

# Smile

Construire des compétences  
multiculturelles à l'université  
de développement  
professionnel continu

RÉFLEXION CRITIQUE ET ACTION

Carmel BORG, Rachel BALDACCHINO | Milena IVANOVA |  
Catalina JEREZ  
UM | JGU | Fundació Solidaritat UB

**SMILE - Social Meaning Impact through LLL universities in Europe (Impact du sens social à travers les universités LLL en Europe)**  
Erasmus+ KA3 Inclusion sociale et valeurs communes | 621433-EPP-1-2020-1- BE-EPPKA3-IPI-SOC-IN  
Projet coordonné par **euken** | <http://www.euken.eu/projects/smile> | [smile@euken.eu](mailto:smile@euken.eu)

*Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui reflète uniquement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.*



Cofinancé par  
l'Union européenne

Éditeur: eucen, Barcelone, Espagne, 2023, <http://www.eucen.eu>  
Auteurs: Carmel BORG, Rachel BALDACCHINO, Milena IVANOVA, Catalina JEREZ  
Comité de rédaction: Carme ROYO, Aisha KRÜGER  
Conception, composition et mise en page: eucen

Citation: Borg, C; Baldacchino, R; Ivanova, M; Jerez, C; au nom du consortium SMILE (Ed) (2023):  
*Construire la compétence multiculturelle à l'université - Réflexions critiques et action.*  
© Le consortium SMILE, 2023

Une version électronique de ce document peut être obtenue sur le site web du projet.  
<https://smile.eucen.eu>

Ce document peut être librement utilisé et copié à des fins non commerciales, à condition que la source soit citée (licence 4.0 CC).

## Contenu

Liste des abréviations .....	3
Quelques faits et statistiques.....	3
A. Contexte du cours de DPC.....	4
i. Logique historique .....	4
ii. Les principes d'éducation .....	4
iii. Contenu du cours .....	5
iv. Caractéristiques principales de ce cours de DPC .....	6
v. Approche pédagogique.....	7
vi. Logistique .....	7
B. Les Sessions .....	10
Session 1: Comprendre les concepts clés et interroger l'accès .....	10
Session 2: Compétences et partialité .....	17
C. Et ensuite?.....	27
D. Annexes.....	28
Annexe 1. Fiche d'activité: Confusion de concepts .....	28
Annexe 2. Dossier de lecture préliminaire .....	29
Annexe 3. Description du cas .....	34
Annexe 4. Connaissance du contexte .....	38
Annexe 5. Intelligence culturelle .....	39
Annexe 6. Tableau.....	41
E. Références .....	42

## Liste des abréviations

- DPC – Développement professionnel continu
- eucen – Réseau universitaire européen de formation continue
- UB – Université de Barcelone
- UM – Université de Malta
- JGU – Université Johannes Gutenberg
- EU – Union européenne
- ESS – Établissement d'enseignement supérieur
- HE – Enseignement supérieur
- PPP – Présentation PowerPoint

## Quelques faits et statistiques

<b>Acronyme du projet</b>	SMILE
<b>Titre complet du projet</b>	Social Meaningful Impact through LLL Universities in Europe (Un impact social significatif grâce à l'éducation et la formation tout au long de la vie dans les universités européennes)
<b>Numéro du projet</b>	621433-EPP-1-BE-EPPKA3-IPI-SOC-IN
<b>Financement</b>	Erasmus+ AC3 - Inclusion sociale et valeurs communes
<b>Coordinateur</b>	EUCEN - Réseau universitaire européen de formation continue
<b>Lot de travail</b>	WP3 – Cours de DPC SMILE
<b>Partenaire principal</b>	P7 (UNICA)   P4 (Maynooth University)   P10 (Notus)
<b>Partenaires</b>	Tous les partenaires de SMILE
<b>Niveau de diffusion</b>	Externe

## A. Contexte du cours de DPC

### i. Logique historique

L'Europe a une longue histoire de flux migratoires. L'échange et la mobilité constituent une donnée historique. La liberté de circulation, pilier de la politique de l'UE dans son espace géographique, est symptomatique de l'histoire d'un continent marqué par l'envie, forcée ou voulue, de l'humanité de se déplacer à travers des frontières réelles ou imaginaires.

Le mouvement spectaculaire des migrants au cours des dernières décennies constitue le dernier chapitre de cette histoire millénaire, qui a suscité des réactions mitigées de la part des personnes qui considèrent l'Europe comme leur patrie naturelle. D'une part, l'incroyable élan de générosité exprimé dans le sillage de Covid-19 et de la guerre russo-ukrainienne et, d'autre part, les réactions extrêmement négatives - racisme institutionnalisé et xénophobie collective - exprimées en réaction aux flux migratoires soudains et continus de personnes fuyant la guerre et l'épuration ethnique au Moyen-Orient et en Afrique.

Les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas à l'abri des tensions provoquées par les différents scénarios de migration en Europe. Les débats au niveau de la Commission et au sein de l'Espace européen de l'enseignement supérieur indiquent que les EES européens sont bien conscients de leur importance stratégique en tant qu'instruments d'inclusion, et sont également conscients que, malgré les progrès enregistrés au fil des ans, il reste du travail à faire à cet égard avant que l'UE puisse revendiquer un niveau acceptable d'inclusion dans l'enseignement supérieur.

Le projet SMILE a pour mission principale d'aider les EES à réfléchir, à l'aide d'un outil d'audit, à leurs pratiques actuelles en matière d'inclusion, en vue d'améliorer leurs actions par le biais d'opportunités de DPC. Ce document présente aux communautés des EES une opportunité de DPC flexible, axée sur l'inclusion des étudiants migrants.

### ii. Les principes d'éducation

Comme pour d'autres domaines de formation que le projet SMILE s'est engagé à traiter, à savoir les étudiants ayant un faible statut socio-économique et les femmes occupant des postes de direction, ce DPC axé sur les migrants s'appuie sur sept principes éducatifs fondamentaux:

1. L'objectif principal du DPC est de permettre aux participants des établissements d'enseignement supérieur d'acquérir davantage de connaissances sur les questions liées à l'accès des étudiants migrants à l'enseignement supérieur;
2. Les supports du DPC respectent la nature complexe qui définit l'accessibilité dans les contextes des EES et au-delà;
3. En phase avec l'agenda inclusif du DPC, le matériel doit être utilisé de manière flexible et selon les besoins réels de la communauté particulière de l'EES qui entreprend le DPC;
4. L'accessibilité implique l'inclusion. Dans la meilleure tradition d'inclusion, ce DPC vise à créer des rencontres communes et, par conséquent, les réflexions doivent être générées au sein d'un groupe, en présence d'un facilitateur. Ces rencontres peuvent avoir lieu aussi bien en personne que virtuellement;
5. Ce cours de DPC adopte une approche axée sur la résolution de problèmes. Il vise à stimuler la curiosité et l'engagement critique plutôt qu'à prescrire des solutions.

6. Les expériences vécues et les connaissances intuitives des participants sont mises en avant.
7. Les migrants sont considérés comme des protagonistes plutôt que comme des objets de discussion.

### Qui va bénéficier du DPC?

Ce DPC est destiné au personnel académique et administratif ainsi qu'aux étudiants potentiels, actuels et anciens qui partagent un intérêt commun pour la promotion de l'inclusion au sein des EES, qui s'intéressent aux sociétés équitables et fondées sur les droits de l'homme, et qui sont en contact direct avec les étudiants, dans leurs différentes capacités. La diversité étant vécue au quotidien, on part du principe que les participants, qu'ils soient théoriques ou expérimentés, viennent aux sessions de DPC avec un bagage diversifié de connaissances qui peuvent être partagées et débattues.

La présence de migrants et leurs expériences vécues sont la clé du succès de ce DPC. Le DPC se déroule avec les migrants, les bénéficiaires finaux du DPC, en tant que protagonistes plutôt qu'objets du regard touristique des universitaires (curiosité professionnelle des universitaires).

Lorsqu'une telle communauté d'apprentissage est constituée, la mutualité est impérative. Les expériences vécues par les migrants et les connaissances associées à ces expériences sont essentielles pour les DPC et, par conséquent, les migrants devraient être considérés comme des protagonistes et des sujets des DPC plutôt que comme des objets de curiosité.

### iii. Contenu du cours

Le contenu prévu de ce DPC s'inspire en partie de la recherche préliminaire menée par le consortium dans les premières étapes de son mandat de trois ans. Basée sur des entretiens avec des décideurs politiques, des administrateurs, des universitaires, des activistes sociaux et des migrants, la recherche qualitative, bien que préliminaire par nature, indique invariablement que si les établissements d'enseignement supérieur ont parcouru un long chemin dans la création de politiques et d'infrastructures qui promeuvent et facilitent l'accès et la rétention des étudiants migrants, la liste des obstacles à l'inclusion des migrants dans ces établissements est encore longue et complexe. Ce fait objectif a été répété lors de chaque rencontre de dialogue que le consortium a eue avec des étudiants migrants, d'anciens étudiants et des activistes.

Certains des obstacles se situent en dehors des institutions. Les obstacles dans cette catégorie comprennent (la liste n'est pas exhaustive): le travail précaire qui limite le pouvoir d'achat dans l'enseignement supérieur ; les problèmes de logement qui limitent la stabilité et la tranquillité d'esprit nécessaires aux études ; les obligations familiales qui obligent les migrants à renvoyer la majeure partie de leurs revenus (souvent très limités) dans leur pays d'origine. obligations familiales qui obligent les migrants à envoyer la majeure partie de leurs revenus (souvent très limités) à leur famille élargie située dans le pays d'origine ; les barrières linguistiques qui isolent et limitent les progrès dans l'éducation ; le manque de solidarité communautaire interne au sein des communautés de migrants dans le pays d'accueil, qui reproduit souvent les discriminations ethniques, tribales, de caste, de genre, sexuelles et religieuses existant dans leur pays d'origine ; les barrières de transport qui empêchent d'être sur le site d'enseignement à temps pour les conférences/sessions ; et l'imprévisibilité de la vie en général. Les problèmes personnels qui bloquent la participation sont liés à une mauvaise

santé, à une santé mentale précaire, au stress et à l'épuisement, à une mauvaise estime de soi, au fatalisme, à un faux sentiment de droit, aux barrières linguistiques, au manque de capital social et à la marginalisation.

Au niveau institutionnel/société, les relations économiques et sociales fondées sur l'exploitation, le manque général de capital social dans le domaine de la diversité, le traitement discriminatoire à différents niveaux de l'administration, le racisme institutionnalisé, la migration perçue comme une menace pour la sécurité, les pratiques de détention et la surincarcération qui menacent les droits de l'homme, les coupes budgétaires dans les services qui sont normalement utilisés par les migrants et la faiblesse des infrastructures pour l'intégration des migrants sont souvent mentionnés comme des barrières institutionnelles.

Au niveau des EES, le manque d'investissement dans les cours de base, le manque de financement global (pas seulement la fluctuation des droits d'inscription), la reconnaissance limitée de l'apprentissage antérieur, la rigidité des horaires, les possibilités en ligne limitées, les programmes d'études eurocentriques et qui adoptent des épistémologies exclusivement européennes, les conseils et l'orientation professionnelle limités, le soutien limité aux étudiants ayant des problèmes de santé mentale, et le faible soutien aux étudiants ayant des problèmes de santé mentale, et la faiblesse des services de soutien après l'obtention du diplôme, font partie de la liste des obstacles institutionnels à l'accès et au maintien dans l'enseignement.

### Comment piloter ce DPC?

Bien que le DPC soit défini par un scénario général, assorti de résultats et d'étapes de développement, on s'attend à ce que l'essentiel des connaissances soit produit grâce à une position pédagogique qui permet aux participants de co-découvrir, co-explorer, co-interroger, co-analyser et, en fin de compte, co-produire des connaissances dans le cadre de ce processus. Ce DPC repose sur l'idée que la pensée critique est un acte collectif de créativité et que, par conséquent, si les animateurs du DPC jouent un rôle directif, ils ne doivent jamais se transformer en transmetteurs de connaissances.

En d'autres termes, le plan de formation ne peut jamais être un plan fixe à suivre à la lettre, et le contenu ne peut jamais être conçu comme une information statique, scénarisée et chorégraphiée par des experts. Aucune expérience de DPC ne ressemblera à une autre, puisque la communauté d'apprentissage qui sera rassemblée chaque fois que le DPC sera entrepris sera différente en termes de capital social et culturel et d'expériences vécues.

### iv. Caractéristiques principales de ce cours de DPC

Comme indiqué ci-dessus, les coauteurs du DPC s'attendent à une utilisation flexible des différentes étapes décrites dans la description complète du DPC. Étant donné les différents contextes institutionnels et sociétaux dans lesquels travaillent les communautés d'apprentissage des EES, on s'attend à ce que les DPC se déroulent différemment dans les différents EES. Il est donc parfaitement acceptable que les résultats de l'expérience de DPC soient différents et conduisent à des expériences d'apprentissage différentes en fonction des besoins réels et des décisions pédagogiques judicieuses prises par le(s) formateur(s) principal(aux) du DPC.

## v. Approche pédagogique

D'un point de vue pédagogique, le DPC adoptera une approche dialogique visant à mettre en avant la voix des participants, la mutualité et la réciprocité, ainsi que la co-construction des connaissances. Le DPC est considéré comme un voyage de réflexion et de découverte, et les résultats comme des panneaux indicateurs plutôt que comme un point d'arrivée fixe. Les expériences quotidiennes constitueront toujours le contenu essentiel du cours. Pour ce faire, les responsables doivent faire preuve de souplesse pédagogique sans perdre de vue la raison d'être de ce DPC.

Ayant déjà souligné la dimension collective de l'apprentissage, toutes les étapes de ce DPC ont été rédigées dans l'optique d'une rencontre pédagogique en face-à-face. Avec une salle bien équipée, le DPC peut également adopter une approche hybride, les rencontres en face à face pouvant être renforcées par des forums en ligne.

## vi. Logistique

Au total, les deux sessions de DPC actuelles devraient durer quatre heures chacune. En fonction des exigences de la communauté d'apprentissage, le DPC pourrait être planifié différemment (par exemple, deux heures par session). Conformément au modèle des deux sessions de quatre heures, la première session est principalement de nature conceptuelle, tandis que la seconde est plus pratique.

Le nombre d'heures de préparation de la part des participants ne devrait pas dépasser 1,5 heure par session.

Il est suggéré de laisser passer un nombre appréciable de jours entre les sessions, afin de permettre une réflexion personnelle et un travail à domicile.

Dans le cas de rencontres en face à face, la salle (ou tout autre espace éducatif) doit être organisée de manière à faciliter le dialogue et doit disposer d'un équipement et de services de base - projecteur, tableau blanc et accès à l'internet. Des supports papier ou électroniques sont également nécessaires pour l'écriture.

Les cases d'activités **peuvent concerner des activités de réflexion, d'écriture, de lecture ou de discussion**. Chaque case est identifiée par une icône:

Penser



Ecrire



Lire



Discuter



## vii. Guide de base

### **Nombre minimal et maximal d'heures par session:**

2 heures à 4 heures

### **Nombre minimum et maximum d'heures de préparation des participants par session:**

1 h à 1,5 h

### **Exigences techniques**

- Accès à un espace physique équipé du matériel et des services de base - projecteur, tableau blanc et accès à l'internet.
- Papier ou appareil électronique pour écrire

### **Liste des activités**

#### Session 1: Résultat 1

- page 12. Définir l'accès.
- page 12. Évaluer son institution dans le domaine de l'accès.
- page 12. Construire l'identikit d'une institution bien classée dans le domaine de l'accessibilité.
- page 12. Repenser et évaluer l'institution en termes d'accès des migrants.
- page 13. Les étudiants migrants partagent leurs expériences en matière d'accès à l'enseignement supérieur.
- page 13. Discuter de l'autonomisation dans le contexte des expériences vécues par les étudiants migrants.
- page 14. Introduire le concept d'intersectionnalité.
- page 14. Établir un lien entre l'intersectionnalité et l'accès.
- page 14. Définir le racisme institutionnalisé.

#### Session 1: Résultat 2

- page 15. Réflexion sur les différences entre l'interculturalisme et le multiculturalisme.
- page 16. Brève présentation des différences entre l'interculturalisme et le multiculturalisme.
- page 16. Discussion dans le contexte de la présentation.

Session 2: Résultat 1

- page 19. Lien entre la session 1 et la session 2. Réfléchir en arrière (ce que l'on a retenu de la session 1) tout en allant de l'avant (introduction de la session 2).
- page 19. Étude de cas visant à évaluer l'intelligence culturelle des participants.

Session 2: Résultat 2

- page 21. Test de conscience de soi pour déceler les préjugés et les partis pris inconscients.
- page 22. Les participants sont invités à former des groupes. Réflexions sur la formation des groupes sociaux.
- page 22. Exploration des différents types de préjugés.
- page 23. Comment identifier ses propres préjugés?
- page 24. Comment gérer ses propres préjugés?

## B. Les Sessions

### Session 1: Comprendre les concepts clés et interroger l'accès

Cette session répondra à deux objectifs:

**(1) Démontrer une bonne connaissance des concepts clés de l'accès et de l'intersectionnalité.**

**(2) Distinguer les concepts clés de multiculturalisme et d'interculturalisme.**

Dans la première partie de la session, les participants exploreront la signification de deux concepts de base qui sont essentiels à une approche de justice sociale de la présence équitable dans l'enseignement supérieur. Au fur et à mesure de la discussion, les participants réfléchiront aux facilitateurs et aux obstacles à l'accès dans les établissements d'enseignement supérieur.

La deuxième partie de cette session combine une exploration analytique des concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme avec la manière dont ils sont compris et utilisés par les participants dans leurs rôles respectifs. Elle permet aux participants de réfléchir au rôle de la langue dans le développement de la compétence multiculturelle. En termes plus spécifiques, la première partie de la session vise à: comprendre la signification des concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme; réfléchir à la manière dont les différentes notions liées au multiculturalisme et à l'interculturalisme sont présentées dans l'environnement des participants et à l'impact que cela a sur les personnes et la société dans son ensemble; illustrer la nature dynamique et complexe des concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme.

Note: comme indiqué dans d'autres sections de ce document, il est conseillé aux facilitateurs d'utiliser les étapes de manière flexible plutôt que rigide.

## Résultat 1. Démontrer une connaissance des concepts clés de l'accès et de l'intersectionnalité

Durée prévue: 2 heures

### Étape 1

Projeter la définition suivante de l'accès:

**Dans le domaine de l'éducation, le terme d'accès fait généralement référence à la manière dont les établissements d'enseignement supérieur et les politiques (s'efforcent de) garantir que les étudiants ont des chances égales et équitables de tirer pleinement parti de leur éducation** (Source: The Glossary of Education Reform, pour plus d'informations sur le concept d'accès <https://www.edglossary.org/access/>).

#### Question 1 (ensemble du groupe)

En vous inspirant de votre expérience vécue et en vous référant à la définition, comment évalueriez-vous votre institution sur une échelle de 1 à 5 (1 étant la note la plus basse et 5 la note la plus élevée) dans le domaine de l'accès?

Les membres du groupe sont ensuite invités à partager leur évaluation individuelle et à en expliquer les raisons.

#### Question 2 (en groupe)

Nous avons écouté les évaluations des uns et des autres et les raisons de ces évaluations. En réponse à la discussion sur les évaluations, quelles sont les caractéristiques de base d'une institution de l'échelle 5 dans le domaine de l'accès? Vous pouvez organiser votre réponse en utilisant les catégories suivantes: politique, culture, programme d'études et pédagogie.

Les membres discutent au sein de leur groupe respectif et reviennent vers l'ensemble du groupe pour partager l'ensemble des caractéristiques.

#### Question 3 (ensemble du groupe)

Au vu de la liste de caractéristiques établie par l'ensemble du groupe, changeriez-vous votre évaluation initiale de l'EES dans lequel vous travaillez/étudiez/avez étudié? Pourquoi?

#### Question 4 (ensemble du groupe)

Si nous devons nous concentrer exclusivement sur l'accès des migrants à l'enseignement supérieur, comment évalueriez-vous votre établissement?

Les membres du groupe sont invités à faire part de leur évaluation individuelle et à en expliquer les raisons.

*Durée prévue: 40 minutes*



## Étape 2

Le chef de groupe présente deux migrants et leur demande de partager leurs expériences vécues en tant qu'étudiants actuels ou anciens d'un établissement d'enseignement supérieur (des récits pourraient également être enregistrés et diffusés pendant la session).

**Remarque:** cette étape peut prendre la forme d'une interview en direct, au cours de laquelle les participants sont invités à poser une question relative à l'accès. Elle peut également prendre la forme d'une réflexion directe de la part des migrants.

Cette étape peut se dérouler en direct, en personne, ou être présentée sous forme d'enregistrement.

### Question 1

Avez-vous été surpris/conscient des obstacles/facilitateurs mentionnés dans les récits?

### Question 2

Les récits ont mis en évidence des défis qui sont à la fois internes et externes à l'institution. En d'autres termes, certains défis sont inhérents à l'institution et d'autres lui sont extérieurs. Quelle que soit l'origine des défis, les établissements d'enseignement supérieur ne peuvent pas tourner le dos aux questions qui affectent directement l'accès des migrants.

Comment pouvons-nous, en tant que différentes parties prenantes au sein de l'EES, contribuer à l'autonomisation des migrants et créer des espaces véritablement démocratiques, inclusifs et socialement justes?

*Durée prévue: 40 minutes*



### Étape 3

Cette étape vise à faire le lien entre la question de l'accès et la deuxième partie de la session 1, qui porte sur les compétences clés d'un éducateur multiculturel. L'étape 3 fait référence au concept d'intersectionnalité.

Présentez la citation suivante. Cette citation est tirée d'un essai publié en 2016 dans Teen Vogue par la jeune activiste Eva Lewis, intitulé "Why I Am Passionate About Intersectionality" (Pourquoi je suis passionnée par l'intersectionnalité).

**Avant d'être une fille, je suis noire.  
Avant d'être confrontée au sexisme, je suis confrontée au racisme.  
Avant que quelqu'un ne prenne note de l'expression de mon genre, ses yeux se concentrent sur la couleur de ma peau, un brun qui semble doré à la lumière du soleil. Ce sont mes intersections, les constructions sociales qui se croisent pour créer mon identité et, ironiquement, les choses pour lesquelles je suis opprimée.**

#### Question 1 (petits groupes / groupe entier)

Quel est le lien entre les constructions sociales qui créent l'identité de la jeune fille, les oppressions dont elle parle et les questions d'accès que nous avons abordées jusqu'à présent?

**Remarque:** au sein des petits groupes, la question est de préférence discutée sous la direction d'un participant migrant.

Les groupes font part de leurs réflexions à l'ensemble du groupe.

#### Question 2 (groupe entier)

Compte tenu de la discussion, comment définiriez-vous le racisme institutionnalisé? Pouvez-vous donner des exemples concrets, autres que ceux mentionnés jusqu'à présent, d'un tel racisme?

*Durée prévue: 40 minutes*

**Résultat 2: Distinguer les concepts clés du multiculturalisme et de l'interculturalisme**

Durée prévue: 2 heures.

**Préparation à distance**

Deux semaines avant le jour du DPC, le facilitateur distribue par courrier électronique un dossier de lecture concis sur les concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme (voir annexe 2).

**Conseils pour les animateurs**

**Note:** Soyez conscient que les participants auront des approches et des connaissances différentes du sujet. Ils peuvent être confus quant à la signification des termes, et il peut y avoir des différences linguistiques. Certains participants du groupe peuvent avoir une meilleure compréhension des concepts que d'autres: il est important de rassurer tout le monde sur le fait que toutes les opinions seront respectées et que personne ne doit se sentir inhibé par les autres membres du groupe.

Essayez d'expliquer et de clarifier, sans donner aux participants l'impression que vous leur dites "la vérité".

**Activité 1**

Les participants sont informés que dans cette activité, ils auront le temps de réfléchir à la manière dont les différents aspects liés aux concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme sont compris par leurs pairs et par les différents départements et facultés de l'établissement d'enseignement supérieur dont ils font partie.

Les participants sont répartis en petits groupes. Trois groupes reçoivent chacun l'un des deux termes (interculturalisme ou multiculturalisme) et une fiche d'activité (annexe 1). Les groupes sont invités à commencer par écrire leur propre compréhension du terme, puis à suivre chaque case de la grille: comment il est compris par les collègues et les pairs, comment il est présenté dans les médias et par les autorités éducatives. Les participants doivent baser leur réflexion sur ce qu'ils savent, ce qu'ils ont entendu ou remarqué dans leur propre environnement.

*Durée prévue: 30 minutes*



### Activité 2

Une fois que les groupes ont terminé leur tâche, ils sont invités à présenter leurs résultats.

**Note:** Prévoyez un peu de temps pour les questions après chaque présentation. Les questions ne doivent toutefois être posées que si quelque chose n'est pas clair.

*Durée prévue: 30 minutes*



### Activité 3

A la fin du processus, le facilitateur fait une présentation de la terminologie utilisée dans l'activité (**voir le power point sur le [site du projet SMILE](#)**).

*Durée prévue: 30 minutes*



### Activité 4 - Compte rendu et évaluation

Les participants sont invités à s'asseoir en cercle et les questions suivantes leur sont posées:

- i. Votre compréhension du terme a-t-elle été différente de celle présentée à la fin de l'activité par l'animateur? Quelles étaient ces différences?
- ii. Pourquoi pensez-vous que les gens ont des interprétations si différentes des concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme?
- iii. La compréhension de ces termes par les pairs et la façon dont ils sont présentés dans les médias et par les autorités éducatives véhiculent-elles un message positif ou négatif? Pourquoi? Quel est l'impact sur la société?
- iv. L'utilisation de la langue peut-elle contribuer à la discrimination raciale et religieuse? Comment pouvons-nous l'éviter?
- v. Existe-t-il un espace où les membres de votre communauté peuvent discuter des questions liées au multiculturalisme? Dans quelle mesure les personnes travaillant dans des établissements d'enseignement supérieur peuvent-elles participer à ces débats? Comment les éducateurs (entendus comme les membres du personnel administratif et académique) peuvent-ils s'impliquer davantage?
- vi. Quels sont les droits de l'homme violés dans les cas de discrimination raciale et religieuse? Que peuvent faire les éducateurs pour promouvoir et protéger les droits de l'homme?

*Durée prévue: 30 minutes*



### Devoirs



Chaque participant est invité à réfléchir à la session 1 et à partager deux idées personnelles tirées de la première session. Ces éléments seront partagés dans un forum virtuel en vue de créer une discussion sur les actions qui peuvent être prises au niveau personnel et institutionnel.

## Session 2: Compétences et partialité

Cette session abordera deux objectifs:

- (1) Démontrer la capacité à définir les compétences clés de l'éducateur multiculturel.**
- (2) Évaluer de manière critique le soi par rapport aux compétences multiculturelles clés par le biais d'une réflexion biographique.**

Dans la première partie de la session, les participants se concentreront sur les compétences clés d'un éducateur multiculturel, étant donné que nous comprenons que toute rencontre, que ce soit entre le personnel académique et les étudiants ou entre le personnel administratif et les étudiants potentiels ou actuels, est essentiellement une rencontre éducative. A cette fin, la première partie de la session utilisera un jeu et une approche d'étude de cas pour mesurer l'intelligence culturelle des participants, ce qui conduira à des plans de travail personnels visant à combler les lacunes en matière de connaissances, d'attitudes et de compétences.

Alors que la première partie de la session se concentre principalement sur les contextes, la seconde partie se concentre sur l'individu. La manière dont les organisations (organes de gouvernance et politiques) et les membres de ces organisations traitent la diversité culturelle aura un impact, par exemple, sur les programmes, les environnements d'enseignement et d'apprentissage, les résultats universitaires, le sentiment d'appartenance ou le type et la qualité des services offerts à la communauté universitaire et à la société. En reconnaissant la diversité, une institution peut prendre de meilleures décisions, rapprocher l'université de la société et apporter l'innovation et le talent dans les salles de classe, les laboratoires, les espaces de recherche et de débat, sans laisser personne de côté, comme le soulignent les Nations unies dans l'ODD 4<sup>1</sup>: "assurer une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous".

L'un des éléments les plus importants pour promouvoir l'inclusion et la diversité est de se connaître soi-même. Pourquoi? Parce que chacun d'entre nous comprend le monde d'une manière différente. Et chacun d'entre nous a des préjugés (certains explicites et d'autres inconscients), des idées préconçues, des suppositions ou utilise des étiquettes identitaires. Tout cela peut avoir des conséquences néfastes et favoriser un processus de dépersonnalisation ou de discrimination à l'égard de personnes appartenant à des groupes différents, uniquement en raison d'un ensemble de caractéristiques perçues (sexe, âge, origine culturelle, ethnicité, etc.). Être conscient de ces préjugés signifie également explorer et apprendre à connaître les pensées, les préjugés, les stéréotypes... et les surmonter en prenant des mesures pour réduire leur impact sur nos décisions et nos choix.

De ce fait, la deuxième partie de cette session sera consacrée au travail sur la conscience de soi. L'identification et la prise de conscience de nos préjugés soutiendront les processus d'inclusion et de diversité, leurs politiques, leurs stratégies et leurs actions. Il est également nécessaire de comprendre que ces processus de prise de conscience s'acquièrent progressivement et doivent être accompagnés d'une réflexion critique sur les inégalités sociales et économiques et leur impact inégal sur les personnes en fonction de leur culture, de leur sexe, de leur appartenance ethnique et de leurs antécédents ; d'une valorisation des personnes et d'une contribution à une atmosphère accueillante et sûre où les personnes se sentent écoutées, prises en compte et font activement partie de la communauté à tous les niveaux ; et d'un engagement à réexaminer les attitudes et à changer les comportements.

<sup>1</sup> "Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030" Nations unies, 2015.

**Note:** comme indiqué dans d'autres sections de ce document, il est conseillé aux facilitateurs d'utiliser les étapes de manière flexible plutôt que rigide. En outre, il convient de prévoir au moins une à deux semaines entre la session 1 et la session 2 afin de laisser suffisamment de temps aux participants pour participer à un forum virtuel en tant qu'outil pédagogique facultatif.

## Résultat 1. Démontrer la capacité à définir les compétences clés de l'éducateur multiculturel

Durée prévue: 1 hr. 30 minutes.

### Activité 1 - Relier la session 1 à la session 2



Pour préparer le développement du concept d'éducateur multiculturel, l'animateur invite le groupe à revoir le déroulement de la session 1, y compris les discussions sur le forum virtuel, et à réfléchir à la manière dont les enseignements tirés de la session 1 peuvent contribuer au concept d'éducateur multiculturel en tant que passerelle vers un EES plus accessible.

La réflexion peut prendre plusieurs formes, en fonction du type de rapport pédagogique que l'animateur souhaite développer avec les participants.

*Durée prévue: 30 minutes*

### Activité 2 (groupes individuels et partenaires)



Le groupe interagira avec une étude de cas pendant le reste de la première partie de la session 2. L'étude de cas servira de toile de fond pour développer le concept d'intelligence culturelle, une qualité essentielle des éducateurs multiculturels efficaces. Au début, les participants lisent l'étude de cas de manière indépendante (voir annexes 3 et 4). Ensuite, ils discutent de l'étude de cas avec un partenaire en utilisant les questions d'orientation. Ensuite, ils élaborent le concept de compétence culturelle en groupe et le présentent aux autres participants.

#### Questions directrices:

1. Évaluez l'intelligence culturelle de Marc sur la base des quatre compétences (métacognition, cognition, motivation et comportement) (voir annexe 5):
  - Aspect cognitif: quelles valeurs influencent le comportement de Markus? Quelles valeurs déterminent le comportement de Khun Somchai?
  - Aspect métacognitif: Décrire le processus de réflexion de Markus et l'adaptation de ses hypothèses culturelles.
  - Aspect motivationnel: Quelle est la "source intérieure de motivation" de Markus qui l'aide à faire face à la situation avec succès?
  - Aspect comportemental: comment la communication de Markus évolue-t-elle et comment s'adapte-t-il à la situation?
2. Comment Markus a-t-il réussi à surmonter les différences culturelles et à les transformer en une solution synergique? Quels aspects de la "compétence interculturelle" l'ont aidé à y parvenir?

*Durée prévue: 80 minutes*

## Résultat 2. Évaluer de manière critique le soi par rapport aux compétences multiculturelles clés par le biais d'une réflexion biographique

Durée prévue: 2 heures.

### Préparation à distance

La lecture suivante devrait être distribuée deux semaines avant le jour de la session.

Holoien, D. S. (2013) *Les différences font-elles une différence? Les effets de la diversité sur l'apprentissage, les résultats intergroupes et l'engagement civique*. Rapport du comité ad hoc des administrateurs sur la diversité. Princeton: Princeton University. <https://inclusive.princeton.edu/sites/g/files/toruqf1831/files/pu-report-diversity-outcomes.pdf>



### Étape 1 - Conscience de soi

La conscience de soi est la conscience de nos identités sociales, de nos cultures, de nos préjugés et de nos perspectives. Elle implique la capacité de comprendre qui nous sommes et ce que nous apportons aux relations et aux situations. Cette composante comporte de nombreuses compétences, notamment: la conscience de nos identités sociales, de leurs influences culturelles et de la manière dont elles s'entrecroisent ; la conscience de nos préjugés, stéréotypes et partis pris ; la conscience de notre supériorité et de notre infériorité intériorisées ; la conscience de la façon dont nous avons intériorisé (souvent de manière inconsciente) nos identités sociales, nos cultures et nos points de vue.

Comment nous avons intériorisé (souvent inconsciemment) les notions de supériorité de nos groupes d'identité sociale dominants/privilégiés (domination intériorisée) et d'infériorité de nos groupes d'identité sociale subordonnés/marginalisés (oppression intériorisée) ; conscience de la manière dont nous pouvons être perçus par les autres et de l'impact de notre comportement.

Cette section de la session 2 vise à contribuer à l'identification de ces préjugés inconscients que tous les êtres humains ont, dans l'idée de les rendre visibles et, grâce à cette visibilité, d'avoir l'opportunité de diminuer leur influence sur nos choix et nos relations.

Comme les autres sections, celle-ci est conçue avec une approche participative à l'esprit ; une dynamique qui permet aux participants d'explorer leurs préjugés inconscients et de partager volontairement leurs expériences. Le rôle de l'animateur est essentiel pour créer un environnement sûr et confortable. Le rôle des participants est également essentiel, car l'animateur recueillera, au cours des différentes activités, les éléments clés qui sont essentiels à la promotion de la diversité et de l'inclusion en ce qui concerne la conscience de soi et les préjugés inconscients. Si l'animateur travaille avec des post-its, il peut sélectionner certains concepts ou idées clés qui y sont inscrits. Ces éléments seront réintroduits dans la section de synthèse afin d'aider les participants dans leurs "actions à entreprendre".

**Activité 1**

Les participants répondront individuellement aux questions suivantes. Il s'agit d'un travail individuel qui devrait durer six minutes. Les réponses ne seront pas divulguées. À la fin, les participants reviendront sur les mêmes questions et y répondront à nouveau, en comparant les différences et les similitudes dans les réponses.

**Questions de réflexion personnelle**

- Pensez-vous avoir des préjugés implicites ou inconscients?
- Comment vous sentez-vous?
- Cette idée de préjugés implicites vous met-elle mal à l'aise? Si oui, comment pensez-vous pouvoir remédier à ce malaise?

Durée prévue: 10 minutes

**Étape 2 - Préjugés et préjugés inconscients/implicites****Notes pour le facilitateur:**

L'animateur distribue une série de post-it aux participants. Chaque post-it comporte un signe (un cercle, un carré, un animal...). Il y aura au maximum deux post-it qui ne correspondent pas aux autres (parce que l'un d'entre eux a un symbole différent et distinctif qui ne correspond pas à la logique des signes précédents). Chaque participant aura au moins 3 post-it différents. Les participants doivent former des groupes de (minimum) 3-4 personnes, sans se parler. Il y aura trois tours de 3 minutes chacun pour former les différents groupes en suivant la consigne de non-discussion. L'animateur insistera sur l'importance du temps. Le processus doit être très rapide.

**Conseils pour facilitateur:**

- Soyez attentif à la façon dont les groupes ont été formés;
- Il est important de garder le silence pendant l'activité;
- Lorsqu'il réfléchit à la formation des groupes ou au sentiment d'appartenance, l'animateur peut introduire le concept de partialité. Selon le dictionnaire de sociologie d'Open Education, "le parti pris est la tendance (connue ou inconnue) à préférer une chose à l'autre, qui empêche l'objectivité, qui influence la compréhension ou les résultats d'une manière ou d'une autre". Les préjugés sont fonctionnels car ils nous aident à comprendre le monde et à prendre des décisions très rapidement, mais ils peuvent également exclure des personnes du groupe en raison de leur race, de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur apparence... L'exclusion a un impact sur l'auto-identification des personnes, sur leurs performances sociales et sur leurs résultats scolaires. Il/la facilitatore/ice distribuira una serie di post-it tra i/le partecipanti. Ogni post-it avrà un segno (un cerchio, un quadrato, un animale...). Ci saranno al massimo due post-it che non corrisponderanno agli altri (perché uno di essi avrà un simbolo diverso e distintivo, che non corrisponderà alla logica dei segni precedenti). Ogni partecipante avrà almeno 3 post-it diversi. I/le partecipanti dovranno formare gruppi di (minimo) 3-4 persone, senza parlare. Ci saranno tre round da 3 minuti ciascuno per creare gruppi diversi seguendo la regola del silenzio. Il/la facilitatore/ice sottolineerà l'importanza del tempo. Il processo dovrebbe essere molto veloce

**Activité 1**

En cercle, l'animateur mène une réflexion sur les critères utilisés pour former les groupes (en prêtant attention à l'exclusion et à l'inclusion), à l'aide des questions suivantes:



- Quels ont été les critères utilisés pour former les groupes?
- S'agit-il d'un processus d'appartenance à "nous" et non à "eux"? Qu'avez-vous ressenti lorsque vous étiez inclus dans un groupe et lorsque vous en étiez exclu?
- Quels sont les avantages de la diversité dans les groupes?
- Comment les participants peuvent-ils améliorer et valoriser les différences de culture, de sexe, d'âge et d'origine ethnique?

*Durée prévue: 20 minutes*

**Activité 2 - Les préjugés - leur nature et leurs types**

Cette activité vise à mieux comprendre les différents types de préjugés, leur fonctionnement et la manière dont les gens font des choix. La vidéo dure dix minutes et est sous-titrée en anglais. L'animateur peut choisir de se concentrer sur 2 ou 3 préjugés et d'approfondir chaque question.

**Accéder à la vidéo à l'adresse suivante**

[https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBlr\\_Rlw](https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBlr_Rlw)

**Note:** L'animateur doit faire comprendre que les préjugés peuvent être écrasants et provoquer un contre-effet de rejet. Il s'agit d'une réaction normale. L'important est d'en prendre conscience et, étape par étape, de devenir capable de gérer et de faire face à ses propres préjugés.

**Questions de réflexion (en cercle):**

- Qu'est-ce qui vous a le plus surpris? Pourquoi?
- Avez-vous identifié des situations dans lesquelles ces préjugés sont apparus?
- Avez-vous été impliqué dans les situations précédemment identifiées?
- Comment vous êtes-vous senti?

*Durée prévue: 20 minutes*

### Étape 3 - Rendre explicites les préjugés implicites/inconscients

Qu'est-ce qu'un préjugé inconscient? Les préjugés inconscients sont des préjugés dont nous ne sommes **pas conscients** et qui **échappent à notre contrôle**. Il s'agit d'un préjugé qui se produit automatiquement et qui est déclenché par notre cerveau qui porte des jugements et des évaluations rapides sur les personnes et les situations, influencés par nos antécédents, notre environnement culturel et nos expériences personnelles (Equality Challenge Unit: 2013 Unconscious bias in higher education).

L'objectif des activités suivantes est d'aider les participants à identifier les préjugés inconscients, en particulier le préjugé d'affiliation.

#### Activité 1



Identifiez 3 à 6 personnes dont vous êtes proche et qui ne font pas partie de votre famille. Ces personnes peuvent être des amis, des collègues de travail... Ensuite, remplissez la grille de l'annexe 6, en attribuant le chiffre 1 lorsque la personne correspond à vos propres caractéristiques (âge, sexe, apparence physique, etc.).

Le score total mesure le degré de ressemblance de vos amis ou proches avec vous. Plus leur score est élevé, plus ils vous ressemblent.

- Dans quelle mesure votre groupe d'amis ou de proches est-il différent du vôtre?
- Y a-t-il une diversité d'âges, de sexes, de races, d'études, de valeurs?
- Dans quel domaine avez-vous trouvé le plus de similitudes avec vous? Lesquelles le sont moins?
- Pourquoi pensez-vous que cela peut se produire?
- Quelles sont les implications du choix de personnes "comme moi" dans le contexte d'un environnement de travail, d'un processus d'admission à l'université, de groupes d'étude?

L'animateur peut aborder ces questions dans le cadre d'un travail individuel et d'une séance plénière, en stimulant la discussion et en mettant en évidence et en reliant les éléments mentionnés précédemment: la diversité et la différence. Il est important de réfléchir à l'impact des préjugés d'affiliation dans le contexte de la sélection des emplois, de l'admission des étudiants, des groupes d'étude... Les préjugés d'affiliation peuvent introduire un élément d'exclusion invisible qui est difficile à identifier et, par conséquent, difficile à surmonter.

**Conseils de réflexion:** La diversité est essentielle pour apprendre et comprendre notre communauté et le monde. Vous sentez-vous souvent plus à l'aise entouré de personnes qui vous ressemblent? C'est ce qu'on appelle le biais d'affiliation. Apprenez-en plus à ce sujet en lisant ce texte:

<https://cultureplusconsulting.com/2015/06/19/explaining-affinity-bias/>.

Durée prévue: 30 minutes

## Étape 4

### Comment puis-je identifier mes préjugés?

Certains tests peuvent vous aider à identifier vos propres préjugés, comme celui de Project Implicit <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>. La mission de Project Implicit est d'éduquer le public sur les préjugés et de fournir un "laboratoire virtuel" pour la collecte de données sur l'internet. Comment mes opinions, mes décisions et mes actions sont-elles influencées par des préjugés et des stéréotypes?

### Comment puis-je gérer mes préjugés?

La première étape pour gérer les préjugés explicites et inconscients consiste à en prendre conscience, sans se laisser submerger. Mais nous pouvons aller de l'avant et essayer de gérer ces préjugés quotidiens. Comment? Pour explorer comment gérer nos préjugés quotidiens, nous proposons l'activité 4.

#### Activité 4



Regardez cette vidéo sur les préjugés inconscients:



[Understanding unconscious bias | The Royal Society](#)

#### Réfléchissez aux dernières recommandations de la vidéo:

- Comment le fait de ralentir la vitesse de notre prise de décision peut-il nous/vous aider à identifier et gérer nos préjugés inconscients?
- Est-il possible/réalisable d'arrêter de reproduire des habitudes et des valeurs que nous avons répétées à plusieurs reprises? Comment y parvenir? Quelles sont les principales mesures que je peux prendre?

*Durée prévue: 20 minutes*



### Matériel supplémentaire - Temps de lecture et de visionnage

Plus d'informations sur les stratégies et les recommandations pour gérer les préjugés inconscients (les liens génèrent des éléments qui peuvent être introduits par l'animateur):

- Recommandations pour réduire les préjugés inconscients dans les processus d'évaluation des promotions et des titularisations

<https://www.rit.edu/advance/sites/rit.edu.advance/files/documents/Recommendations%20for%20Reducing%20Unconscious%20Bias%20in%20Promotion%20%26%20Tenure%20Review%20Processes%2010SEP2018.pdf>

- Richard L. Byyny, Cognitive Bias. Reconnaître et gérer nos préjugés inconscients <https://www.med.upenn.edu/inclusion-and-diversity/assets/user-content/cognitive-bias.pdf>

- Stratégies pour contrer les préjugés inconscients en classe

<https://www.nafsa.org/ie-magazine/2020/8/4/strategies-counterung-unconscious-bias-classroom>

## Étape 5



### Activité de synthèse

Au cours de la session, le facilitateur recueillera les points clés sur la diversité et l'inclusion.

Ces points seront soulignés et serviront de base à l'activité suivante.

Les participants sont invités à dresser une liste de quatre actions différentes qu'ils peuvent développer et appliquer à leur famille, à leurs amis, à leur travail, à leurs étudiants, afin de promouvoir la diversité et l'inclusion. Les participants disposeront de 10 minutes avant de partager (s'ils se sentent à l'aise) leurs listes.

Durée prévue: 20 minutes

### Devoirs pour l'auto-réflexion



L'animateur demandera aux participants de revenir sur les questions posées au début de la session et de revoir leurs réponses à la maison. Une auto-réflexion est encouragée, en réponse aux questions suivantes:

- Comment mes opinions, mes décisions et mes actions sont-elles influencées par les préjugés et les stéréotypes?
- Est-ce que je considère uniquement les faits (études antérieures) ou suis-je influencé par certaines valeurs sociales qui encouragent des caractéristiques particulières attachées à un groupe de personnes?
- Ai-je pris des avis à partir de différents points de vue/approches?

## C. Et ensuite?

Félicitations! Vous avez terminé le cours de **DPC sur construire des compétences multiculturelles à l'université!** Nous espérons que les nouvelles perspectives que vous avez explorées avec nous vous aideront à vous engager activement dans la redéfinition de vos tâches au profit de vos étudiants.

Comme mentionné au début du cours, SMILE a également développé d'autres cours complets de DPC sur la diversité:

- *Cours introductif de formation professionnelle continue sur la diversité - Premiers pas pour mieux se connaître dans un enseignement supérieur diversifié.*
- *Cours de DPC sur le renforcement de la compétence multiculturelle à l'université - Réflexions et actions critiques.*
- *Le plafond de verre n'est pas brisé - Un cours de DPC sur les femmes et le leadership dans le secteur de l'enseignement non obligatoire*

Vous êtes invités à demander à votre institution d'organiser ces cours pour le personnel ou, si cela n'est pas possible, à suivre les cours de manière autonome ou avec quelques collègues. Vous découvrirez des choses que vous ignorez et vous vous préparerez certainement à devenir un membre du personnel de l'enseignement supérieur plus respectueux de la diversité.

Merci pour votre implication!

Faites également la promotion des cours SMILE - faites de la diversité et de l'inclusion votre objectif au travail, à la maison et dans votre communauté!

<https://smile.eucen.eu>

[smile@eucen.eu](mailto:smile@eucen.eu)

## D. Annexes

### Annexe 1. Fiche d'activité: Confusion de concepts

Vous recevrez un terme (multiculturalisme ou interculturalisme) utilisé pour parler du développement de la compétence multiculturelle. Écrivez dans chaque case comment, à votre avis, ce terme est compris et présenté par différentes personnes, dont vous. Vous disposerez de 30 minutes pour cette tâche.

1. Quel est le terme que vous avez reçu?
2. Comment le comprenez-vous?
3. Comment vos collègues le comprennent-ils généralement?
4. Comment est-elle présentée et promue dans les médias?
5. Comment est-elle officiellement présentée et promue dans votre établissement d'enseignement supérieur?

## Annexe 2. Dossier de lecture préliminaire

**Extrait 1. – Ahmed, S. (2012). *On being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham et Londres: Duke University Press.**

### Chapitre 5. Parler du racisme

La promesse de la diversité est la promesse du bonheur: comme si en devenant heureux ou en voulant "juste le bonheur", nous pouvions mettre le racisme derrière nous. Nous pouvons prendre l'exemple du film *Bend It Like Beckham* (2002, réalisé par Gurinder Chadha). Ce film pourrait être lu comme un récit de réparation. Il est utile de lire ce film dans le contexte d'une analyse des institutions - une manière de relier une histoire institutionnelle à une histoire nationale. Le film n'est pas seulement l'un des films britanniques les plus populaires au box-office ; il est également présenté comme une comédie qui fait du bien. Il présente une version heureuse du multiculturalisme. Comme le note un critique: "Il nous faut pourtant nous tourner vers le Royaume-Uni pour trouver un film commercial exemplaire sur le multiculturalisme heureux et souriant. *Bend it like Beckham* est le film britannique le plus rentable de tous les temps, séduisant une Grande-Bretagne multiculturelle où Robin Cook, ancien ministre des affaires étrangères, a récemment déclaré que le poulet Tikka Masala était le plat national le plus populaire. Les Britanniques blancs ont tendance à aimer *Bend it like Beckham* parce qu'il ne met pas l'accent sur la race et le racisme - après tout, beaucoup sont fatigués de se sentir coupables" (D. McNeil 2004). Ce qui rend ce film "heureux", c'est en partie ce qu'il cache ou dissimule. Il pourrait offrir un soulagement aux sentiments négatifs qui entourent le racisme. Nous pouvons noter que ces sentiments négatifs ne sont pas identifiés à ceux qui subissent le racisme, mais aux "Britanniques blancs": le film pourrait être attrayant parce qu'il permet à la culpabilité blanche d'être remplacée par de bons sentiments. Les sujets pour lesquels le film est attrayant sont autorisés à ne pas se sentir coupables du racisme ; au lieu de cela, ils peuvent être encouragés par une histoire de réussite d'immigrés [...].<sup>2</sup>

En d'autres termes, il s'agit de laisser le racisme derrière soi [...] Le film suggère que la question de savoir si le racisme fait mal dépend du choix et de la capacité de chacun: nous pouvons laisser tomber le racisme comme quelque chose qui se produit, une capacité attribuée à la compétence (si vous êtes assez bon, vous vous en sortirez), ainsi que le don immédiat de l'empathie, où la douleur du racisme est réimaginée comme un terrain d'entente [...].<sup>3</sup>

La récupération peut non seulement recouvrir une blessure, mais aussi exiger qu'une blessure soit recouverte. Le concept de devoir est implicite dans ce récit: les migrants ou les étrangers, ceux qui sont accueillis dans les institutions de la blancheur, doivent être aimants et reconnaissants en retour.

institutions de la blancheur, doivent être aimants et reconnaissants en retour. Je dirais que la diversité est exercée comme un récit de réparation dans le contexte des institutions: une

<sup>2</sup> Page 165

<sup>3</sup> Page 167

manière de se recentrer sur la blancheur, que ce soit en tant que sujet de blessure qui doit être protégé ou en tant que sujet dont la générosité est "à l'origine" de notre arrivée. Pour montrer notre gratitude, nous devons laisser le racisme derrière nous. Même en tant que mémoire, le racisme peut être compris comme un obstacle, comme ce qui "gêne" notre participation aux institutions. La diversité est atteinte lorsque nous montrons que nous sommes disposés à participer: peut-être devons-nous être heureux et disposés [...].<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Page 168

**Extrait 2. – Modood, T. (2012). *Le multiculturalisme: Une idée civique*. Cambridge: Polity Press. Chapitre 1 "Is Multiculturalism Appropriate for the Twenty-first Century?" (Le multiculturalisme est-il adapté au XXIe siècle?):**

Les années 60 ont été une période d'affirmation du caractère singulier de la race humaine. Le nazisme avait affirmé la différence irréductible entre Aryens, Juifs, Slaves, etc., mais il avait été vaincu et l'antiracisme était en marche. Martin Luther King Jr et ses disciples ont proclamé la similitude essentielle de l'humanité, que rien ne différencie les Blancs des Noirs hormis la couleur de la peau, et rares sont ceux qui, en dehors des lagunes assiégées de l'apartheid, sont prêts à défendre un développement séparé. L'idée impériale du "fardeau de l'homme blanc", qui consiste à gouverner "les races inférieures sans la loi", était considérée comme un anachronisme embarrassant, voire un sujet de honte pour les jeunes Blancs. Pourtant, c'était aussi l'époque de la célébration de la différence. Une époque où les gens étaient non seulement encouragés à "faire ce qu'ils voulaient", mais où les Afro-Américains commençaient à affirmer une nouvelle fierté historique noire et la nécessité d'une mobilisation politique spécifiquement noire. Certaines femmes se sont concentrées sur leurs différences sexuelles avec les hommes et ont postulé que les femmes étaient naturellement plus attentionnées, consensuelles et empathiques.

Pour les hommes gays, la compagnie de co-sexuels est devenue une nécessité afin d'explorer la nature de l'homosexualité et de lui permettre d'être sa propre chose dans son propre espace, sans honte ni copie de l'hétérosexualité.

Au moment même où les idées liées à l'humanisme, aux droits de l'homme et à l'égalité des citoyens ont connu un nouvel essor, les revendications de différences entre groupes, incarnées par les idées d'afrocentricité, d'ethnicité, de féminité, de droits des homosexuels, etc. sont devenues essentielles à une nouvelle politique progressiste. Il s'agissait d'une politique de l'identité: être fidèle à sa nature ou à son héritage et rechercher, avec d'autres personnes du même type, la reconnaissance publique de sa collectivité. L'un des termes utilisés pour décrire cette politique, en particulier aux États-Unis, est le "multiculturalisme".

Le multiculturalisme a également un sens plus restreint, en particulier en Grande-Bretagne et dans d'autres parties de l'Europe. Ici, on dit que nous sommes devenus une société multiculturelle non pas tant par l'émergence d'un mouvement politique que par un mouvement plus fondamental des peuples.

par l'émergence d'un mouvement politique, mais par un mouvement plus fondamental des peuples. Par l'immigration - plus précisément, l'immigration extra-européenne de personnes non blanches dans des pays majoritairement blancs. Ici, l'idée politique du multiculturalisme - la reconnaissance de la différence entre les groupes dans la sphère publique des lois, des politiques, des discours démocratiques et des termes d'une citoyenneté et d'une identité nationale partagées - tout en partageant quelque chose en commun avec les mouvements politiques décrits ci-dessus, a un objectif beaucoup plus étroit. Les deux sens du multiculturalisme - axé sur les conséquences de l'immigration et sur les luttes d'une série de groupes marginalisés ou sur les différences entre les groupes en tant que telles - ne peuvent peut-être pas être entièrement séparés l'un de l'autre. Le sens le plus étroit peut raisonnablement être interprété comme une partie, une branche, du courant le plus large. Néanmoins, le multiculturalisme post-immigration a ses propres préoccupations et sensibilités, qui peuvent être déformées ou obscurcies si nous les considérons en termes multiculturels génériques. Il peut avoir des liens avec le racisme, qui peut être très différent lorsque le droit de s'installer n'est pas en jeu ; ou il peut avoir des liens avec le sexisme, qui ne peut être pris en compte que lorsqu'il y a une sensibilité aux normes sexuelles ou aux rôles des hommes et des femmes différenciés selon les cultures. En outre, même dans le cadre plus étroit du phénomène de la post-immigration, les questions peuvent varier d'un pays à l'autre. Dans certains pays, le

racisme et l'héritage du colonialisme peuvent être au centre des préoccupations ; dans d'autres, la question peut être de savoir comment convertir un statut de travailleur invité en citoyen lorsque le premier n'offre aucune possibilité d'exercer un pouvoir démocratique. (1-3)

**Extrait 3.** – Meer, N & Modood, T. (2012). *Comment l'interculturalisme s'oppose-t-il au multiculturalisme? Multiculturalism? Journal of Intercultural Studies*, Vol. 33, No. 2, avril 2012 (175-196).

Une troisième accusation est que, loin d'être un système qui s'adresse à l'ensemble de la société, le multiculturalisme, contrairement à l'interculturalisme, ne s'adresse qu'aux minorités qui le composent et ne tient donc pas compte du cadre plus large nécessaire à sa réussite. Comme l'a souligné Goodhart (2004), le multiculturalisme est a-symétrique en ce sens qu'il met trop l'accent sur la différence et la diversité, sur ce qui nous divise plus que sur ce qui nous unit, mais aussi parce qu'il ignore les besoins des majorités. Elle encourage donc le ressentiment, la fragmentation et la désunion. Comme le disent Alev (2007) et d'autres commentateurs, il est possible de prévenir ou de surmonter ce problème en invoquant l'interculturalisme pour promouvoir la cohésion communautaire au niveau local et, plus largement, en recourant à un interculturalisme qui encourage l'adhésion aux identités citoyennes nationales en tant que formes de méta-appartenance:

L'interculturalisme est un terme plus approprié que le multiculturalisme. Il met l'accent sur l'interaction et la participation des citoyens à une société commune, plutôt que sur les différences culturelles et les différentes cultures qui coexistent sans nécessairement beaucoup de contacts ou d'interactions participatives. L'interculturalisme équivaut donc à l'intégration mutuelle.

Alors que le multiculturalisme se résume à célébrer la différence, l'interculturalisme consiste à comprendre les cultures des uns et des autres, à les partager et à trouver un terrain d'entente sur lequel les gens peuvent s'intégrer davantage. (7 juin 2006)

Ces bases communes incarnent un type de communauté que les membres de la société doivent avoir et qui aurait été obscurci par l'accent mis sur la différence. On affirme que les sociétés et les États européens ont fait preuve d'un trop grand laisser-faire dans la promotion de la communalité et qu'il faut maintenant y remédier (Joppke 2004), d'où l'introduction de mesures telles que les serments d'allégeance lors des cérémonies de naturalisation, les exigences en matière de maîtrise de la langue pour la citoyenneté et l'éducation à la citoyenneté dans les écoles, entre autres choses. Ce que ce sentiment ignore, c'est que toutes les formes d'unité prescrite, y compris l'unité civique, conservent généralement un biais majoritaire qui fait peser la charge de l'adaptation sur la minorité, ce qui est incompatible avec le prétendu engagement de l'interculturalisme en faveur de l'"intégration mutuelle" tel qu'il est mis en avant dans le récit d'Alev [...].<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Pages 187 et 188.

## Annexe 3. Description du cas

(Adapté par Milena Ivanova)

Le cas suivant concerne un établissement d'enseignement privé thaïlandais fondé il y a 40 ans. L'établissement a acquis une image positive auprès des étudiants locaux grâce à ses programmes de mobilité internationale et à ses programmes d'études orientés vers l'international.

Markus travaille dans cette université depuis 13 ans, après avoir travaillé dans plusieurs pays dans différents établissements d'enseignement supérieur. En tant que citoyen suisse, il a été engagé après que le président de l'université l'a vu lors d'un salon international de l'éducation à Zurich. Markus avait d'ailleurs déjà travaillé en Thaïlande et en Asie du Sud-Est plus tôt dans sa carrière. Lorsqu'il a rejoint l'établissement, il a constaté qu'il était le seul membre du personnel international travaillant dans ce qui était en fait un établissement international, et qu'il était également le membre du personnel le plus âgé.

### Qui est Markus?

Markus, né et élevé à Bâle (Suisse), est aujourd'hui âgé de 53 ans. Il se distingue par son travail à l'étranger dans le secteur de l'éducation dans de nombreux pays. La carrière de Markus a commencé par des études de commerce en Suisse, et cette expérience l'a finalement conduit dans différents secteurs de l'industrie dans divers pays du monde. Outre Zurich, New York et Accra (Ghana), sa carrière l'a également conduit en Asie du Sud-Est. En raison de sa vaste expérience internationale et de sa familiarité avec la culture thaïlandaise, cette institution lui a offert un poste de direction dans cette université. Il s'agit d'un fait inhabituel, car tous les autres postes de direction sont réservés aux membres de la famille du fondateur.

Le rôle de Markus est de positionner l'institution grâce à ses connaissances et à ses compétences afin de la rendre populaire auprès des étudiants internationaux. En tant que vice-président, Markus est convaincu que, comme dans tout secteur d'activité au XXI<sup>e</sup> siècle, la différence entre une institution plus ou moins performante réside dans les outils de son personnel et dans sa volonté de mettre ses connaissances au service de la coopération internationale.

Fort de sa vaste expérience en Asie du Sud-Est en général et en Thaïlande en particulier, Markus estime que l'institution est très traditionnelle et dotée d'une structure hiérarchique. Les cadres moyens et supérieurs contrôlent les informations pertinentes et donnent des instructions spécifiques au personnel. Ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'ils délèguent des pouvoirs de décision à leurs collaborateurs. En général, selon la tradition thaïlandaise, ce sont les propriétaires de l'entreprise qui prennent la décision finale. En outre, ce sont les membres de la famille qui occupent les postes de direction. Le dialogue ouvert est traditionnellement perçu comme une perturbation de l'harmonie et doit être évité. La promotion est basée sur l'ancienneté.

### Qui est Khun Somchai?

Khun Somchai (53 ans) est le propriétaire de l'établissement. Il est issu d'une famille d'entrepreneurs de Bangkok. Son père a fondé l'établissement il y a 40 ans et Somchai, le fils aîné, a pris la relève de son père vieillissant. Bien qu'il ait étudié la chimie et aspiré à une carrière dans ce domaine, il a considéré qu'il était de son devoir de soutenir l'entreprise familiale et n'a donc pas hésité lorsque son père lui a demandé de prendre la relève. Il admire son père pour le travail acharné qu'il a fourni pour construire l'entreprise et se sent obligé de

continuer à la développer.

### Le point de vue de Khun Somchai sur l'institution

Cette institution est guidée par la culture thaïlandaise. Les bons employés suivent les instructions de leurs supérieurs et se caractérisent par leur loyauté, leur solidarité et leur fiabilité. Les superviseurs donnent des instructions et "prennent soin" de leur personnel. En retour, ils reçoivent loyauté et confiance. Comme dans beaucoup d'entreprises thaïlandaises, l'ambiance est familiale et les employés sont considérés comme faisant partie de la famille. S'ils n'obtiennent pas les résultats escomptés, c'est qu'ils n'ont pas été suffisamment guidés ou qu'ils n'ont pas été placés au bon endroit par leur supérieur. La responsabilité des résultats est liée à la direction.

Pour Markus, il est clair que le succès de son travail dépend de la réalisation d'un changement culturel. Markus est convaincu que le changement culturel ne peut être réalisé qu'avec la "bonne" équipe. Il se concentre principalement sur les performances des employés. L'employé le plus compétent à chaque poste doit assurer le succès de l'entreprise.

Pour la prochaine phase de promotion, le dirigeant a nommé Prasit, un employé expérimenté, à un poste de marketing stratégique.

### Qui est Prasit?

Prasit (45 ans) travaille pour l'institution depuis plus de 20 ans. Il a commencé très jeune et a travaillé dans différents services au fil des ans. Son père, figure bien connue du monde de l'éducation en Thaïlande, a également travaillé pour l'entreprise depuis la création de cette institution il y a 40 ans. Prasit est titulaire d'une licence de la célèbre université Chulalong KORN de Bangkok. Khun Somchai l'apprécie parce qu'il est loyal et qu'il a un bon esprit d'équipe.

Cependant, du point de vue de Markus, Prasit ne semble pas posséder les compétences dont il pense qu'une personne occupant ce poste a besoin pour atteindre ses objectifs ambitieux. Selon Markus, Prasit manque d'ambition et de dynamisme, et l'internationalisation de l'université ne fait pas partie de ses priorités.

Markus, qui préfère licencier Prasit plutôt que de le promouvoir, demande à rencontrer Khun Somchai - le chef thaïlandais - et profite de l'occasion pour nommer un autre candidat à la promotion: Winai, qui est plus jeune que Prasit mais qui a plus de potentiel, d'expérience et de connaissances.

### *Leur rendez-vous a lieu dans le bureau de la direction.*

**Khun Somchai:** Markus, comment allez-vous? Comment se sont passées vos vacances?

**Markus:** Khun Somchai, merci beaucoup d'avoir pris le temps de me rencontrer. La stratégie d'internationalisation se déroule bien et nous progressons. Je suis venu vous parler des décisions concernant la prochaine promotion. Je pense qu'il est très important de placer les bonnes personnes aux bons postes.

**Khun Somchai:** Je suis heureux d'entendre que nous sommes sur la bonne voie. Et je suis sûr que la prochaine promotion de Prasit sera bénéfique pour l'ensemble de l'institution.

**Markus:** C'est exactement ce dont je voulais vous parler. Je ne pense pas que Prasit soit la meilleure personne pour ce poste. Il n'a pas les qualifications nécessaires pour le poste. Je

suggère de promouvoir plutôt Winai. Il est très compétent et a montré son talent dans les relations avec les partenaires internationaux dans le projet sur lequel il a travaillé récemment. Je pense qu'il est prêt à relever un nouveau défi.

**Khun Somchai:** Prasit travaille pour nous depuis de nombreuses années, il est très digne de confiance et nous a été très fidèle. Grâce à son expérience, il fera du bon travail. Il a vraiment mérité ce poste. Et soyez assurés qu'il suivra vos instructions pour votre plus grande satisfaction.

**Markus:** Mais c'est justement le problème. Nous avons besoin à ce poste de quelqu'un qui ne se contente pas de suivre les instructions, mais qui apporte aussi de nouvelles idées et prend des responsabilités. Je pense que Winai est la personne idéale pour ce poste. Ses performances montrent qu'il est tout à fait capable et désireux de réussir.

**Khun Somchai:** La continuité est importante pour l'entreprise. Nous avons besoin de personnes qui ont de l'expérience et qui connaissent le fonctionnement de l'entreprise. Cela nous aide à assurer notre succès à long terme. Mais Markus, tu ne m'as toujours pas parlé de tes vacances.

*Après quelques minutes de bavardage, Markus quitte la conversation quelque peu agacé et frustré. Pour Markus, il est clair que Prasit n'est pas la bonne personne pour cette promotion. Cependant, il n'a pas atteint l'objectif qu'il s'était fixé, à savoir convaincre Prasit. n'a pas atteint son objectif, qui était de convaincre le dirigeant thaïlandais de promouvoir la personne qu'il pense être la plus apte à occuper le poste de directeur.*

*Après quelques jours de réflexion, Markus demande un nouveau rendez-vous avec le directeur pour poursuivre la conversation. Cette fois, Markus change de stratégie.*

**Markus:** J'ai réfléchi à notre conversation de la semaine dernière et je comprends votre point de vue. L'ancienneté est importante et nous devons prendre soin de notre personnel fidèle.

**Khun Somchai:** Je suis heureux d'entendre que vous êtes d'accord avec moi sur ce point.

**Markus:** Je pense que nous pouvons utiliser les prochaines promotions pour placer les bonnes personnes à des postes où elles pourront utiliser leurs talents pour soutenir et développer l'université.

**Khun Somchai:** C'est exactement ma philosophie. Et cela devrait nous aider à assurer le succès à long terme.

**Markus:** Je pensais à Prasit. Il est avec nous depuis longtemps et fait partie de notre famille. Nous devons trouver un poste qui corresponde à ses talents. Il a travaillé dans différents services et a une bonne connaissance des processus internes. Il a le souci du détail et sait suivre les projets. J'ai pensé qu'il serait la personne idéale pour diriger le département international.

**Khun Somchai:** Je comprends.

**Markus:** En revanche, je suggère que Winai prenne en charge le service du personnel. Il est très courageux et a les compétences nécessaires pour occuper ce poste. Les gens du département semblent l'apprécier et bien qu'il soit encore jeune, il a déjà fait de bonnes suggestions pour améliorer le département.

**Khun Somchai:** Hmm, c'est une suggestion intéressante. Markus, vous êtes mon supérieur

hiérarchique et je me fie à vos recommandations. Je suis sûr que Winai fera du bon travail sur la base de vos directives. Quant à Prasiit, je vois son potentiel dans le département des ressources humaines - ce serait pour lui un bon poste pour nous aider à améliorer nos opérations. Offrons-leur cette opportunité.



## Annexe 4. Connaissance du contexte

### 1. Le point de référence des auteurs

Claus Schreier (basé en Suisse) et Astrid Kainzbauer (basée en Thaïlande) sont tous deux spécialisés dans la gestion interculturelle. Les auteurs considèrent que le leadership est conditionné par la culture, c'est-à-dire que les dirigeants doivent être conscients du contexte culturel dans lequel s'inscrivent leurs actions. Dans un contexte interculturel, le leadership requiert à la fois une connaissance de la culture en question et la capacité d'adapter son propre comportement au contexte culturel. Cette perspective est liée à la littérature sur la compétence culturelle et l'intelligence culturelle, qui suggère les qualités que les dirigeants doivent posséder pour réussir dans un environnement de travail mondial.

### 2. L'intelligence culturelle: Concepts, modèles, cadres

Outre l'intelligence émotionnelle (EQ), qui est largement reconnue comme l'une des qualités exceptionnelles des dirigeants, l'intelligence culturelle (CQ) est un complément nécessaire dans l'environnement interculturel. L'intelligence culturelle diffère de l'intelligence émotionnelle en ce qu'elle prend en compte le contexte culturel. L'intelligence émotionnelle fait référence à la capacité d'empathie et d'interaction avec les autres, mais nécessite de connaître le contexte culturel. En revanche, l'intelligence culturelle est pertinente lorsqu'il s'agit d'interagir avec des personnes issues d'autres milieux culturels. Dans les interactions interculturelles, les signaux émotionnels peuvent prêter à confusion. Le "sourire thaïlandais", qui a 12 significations différentes, est un exemple qui va dans ce sens. Pour les étrangers qui ne sont pas habitués aux nuances subtiles des sourires thaïlandais, les indices peuvent être trompeurs. Ainsi, une intelligence émotionnelle élevée dans une culture maternelle n'est pas nécessairement transférable à une autre culture. C'est là qu'intervient le concept d'intelligence culturelle. L'intelligence culturelle fait référence à la capacité d'adaptation interculturelle, en d'autres termes, elle reflète la capacité d'une personne à percevoir, comprendre et agir en fonction de différents indices culturels afin de bien fonctionner dans un environnement interculturel (Early & Ang 2003).

Early & Ang (2003) ont identifié quatre facteurs essentiels à l'intelligence culturelle, qui sont divisés en capacités mentales et en compétences comportementales. L'intelligence culturelle associe la connaissance des différences culturelles à la motivation et à la capacité de réfléchir à sa propre empreinte culturelle et à celle des autres, et d'adapter son comportement au contexte culturel.

### 3. Capacités mentales

1. Métacognition et cognition (penser et connaître).
2. Motivation (confiance en soi et motivation).

### 4. Compétences comportementales

Comportement (action)

## Annexe 5. Intelligence culturelle

Le tableau suivant donne un aperçu des quatre composantes les plus importantes de l'intelligence culturelle.

Ce modèle d'intelligence culturelle à quatre facteurs permet d'analyser le leadership interculturel du point de vue des compétences mentales et comportementales (c'est-à-dire de la réflexion et de l'action). Une composante importante de ce modèle est ce que l'on appelle la métacognition, une métacompétence du dirigeant qui lui permet d'observer, de remettre en question et d'ajuster son comportement de dirigeant sur la base d'une réflexion sur ses propres valeurs et sur celles des autres.

Facteurs	Composants
<b>Cognition</b>	<p>La CQ Cognition est ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La connaissance des normes, valeurs et pratiques de différentes cultures, acquise dans le cadre de l'éducation et du travail.</li> <li>2. La connaissance des différences culturelles.</li> <li>3. Connaissance de soi comme base de réflexion</li> </ol>
<b>Métacognition</b>	<p>La métacognition, dans le cadre de la CQ, est la capacité à...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penser à la pensée.</li> <li>2. Acquérir des connaissances interculturelles/transculturelles et remettre en question/adapter ses propres projections culturelles avant, pendant et après une interaction avec des personnes d'autres cultures.</li> <li>3. Développer des stratégies d'apprentissage pour recueillir des informations sur d'autres cultures.</li> <li>4. Développer une intuition culturelle (un sens de ce qui se passe dans les interactions interculturelles et pourquoi).</li> </ol>
<b>Motivation</b>	<p>La motivation CQ est ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une force intérieure de désir qui aide à s'adapter à un environnement culturel.</li> <li>2. Confiance en quelqu'un et motivation à s'adapter.</li> <li>3. Complémentaire à la connaissance des différences culturelles "être capable de faire" qui conduit à "faire dans le futur".</li> </ol>

<b>Le comportement</b>	<p>Le comportement CQ est perçu comme ...</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La dernière facette de l'intelligence culturelle qui se rapporte aux actions d'une personne.</li><li>2. La capacité à s'adapter de manière appropriée dans une variété de situations interculturelles.</li><li>3. La capacité d'adapter la communication verbale et non verbale au contexte culturel en question.</li><li>4. La capacité à être flexible et à savoir quand s'adapter et quand ne pas s'adapter dans une rencontre interculturelle.</li></ol>
----------------------------	---

Sources: Early & Ang (2003); Early & Mosakowsky (2004) and Ang & Van Dyne (2008).

## Annexe 6. Tableau

Acronyme des personnes dont vous vous sentez proche						
Age						
Genre						
Apparence physique (poids, couleur de cheveux, etc)						
Ethnicité						
Idéologie						
Orientation sexuelle						
Etudes						
Valeurs/Principes (valeurs familiales, amitiés, etc)						
<b>Score Total</b>						

## E. Références

Deborah Son Holoien, (2013), *Do Differences Make a Difference? The Effects of Diversity on Learning, Intergroup Outcomes, and Civic Engagement*, Princeton: Princeton University. [<https://inclusive.princeton.edu/sites/g/files/toruqf1831/files/pu-report-diversity-outcomes.pdf>]

Eva Lewis, (2016), *Why I Am Passionate About Intersectionality*, 2016 Teen Vogue [<https://www.teenvogue.com/story/why-i-am-passionate-about-intersectionality-eva-lewis/>]

Felicity Menzies, *Explaining Affinity Bias: preferring people like us*, Include-Empower.com, [<https://cultureplusconsulting.com/2015/06/19/explaining-affinity-bias/>]

Great School Partnership (2014), *The Glossary of Education Reform*, [<https://www.edglossary.org/access/>]

Karen Doss Bowman, (2020), *Strategies for Countering Unconscious Bias in the Classroom*, Nafsa [<https://www.nafsa.org/ie-magazine/2020/8/4/strategies-countering-unconscious-bias-classroom>]

Nasar Meer & Tariq Modood, (2012), *How does Interculturalism Contrast with Multiculturalism?*, Journal of Intercultural Studies, Vol. 33, No. 2, (175-196).

P. Christopher Earley & Soon Ang, (2003), *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press

P. Christopher Earley & Elaine Mosakowsky, (2004), *Cultural Intelligence*, Harvard Business Review [<https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>]

Practical Psychology (2016), *12 cognitive biases explained – how to think better and more logically removing biases*, [[https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBlr\\_Rlw](https://www.youtube.com/watch?v=wEwGBlr_Rlw)]

Project Implicit, [<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>]

Richard L. Byyny, (2017), *Cognitive Bias. Recognizing and managing our unconscious biases*, The Pharos, [<https://www.med.upenn.edu/inclusion-and-diversity/assets/user-content/cognitive-bias.pdf>]

Sara Ahmed, (2012). *On being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham and London: Duke University Press [<https://www.dukeupress.edu/on-being-included>]

Soon Ang & Linn Van Dyne, (2008), *Cultural Intelligence: its measurement and effects on cultural judgement and decision making, cultural adaptation and task performance*, Management and Organization Review, 3(3), 335–371 [<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>]

Tariq Modood, (2012), *Multiculturalism: A civic idea*, Cambridge: Polity Press. Chapter 1 'Is Multiculturalism Appropriate for the Twenty-first Century?'

The Royal Society, (2015), *Understanding unconscious bias*, [[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=179&v=dVp9Z5k0dEE&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=179&v=dVp9Z5k0dEE&feature=emb_title)]

# Smile

Construire des compétences multiculturelles à l'université  
de développement professionnel continu

RÉFLEXION CRITIQUE ET ACTION

