



**HAL**  
open science

# L'interculturalité, une affaire de collectifs apprenants! Passer de la pyramide à la troupe d'acrobates ?

Sandra Arrault, Philippe Pierre

## ► To cite this version:

Sandra Arrault, Philippe Pierre. L'interculturalité, une affaire de collectifs apprenants! Passer de la pyramide à la troupe d'acrobates ?. MagRH, 2020, 11, pp.118-120. hal-02990177

**HAL Id: hal-02990177**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02990177>**

Submitted on 5 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

# L'INTERCULTURALITÉ, UNE AFFAIRE DE COLLECTIFS APPRENANTS ! PASSER DE LA PYRAMIDE À LA TROUPE D'ACROBATES ?



Interview de **Sandra ARRAULT**  
propos recueillis par **Philippe PIERRE**

**P**our progresser, il ne faut pas répéter l'Histoire, mais en produire une nouvelle aimait à dire Gandhi. INRAE est né au 1er janvier 2020 de la fusion entre l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea). Ce rapprochement amplifie la question des synergies culturelles et de l'efficacité des processus managériaux dans un univers mondial de la recherche de plus en plus compétitif. Un univers dans lequel gouvernements, organismes de recherche, agences de financement et scientifiques doivent œuvrer de concert. Et où, plus que jamais, un enjeu fort est d'attirer et de fidéliser de jeunes chercheurs talentueux qui permettront à INRAE de continuer d'anticiper les grandes évolutions de la science et de nos sociétés (sécurité alimentaire et nutritionnelle, changement climatique, biodiversité, santé humaine et animale).



Dans cet entretien, Sandra Arrault répond à Philippe Pierre et souligne tout l'intérêt d'une démarche interculturelle de management. Elle affirme ses convictions, en matière de gestion internationale des ressources humaines, placées sous le signe de l'exigence et surtout d'un effort collectif " apprenant ".

Sandra Arrault agit au cœur des transformations d'INRAE avec son service M2i (Mobilité internationale et Interculturalité) rattachée à la DRI et à la DRH. Docteure en biochimie, biologie cellulaire et moléculaire et diplômée d'un Master II " Directeur des Ressources Humaines " de l'ESSEC, le parcours de Sandra Arrault témoigne de la volonté de faire se rapprocher des acteurs, des rationalités et des mondes sociaux différents. Sa volonté : faire vivre des collectifs apprenants et entretenir un dialogue interdisciplinaire propre à un champ scientifique utile et responsable.



Philippe Pierre ([www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)) est docteur en sociologie de l'IEP de Paris, consultant et ancien DRH (Total et L'Oréal). Il est l'auteur de 14 ouvrages et d'une cinquantaine d'articles scientifiques dans les domaines de la RH et de la sociologie de l'entreprise. Il a récemment publié " Management Interculturel. Evolution, tendances et critiques " , (EMS, 2018) avec Jean-François Chanlat. Il dirige avec Eric Mellet le programme " Organisation apprenante et

Management interculturel " de Sciences Po Executive Education.

**Philippe Pierre : Pourquoi êtes-vous personnellement intéressée par le management interculturel ? Et en quoi cela touche-t'il votre propre histoire de vie ?**

**Sandra Arrault :** Chacun a son identité, fruit d'une histoire personnelle et professionnelle. Inconsciemment, chacun voit le monde, réagit, interprète les événements qui l'entourent avec sa propre grille de lecture, sa propre culture. Le management interculturel, c'est l'art de mettre en œuvre un principe " d'étonnement volontaire ". C'est essayer de porter un regard sans jugement sur des modes fonctionnement différents, d'accepter de se laisser bousculer dans ses évidences, de questionner la différence (cette " étrange étrangeté ") et de se laisser questionner... pour mieux travailler ensemble et être plus efficient.

Pourquoi le management interculturel m'intéresse ? Peut-être parce qu'étant petite-fille d'immigrés ayant grandi dans une cité dite " sensible " , l'interculturalité a toujours fait partie de ma vie. Peut-être aussi parce que j'ai eu la chance de recevoir une éducation ouverte sur le monde où l'inattendu chez l'autre est vécu comme un enrichissement plutôt que comme un danger potentiel. C'est aussi le fruit de belles rencontres de personnes généreuses et désireuses de transmettre et de partager que j'ai pu faire comme certains de mes amis, enseignants, managers mais aussi ... managés.

**En quoi votre Institution, INRAE, institution d'excellence, est-elle à un tournant de son histoire en matière d'internationalisation de ses structures et de la transformation de sa culture managériale ?**

INRAE est le premier institut de recherche au monde à caractère spécialisé sur les domaines interdépendants de l'agriculture, l'alimentation et l'environnement. Nos expertises contribuent à l'élaboration comme la mise en œuvre d'accords internationaux, tels que les accords de Paris sur le climat ou les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Relever ces défis aujourd'hui mondiaux repose sur l'ensemble des personnes qui com-



posent notre établissement mais travailler ensemble, cela ne se décrète pas. Le challenge consiste à réussir à passer de l'addition de contributions individuelles à la multiplication de compétences devenues interactives, mobilisées autour d'objectifs communs, d'un projet, d'une mission. Cela suppose de donner du souffle et de faire vivre une culture de l'excellence qui n'en oublie pas l'humain, le sens de la mesure et la fixation d'étapes de progression.

C'est donc un nouveau modèle d'organisation et managérial qui est à inventer. Un modèle au service de la connaissance, de l'innovation, de l'expertise et de l'appui aux politiques publiques, au cœur de dynamiques régionales mais également ouvert sur le monde. Un modèle qui dépasse celui plus historique de la loyauté (emploi à vie, forte implication dans un seul et même organisme...) pour aller vers une recherche personnelle d'employabilité, de mobilités géographiques plus fréquentes ... mais aussi de synergies interculturelles, intergénérationnelles et interdisciplinaires.

Un modèle qui doit prendre en compte les impacts du numérique sur les métiers et les organisations. Le contexte lié aux effets du COVID 19, est une opportunité de mener une réflexion globale sur ce sujet et notamment sur la question de l'internationalisation à domicile. Comment maintenir un lien collaboratif à distance ? En équilibrant " présentiel " et " distanciel " , en priorisant, en organisant davantage les temps d'échange et en acceptant de déléguer vraiment. Cela met en interrogation les conditions mêmes de la construction de la confiance en des temps nouveaux, plus numériques et digitaux.

**Vous insistez sur la notion de " réseau " et de " communauté apprenante " dans le monde de la recherche et des chercheurs. Pourquoi ?**

L'expérimentation, la co-construction, la transmission des connaissances, l'apprentissage individuel mais également et surtout collectif... doivent rester au cœur de l'ADN de notre Institut mais celui-ci doit également développer sa capacité à intégrer de nouvelles cultures et générations.

Le manager doit accepter de se remettre en cause, de se laisser challenger tout en faisant " bouclier " si nécessaire. Un juste équilibre entre volonté de faire grandir et contraintes assumées de l'exemplarité. D'où la nécessité d'expérimenter un autre modèle d'organisation qui ré-interroge notamment la place du " sachant " qui n'est plus celui qui est le plus élevé hiérarchiquement, le plus âgé ou expérimenté.

L'image qui me vient est celle de la troupe d'acrobates où un ensemble de personnes se meut en équilibre sur un fil. Évidemment les spectateurs voient avant tout l'acrobate le plus haut mais en réalité la prise de risque est collective. Au prix d'efforts coordonnés, ils forment quelque chose d'unique qui ne peut fonctionner que si l'ensemble des acteurs fait système.

Et pour aller plus loin, je dirai que les vrais talents de la troupe sont ceux qui forment la base de cette pyramide, sur laquelle repose tout l'édifice. Tout comme dans une équipe de recherche, qui ne peut faire de la belle science, utile et collaborative sans des services d'appui compétents et sans les " pépites " qui sont les techniciens. Je pense notamment à nos serristes et animaliers, qui portent les expérimentations, et qui sont selon moi les talents, au sens RH du terme, de l'établissement : un assemblage rare de compétences uniques qui fait toute la différence.

**Si vous aviez un conseil à donner à un plus jeune responsable de gestion des ressources humaines, soucieux de comprendre le monde et de favoriser les équipes diversifiées, quel serait-il ?**

Je lui conseillerais de résister à l'injonction de l'instantanéité et à prendre le temps : le temps d'observer, de se former afin d'être exemplaire sur le sujet, de poser un diagnostic et d'associer les acteurs ... avant d'aller à la solution et d'agir. Parmi les livres incontournables, pour appuyer et éclairer son action, je citerais évidemment [L'intelligence interculturelle - 15 thèmes à explorer pour travailler au contact d'autres cultures](#) de Michel Sauquet et Martin Vielajus mais également, et peut-être plus étonnamment, les supports des Nations Unies sur l'agenda 2030 des objectifs de développement durable qui sont complètement déclinables en stratégie RH, dont les guides :

- [des paresseux qui veulent sauver le monde](#)
- [ou celui plus ciblé à destination des acteurs de l'enseignement supérieur ou de la recherche](#)

Enfin je lui conseillerais de s'inscrire dans des cercles professionnels, pour partager les expériences et ... de me contacter pour que nous en discutions ... rire !

INTERVIEW DE **SANDRA ARRAULT**,

PROPOS RECCUEILLIS PAR **PHILIPPE PIERRE**