, une tâche de recherche et une tâche de formation d'étudiants, depuis leur entrée en université jusqu'à la

thèse de doctorat. Il y a bien sûr toutes sortes de débouchés, en particulier en fonction du niveau d'études atteint.

Mais pour ceux qui atteignent l'échelon le plus élevé, le doctorat, et qui se destinent donc à la recherche, il y a une règle tacite, en particulier dans ma spécialité : on ne va pas les embaucher tout de suite, mais on va leur demander d'aller faire hors de France, si possible dans un pays anglo-saxon, 1-2 ans d'études dites post-doctorales. Le but évident est qu'ils se familiarisent avec la langue bien sûr, mais également avec d'autres cultures, d'autres organisations de

systèmes universitaires (qui sont très différents du système français, qui est d'ailleurs en train d'évoluer lui aussi).

Ensuite nous allons recruter ce genre de profil, donc des gens qui ont été formés par l'université française jusqu'à la thèse (et l'université française est très compétitive sur cet aspect là) et qui sont ensuite aller continuer leur recherche (on peut considérer qu'ils sont alors des chercheurs juniors) à l'étranger. On va alors les recruter comme Maître de conférence qui est l'échelon de départ quand on entre à l'université. Avoir ce genre de collègues va évidemment enrichir les laboratoires.

Ceci fait d'ailleurs apparaître une faiblesse du système : les Sections Internationales sont certes formidables, mais elles s'arrêtent au baccalauréat. Et donc le véritable multiculturalisme est alors très pauvre jusqu'à la thèse, en tout cas en sciences : la part de l'anglais devient ridicule dans le cursus universitaire.

Ce qui fait que nous sommes souvent confrontés, au moment où nous encadrons des étudiants de haut niveau (une thèse dure 3 ans) à des étudiants qui ne savent plus ou presque plus parler anglais (si tant est qu'ils l'aient su avant). Mais la capacité de parler n'est pas la seule chose, plus grave encore est le fait que les étudiants ne savent pas du tout écrire l'anglais. Et ceci est très ennuyeux, d'autant plus qu'ils ne savent non seulement pas écrire l'anglais courant mais évidemment encore moins l'anglais scientifique. Nous avons donc une faiblesse dans notre système et, sur la base de cette faiblesse, il est plus facile de prendre des étudiants qui, déjà avant le baccalauréat, ont le réflexe d'une approche plurilingue et multi-culturelle.

Ceci nous conduit d'ailleurs à réfléchir actuellement à envoyer nos étudiants en stage à l'étranger tout au cours de leur cursus universitaire pour entretenir l'anglais. Au fond, nous aimerions des Sections Internationales à l'université, ce qui impliquerait un aménagement de ce que nous appelons les maquettes (les contenus pédagogiques des enseignements) avec, comme en Section Internationale depuis le primaire, une partie de l'enseignement délivrée en anglais par des natifs (pas par des Français).

Concernant maintenant mes fonctions de chercheur, je travaille beaucoup avec les Américains. Quand on rédige un article scientifique, tout est en anglais maintenant. Il n'y a pas d'articles en français, ou alors dans des revues peu reconnues. Quand on rédige un article en anglais avec les Américains, les articles scientifiques sont évalués sur le contenu scientifique évidemment, mais aussi sur la langue, par des « réviseurs », en général au nombre de 3. De sorte qu'un article mal rédigé en anglais sera renvoyé par le réviseur qui ne regardera même pas le contenu. Il y a d'ailleurs dans les laboratoires américains, par exemple à Berkeley, des lettrés américains qui sont chargés de corriger les articles écrits en anglais par des Américains, de façon à franchir l'étape « langue » des réviseurs des maisons d'édition. Dans ceux des laboratoires français qui ont la taille leur permettant on est d'ailleurs en train de commencer à recruter des gens comme cela. Donc c'est très important d'avoir un très bon niveau d'anglais.

Dans le monde de l'université, ces 2 aspects sont donc très importants.

### Jean-Michel Chaduc

Je voudrais rebondir sur un de vos points qui à mon avis est important et intéressant de nos jours. Vous parliez de l'importance du langage écrit par rapport au langage parlé.

Or on constate ces dernières années, avec les nouveaux outils de communication, un transfert du langage parlé vers le langage écrit, une arrivée du langage parlé dans le langage écrit, particulièrement à travers les E-mails et autres SMS.

Il y a 20 ans, la communication se faisait par le langage parlé. Or l'environnement professionnel actuel, ce sont les E-mails : aujourd'hui, la bonne utilisation de l'E-mail est un enjeu important pour les entreprises, enjeu qui devient doublement important quand il s'agit

d'un environnement international. Et l'on constate qu'avec ce mode de communication, la capacité des gens à être aussi efficaces en expression orale qu'en expression écrite devient primordiale. L'expression écrite est bien sûr plus difficile, les écrits restent alors que les paroles s'en vont. Il est incontestable que lorsque vous recevez un E-mail, les mots sont beaucoup plus forts que lorsqu'on les échange verbalement. Or on met aujourd'hui beaucoup l'accent sur la formation à l'expression orale et, je suis d'accord avec vous, pas assez sur l'expression écrite qui devient de plus en plus nécessaire.

### Yves Guglielmi

Je suis de votre avis, ceci est vraiment très important. La recherche est évaluée sur l'écrit. L'oral, c'est de la communication, on va « vendre notre soupe » et, même en parlant un anglais approximatif, « ça passe ». Mais l'évaluation, ce qui fait le classement à tous les niveaux, c'est l'écrit : comme je vous l'ai dit, la première évaluation, c'est l'écrit et non le contenu.

### Olivier Girault

Il y a 10 ans, Amadeus avait abandonné les tests d'anglais au moment du recrutement. Et nous sommes actuellement en train de ré-introduire des tests, certes relativement courts pour évaluer en ligne la grammaire, la compréhension et l'expression. Ceci pas du tout pour éliminer des candidats, mais justement pour évaluer certaines lacunes et mettre en place les actions de formation adéquates. Ici sur le site de Sophia-Antipolis, nous donnons des cours de langue (français, anglais, espagnol, allemand) à environ 250 personnes par an sur un effectif de 2.200 personnes. Donc même dans une entreprise très internationale dans laquelle l'un des critères de recrutement est bien sûr l'anglais, anglais évalué lors de l'entretien, nous venons de réintroduire des petits tests pour pouvoir déceler plus rapidement des lacunes.

### François-Xavier d'Aligny

Enormément de choses ont été dites. J'aimerais revenir sur quelques unes d'entre elles.

Sur le sujet de l'attractivité, la question de la compétition pour les talents est d'une acuité qui s'intensifie quotidiennement et rapidement. Ceci dit, ce n'est pas du tout un sujet nouveau. Puisque nous sommes dans le Sud-Est de la France, certains d'entre nous se souviendront qu'il y a 20-25 ans il y avait à Montpellier - je crois que la DAREIC de l'académie de Montpellier est présente - une entité d'IBM qui a fermé, donc qui a mis des gens au chômage, parce qu'il n'y avait pas d'établissement à Sections Internationales à Montpellier à l'époque (il y a maintenant une Section Internationale espagnole). Nous venons d'entendre les conséquences positives évidentes en termes d'attractivité du territoire de la présence d'établissements à Sections Internationales. Il est tout aussi important de souligner les conséquences négatives de l'absence de Sections Internationales en matière d'attractivité du territoire.



On peut bien sûr passer des heures sur le sujet de l'anglais. J'aimerais revenir sur 2 ou 3 points.

Le premier est qu'il serait totalement vain et idiot de vouloir s'opposer à l'anglais. Cela n'aurait absolument aucun sens.

Mais ce dont nous parlons ici, dans le cadre des Sections Internationales, et pour rester d'abord sur le seul terrain des langues avant d'aller sur celui des cultures, c'est de bien plus que l'anglais. Nous parlons d'un enseignement articulé dès le plus jeune âge (contrairement à d'autres dispositifs comme les Sections Européennes par exemple) autour de la langue de la Section + du français + d'autres langues qui seront alors la LV1, la LV2, etc...(notons bien que la langue de la Section n'est pas LV1 en Section Internationale).

Dans une Section Internationale britannique ou américaine, l'anglais sera ainsi la langue de la Section (enseigné alors par des natifs) et LV1 pourra être le chinois, LV2 l'espagnol, etc...

Dans une Section Internationale non anglophone, le plus grand nombre d'élèves prend en général l'anglais comme LV1 (enseigné alors par des professeurs français).

Ceci rejoint d'ailleurs l'ambition de Lisbonne d'amener les jeunes Européens à langue maternelle + 2 langues.

On peut aborder ce sujet sous un angle complètement différent. Un intervenant qui a failli venir aujourd'hui est le Prof. François Grin qui est professeur à l'Université de Genève et qui a publié il y a 4-5 ans, le Sénateur Ferrand s'en souviendra, un rapport très approfondi sur l'avantage macro-économique pour l'économie de la Grande-Bretagne résultant du fait que l'anglais est une langue dominante. François Grin arrive à la conclusion que cet avantage se monte, selon les éléments que l'on prend en compte, à un montant de l'ordre de € 15-20 milliards par an !!

Par ce biais là, on revient à l'un des sujets que vous abordiez, celui de la nécessité de savoir « bien » écrire les langues.

Là-dessus d'abord une petite remarque ironique, mais ironique seulement à moitié : nous avons entendu d'une manière éminemment convaincante à quel point écrire un mauvais anglais pose de sérieux problèmes et l'on est ainsi amené à constater que c'est le succès même de l'anglais qui le conduit à une forme de faiblesse qualitative ! Ceci serait probablement le funeste destin de toute langue dominante, le latin n'étant d'ailleurs pratiquement plus parlé - bien ou mal ? - qu'à la Curie romaine, et encore (mais ceci a d'autres motifs) !

Peut-être qu'Orange devrait supprimer ses services de SMS, comme cela les gens seraient contraints de bien écrire leur langue !

Nous pouvons probablement tous, les uns et les autres, constater quotidiennement que ceci n'est pas qu'une querelle de clochers réservée aux puristes de l'Académie française.

Je voudrais vous citer l'exemple suivant : j'ai eu l'occasion de vous dire rapidement hier que j'ai été pendant 11 ans le Directeur Général en France de la plus grande banque allemande. Onze ans, cela fait au moins 2 législatures en France. Quand il y a un changement de majorité, on change de Premier Ministre, de gouvernement, etc...Il se trouve que les 4 personnages les plus puissants du pouvoir exécutif sont probablement le Président de la République, le Premier Ministre, le Secrétaire Général de l'Élysée et le Directeur de Cabinet du Premier Ministre (vous voudrez bien me contredire, Monsieur le Sénateur, si je dis une bêtise). A l'occasion d'un changement de gouvernement et de Premier Ministre résultant d'élections législatives défavorables au gouvernement sortant, je reçois une lettre de candidature du Directeur de cabinet du Premier Ministre sortant, Directeur de cabinet qui, comme il se doit en France, avait fait l'ENA + Normale Sup + Polytechnique, etc...Compte

tenu de ses éminentes fonctions antérieures (et de la qualité des diplômes dont il était titulaire), il était évident que ce monsieur avait des ambitions élevées pour son futur job. Quelle n'a donc pas été ma surprise de constater que sa lettre de candidature contenait 1 faute par ligne !!

Je ne pouvais raisonnablement pas prendre le risque de le laisser écrire à des Parlementaires ou à des Présidents de société des lettres sur papier à en-tête de ma banque remplies de fautes. La solution aurait probablement été celle évoquée par Yves Guglielmi (avoir un lettré pour corriger ses lettres) !

La nécessité de bien écrire se retrouve donc quotidiennement, et dans des situations très variées.

### Johan Bremer

Ma langue maternelle n'est pas le français et je n'écris pas de courrier en français. Je peux m'exprimer raisonnablement bien en oral, mais pas en écrit. En revanche, après avoir appris l'anglais à l'école pendant des années et des années, je peux m'exprimer en anglais comme en néerlandais. L'oral, c'est relativement facile. Mais réussir à écrire ce que l'on veut véritablement exprimer, c'est complètement différent. On ne peut pas comparer les deux.

### François-Xavier d'Aligny

D'accord. Mais restons donc un instant dans le seul domaine de l'oral. Notre vie professionnelle amène un grand nombre d'entre nous à participer à des conférences téléphoniques internationales : pour ceux qui sont basés en Europe par exemple, le matin avec l'Asie et l'après-midi avec le continent américain. Compte tenu de la diversité des nationalités participant à ces conférences téléphoniques, elles ont pratiquement toujours lieu en anglais.

Cela fait à peu près 20 ans que je fais cela tous les jours, une conférence téléphonique le matin, une seconde l'après-midi, toujours en anglais. Alors que nous sommes ici dans le seul domaine de l'oral, j'ai pris l'habitude de systématiquement prendre un participant au hasard et de lui demander de résumer à la fin de chaque conférence téléphonique ce qui y a été décidé :

il ne se passe pas un seul jour sans que je constate que les participants n'ont pas compris la même chose, alors même qu'il s'agit de décisions qui ont été prises, et pas seulement de quelques informations qui ont été transmises.

Ceci est une expérience que je vis quotidiennement dans mon propre environnement professionnel depuis 25-30 ans, et en particulier depuis que je suis basé à Vienne où j'ai beaucoup à faire avec tous les pays du monde pour qui l'Europe Centrale et de l'Est est une région dont l'attractivité est forte.

On peut donc considérer que l'anglais est inévitable. Et l'on peut également considérer que le besoin de grande qualité et d'excellence, en particulier dans une langue dominante, - nous avons parlé hier de cette excellence en relation avec les Sections Internationales et l'OIB - dans la maîtrise des langues, même dans le langage parlé, est beaucoup plus fort qu'on ne le croit.

Dans ce contexte là et sous cet angle là, les Sections Internationales ont un atout formidable en matière d'accès à une certaine excellence linguistique et culturelle.

Je ferais une dernière remarque concernant l'anglais. Je trouve que c'est à tort que l'on dit que c'est une langue facile et que l'anglais n'est qu'une langue de communication. L'anglais est une langue historique et culturelle, comme le français, le chinois, l'allemand, etc... Dans son rapport chiffrant à € 15-20 milliards par an l'avantage que retire l'ensemble de l'économie britannique du statut de langue dominante de l'anglais, François Grin fait valoir

bien sûr en particulier le fait que les Britanniques peuvent gagner des négociations commerciales grâce à leur maîtrise de cette langue qui est beaucoup plus fine et subtile qu'on a l'habitude de le dire.

On peut encore aller plus loin. Un professeur en neurologie de l'Université de Toulouse, de nationalité allemande, qui espérait pouvoir se libérer pour nous rejoindre aujourd'hui aurait pu nous dire des tas de choses sur ce sujet. Malheureusement elle n'a pas pu venir participer à nos travaux.

La question de l'insuffisante maîtrise de la langue dominante trouve une forme de solution dans la maîtrise de 2 langues.

On peut prendre le domaine de la médecine, science qui a développé la notion d'empathie que vous connaissez tous. Il est clair qu'il est 100 fois préférable, parce que 100 fois plus efficace et 100 fois plus respectueux de l'autre, de communiquer en utilisant la langue de l'autre plutôt que de communiquer en utilisant une langue tierce.

Il a été démontré que si Johan Bremer, néerlandais, et moi, français, utilisons une troisième langue (l'anglais par exemple) pour communiquer entre nous, 50% du contenu (technique, émotionnel) du message seraient perdus par le seul fait que nous utilisons une langue avec laquelle, en tant que langue tierce, aucun de nous n'a de liens culturels, historiques, parentaux, etc... Dans ces conditions, quand on a la chance, par exemple grâce aux Sections Internationales et à l'OIB, de parler (plus ou moins bien) la langue des partenaires, on est en situation d'empathie lorsque l'un parle la langue de l'autre : Johan comprendrait et accepterait mes fautes en néerlandais, et je comprendrais et accepterais ses fautes en français (qu'il ne fait d'ailleurs pas !). Alors qu'il n'est pas sûr que les fautes faites en anglais par l'un seraient comprises par l'autre. Le risque d'erreur de compréhension serait ainsi réduit et les erreurs seraient beaucoup plus facilement comprises et donc acceptées émotionnellement. En cela c'est la question de l'empathie et ainsi, bien sûr, de l'efficacité dans la vie des entreprises. D'ailleurs Olivier Girault ne disait pas autre chose lorsqu'il parlait d'un premier niveau de communication et de niveau d'anglais neutre.

D'autre part, on voit cette question du multi-culturalisme dans le cadre des opérations d'acquisitions que font les entreprises à l'international. Très souvent se pose, pour la société acheteuse, la question de savoir si elle va essayer d'introduire, voire d'imposer sa culture d'entreprise à la société achetée.

Entre autres à cause de ce sujet, les entreprises parlent de moins en moins de culture d'entreprise. Et on voit, en particulier chez des grands groupes français - je me rappelle par exemple Sanofi Aventis qui a été un des pionniers en la matière - une tendance à l'abandon de la notion de culture d'entreprise en faveur de la notion de valeurs d'entreprise. Dans le cadre d'opérations d'acquisitions en particulier internationales, ces entreprises acheteuses ne cherchent plus dès lors qu'à s'assurer que ces valeurs soient partagées par la société achetée. D'autre part, les sociétés les plus avancées sur ce genre de sujets considèrent de plus en plus qu'il est de leur intérêt en tant que société acheteuse de conserver les valeurs, voire la langue de la société achetée. Elles y voient en particulier une source récurrente de capacité d'innovation.

Enfin et en ce qui concerne le niveau des salariés, et au-delà de la question de la défense et de la promotion de la langue française, on a vu un certain nombre de syndicats - Monsieur le

Sénateur nous avons la chance de pouvoir organiser en 2005 au Sénat un colloque auquel avaient participé 2 syndicalistes français - considérer qu'il est important et dans l'intérêt de l'entreprise que la langue du pays soit utilisée dans les filiales de l'entreprise installées dans ce pays jusque et y compris au niveau des masques d'ordinateur. Certains de ces syndicats ont fait des procès sur ce sujet là, les ont gagnés et AXA, une entreprise d'assurance que beaucoup d'entre vous connaissent, a pris une position très en avance sur ce sujet : les masques d'ordinateurs des salariés d'AXA en France sont en français, en allemand en Allemagne, etc... Il ne s'agit pas d'aller contre l'anglais, mais d'être en empathie avec la culture et la langue des salariés dans un pays particulier, non seulement les salariés mais également l'entreprise y retrouvant tout leur compte, par exemple en matière de sécurité.

Je voudrais qu'on passe à la question du multi-culturalisme. Nous avons surtout traité de la question des langues, les langues ne sont bien évidemment pas qu'un outil technique de communication, chaque langue est culture et nous pourrions rebondir sur ce que vous disiez tous sur cette question, et ce d'autant plus que c'est un peu la dimension ultime du sujet.

#### Jens Godat

Je ne voudrais pas être trop dogmatique ni sur la question de l'écrit par rapport à l'oral, ni sur celle de l'anglais.

Si pour la recherche l'écrit est important, pour moi c'est d'abord l'oral. Quant à la question de l'anglais, c'est d'abord le concept d'ouverture d'esprit, d'adaptabilité et de flexibilité qui compte chez Google : c'est d'avoir été exposé à différentes langues et à différentes cultures qui m'aide à chaque nouveau stade de ma vie, même si c'est dans un environnement qui m'est très étranger, ce sont les fameux « soft skills » comme on dit en anglais.

#### Olivier Girault

Sur le sujet du multi-culturalisme, Amadeus fait tous les 2 ans une enquête de climat social auprès de ses salariés sur tous les aspects du travail, enquête qui comprend une section appelée « Multiculturality » : il est intéressant de constater que c'est cette section qui recueille le plus d'opinions positives. On demande d'ailleurs dans cette section d'évaluer les relations entre collègues de différentes cultures et la réponse positive à 96%. Il y a aussi une question sur l'importance de pouvoir communiquer grâce à une langue commune ainsi que sur l'importance de l'apprentissage du français comme vecteur d'intégration locale : les réponses sont quasi unanimement positives. C'est probablement la caractéristique qui fait que l'on se sent bien chez Amadeus, et puisque l'on parlait de l'attractivité du lieu on constate qu'une fois que les gens sont arrivés ici ils ont un peu de mal à repartir : nous avons chez Amadeus un taux d'attrition particulièrement faible et cet environnement international à Sophia-Antipolis est probablement le premier facteur qui fait rester les gens. C'est cette possibilité de pouvoir échanger avec des gens de plus de 60 nationalités ici à Valbonne et de plus de 110 nationalités chez Amadeus.

Dernier point : alors que l'ONU regroupe 192 pays, Amadeus est présent dans 217 marchés. Le multi-culturalisme veut vraiment dire quelque chose chez Amadeus.

#### Jean-Michel Chaduc

Je partage tout à fait ce point de vue. Nous avons aussi des enquêtes similaires. Quand on parle d'attractivité de l'entreprise, c'est une dimension forte mentionnée par les collaborateurs en France comme à l'étranger. Dans des marchés où l'emploi est très dynamique comme en Inde par exemple, on s'aperçoit que le taux de rotation de nos collaborateurs est un peu moins

important que celui de nos concurrents ou d'autres entreprises et l'une des raisons est bien celle-ci : les salariés sont contents d'être dans un environnement multi-culturel qui est clairement un élément d'attractivité. Du point de vue management aussi c'est une richesse indéniable, chaque culture apportant ses points forts, et on peut « jouer » avec cela par exemple dans la composition des équipes projet. Nous faisons très attention à cela car nous avons constaté que le multi-culturalisme est un élément d'efficacité dans son utilisation d'un point de vue management.

#### Johan Bremer

Je voudrais juste ajouter, sans vouloir être négatif, qu'avoir beaucoup de cultures pose certaines fois des problèmes, en particulier quand il faut arriver une décision et arrêter de discuter.

#### François-Xavier d'Aligny

Sur cette question du multi-culturalisme on peut citer une autre histoire. Renault, dont le Président était Louis Schweitzer, a essayé il y a une dizaine d'années d'acheter le groupe Volvo.

Dans son livre sur ses années comme PDG de Renault, Louis Schweitzer a décrit les raisons de l'échec des négociations en question : les raisons qu'il avance sont exclusivement d'ordre culturel, peu la dimension linguistique, encore que les négociations aient eu lieu en anglais. Il souligne que la culture des affaires des Suédois n'est pas la même que celle des Français et décrit un certain nombre de situations qui se sont présentées au cours des négociations. Il se réfère en particulier au fait que les Suédois préparent très bien leurs réunions et arrivent à une position commune avant ces réunions de sorte qu'ils sont prêts à y prendre des décisions ; en revanche, les Français ont toujours un peu leur esprit révolutionnaire et, une fois qu'une décision est prise, il y a toujours quelqu'un pour la remettre en cause et essayer de l'améliorer.

De sorte que les réunions sur un sujet précis étaient frustrantes pour les 2 parties : les Français ne se rendaient pas compte que derrière la position exprimée par une personne de la délégation de Volvo il y avait un véritable consensus qui avait été préparé au préalable du côté de Volvo, alors que les Suédois n'en pouvait plus de voir que quelque chose qui leur paraissait avoir été décidé d'un commun accord en réunion était ensuite immédiatement contesté par le chef des négociateurs français.

Ce qui est intéressant est que le même Renault, avec le même PDG, s'est rapproché avec succès quelques années après du groupe japonais Nissan : Renault avait entre temps totalement intégré les motifs culturels de l'échec des négociations avec Volvo et en avait tiré toutes les conséquences sur le plan culturel.

#### Yves Guglielmi

J'ai du mal à définir vraiment le multi-culturalisme. Est-ce que ce sont des personnes qui parlent plusieurs langues ou qui sont de différentes origines ?

C'est là que je vois tout l'intérêt de l'enseignement en Section Internationale, en particulier dans la comparaison entre le français qui est une langue plutôt par ellipse, par image et l'anglais qui est beaucoup plus un langage d'action directe. Un français parlant correctement l'anglais pourra bénéficier sur le plan culturel de cette différence en enrichissant son langage français de la dimension plus directe de la langue anglaise. Très concrètement et dans mon domaine de la recherche, un article qui ferait 50 pages en français en fera plutôt 10 en anglais, pour dire la même chose et la dire mieux.

Si vous allez dans un colloque organisé en anglais à San Francisco et que vous prenez 2 Français, les Français vont mieux se comprendre s'ils se parlent en anglais que s'ils se parlent en français. Je suis désolé de le dire, mais c'est du vécu. C'est là que c'est intéressant, c'est le bilinguisme, je ne sais pas si c'est du multi-culturalisme au niveau de la personne, mais c'est certainement que les Sections Internationales permettent aussi.

#### François-Xavier d'Aligny

Je crois qu'au niveau des Sections Internationales cette enseignante allemande de neurologie de l'Université de Toulouse pourrait tout à fait rebondir là-dessus. Tous les directeurs et directrices de Section et tous les chefs d'établissement qui sont là le savent depuis longtemps : on constate que ce plurilinguisme dès le premier âge - et nous savons que les Sections Internationales sont le seul dispositif spécialisé à débiter dès le premier âge - a des conséquences culturelles très concrètes et positives sur le sujet que vous venez d'évoquer. Nous savons aussi qu'il a des conséquences sur les autres disciplines scolaires, sur le mode de fonctionnement du cerveau et donc sur les capacités des élèves dans des disciplines qui n'ont rien à voir avec les disciplines linguistiques.

#### Corinne Fortunato Jackson

J'ai 2 enfants qui sont en Section Internationale et je voudrais m'adresser plus particulièrement aux représentants des entreprises qui sont sur le site de Sophia Antipolis. Vous nous avez expliqué l'importance des Sections Internationales pour vos collaborateurs et donc pour vos entreprises. Je voudrais savoir dans quelle mesure cela se traduit dans votre stratégie commerciale, dans votre soutien financier ou autre, dans votre accompagnement des employés ou par des activités périscolaires auxquelles vous pourriez par exemple contribuer.

#### Olivier Girault

Amadeus y contribue déjà en payant bien ses salariés, ce qui permet aux parents de payer les frais de scolarité de la Section Internationale notamment anglophone. Par ailleurs, je sais que nous participons un peu au Year Book de la Section anglophone. Au-delà de cela, il y a les versements de taxe d'apprentissage, mais je n'ai pas le détail et je ne sais pas si cela est versé aux établissements présents ici dans la salle.

#### Jean-Michel Chaduc

Nous n'avons pas d'action en matière de contributions et aides directes. En revanche, ce que nous faisons déjà un peu pour les salariés et ce que nous pourrions proposer sur notre site sur une plus grande échelle, ce sont des stages si vous avez des besoins de stages d'immersion en entreprise.

#### François-Xavier d'Aligny

Avant que nous applaudissions et remercions les 5 membres de notre table ronde, je voudrais souligner que nous avons tenu à la FDEI à avoir un panel qui soit composé de représentants de mondes très variés.

On m'a dit que dans un de vos ateliers de ce matin quelqu'un avait demandé pourquoi la FDEI n'a pas invité le monde de l'université.

Sachez, Mesdames et Messieurs, que nous avons invité 8 Présidents d'université. Par ailleurs, nous avons, grâce à Yves Guglielmi, la dimension universitaire dans un contexte étonnant : s'il avait été professeur de langues, cela aurait été assez naturel de l'avoir avec nous aujourd'hui. Mais qu'un professeur de géologie qui travaille jusqu'à 10 km sous terre et qui aurait probablement pu prodiguer ses conseils pour l'installation du dernier accélérateur

souterrain du CERN soit présent aujourd'hui, que vous soyez mis en face de la dimension plurilingue et multi-culturelle d'un environnement d'aussi haute qualité et autour d'une spécialité aussi inattendue que la géologie, je trouve cela passionnant et particulièrement impressionnant.

Je dirais un peu la même chose pour le CERN : organisation internationale parmi les plus anciennes, comme Johan Bremer l'a rappelé, le CERN est là aussi dans la recherche autant fondamentale (accélérateur de particules) qu'appliquée (cf. le Web). Nous avons beaucoup tenu à la FDEI à ce que ces dimensions soient représentées à cette table ronde, en particulier car on ne s'attend pas instinctivement à les retrouver sur les sujets du plurilinguisme et du multi-culturalisme.

Quant au monde de l'entreprise, il peut vous paraître plus naturel, habituel et légitime sur ces sujets. Cela peut vous paraître également plus conflictuel, puisque certaines fois le monde de l'éducation et le monde de l'entreprise ont un peu de peine à se parler. Même si nous sommes aujourd'hui dans un environnement parfaitement international, c'était important pour la FDEI d'être aussi un peu un facilitateur entre ces 2 mondes.

Je crois que nous avons eu la chance de pouvoir solliciter et gagner pour notre Congrès non seulement des orateurs convaincants, professionnels et éloquentes, mais aussi des entreprises de haute technologie que vous connaissez tous et que vos enfants très probablement connaissent tous aussi.