

Madame Marie Planchot, ingénieur de prévention des risques professionnels dans la fonction publique, MESRI (ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation), formée à la médiation et consultante en gestion de crise

Paris, le 09 août 2021

Article de communication et de promotion de la médiation : dialogue interculturel dans le milieu de la recherche scientifique
--

Aux frontières de l'apprentissage de l'altérité, se trouvent des systèmes de perception différents selon le triptyque des croyances, valeurs, besoins. Cet article pose les concepts et les définitions utiles pour construire un langage commun prélude à la recherche d'un sens partagé : Qu'est-ce qu'un dialogue interculturel ? Quels sont ses objectifs ? Qu'est-ce que la Culture ? ou encore qu'est-ce qu'un conflit ? une transformation de conflit ? .

En répondant à ces interrogations, nous serons mieux dotés pour commencer à explorer les compétences interculturelles requises au succès du dialogue : Quelles sont les attitudes, les connaissances et les capacités à acquérir ? Comment construire le discours du dialogue ?, pour relever les défis quotidiens de l'interculturalité dans une équipe et faire appel à la médiation avant que son organisation soit déstabilisée.

Il s'agit d'accompagner des équipes confrontées à des situations conflictuelles, en réduisant les difficultés relationnelles au stade le plus précoce possible, et dès qu'elles en ont connaissance.

1. Contexte / Motivation de l'article
2. Les concepts utiles pour construire un langage commun
3. Les compétences interculturelles requises au succès du dialogue
4. Prendre conscience de l'importance de sa propre culture
5. Les sources du conflit
6. Les défis au quotidien de l'interculturalité dans une équipe
7. Perspectives de l'activité de médiation

1. Contexte / Motivation de l'article

Certes, des appréhensions existent avant de passer des méthodes traditionnelles de gestion d'équipe, peu ou prou fondées sur l'autorité et le contrôle, à un nouveau paradigme qui fait la part belle à la confiance et la responsabilité. Relativisons ce point, cette prise de risque au regard des bénéfices pour l'institution et ses collaborateurs en termes de qualité de vie, de motivation, d'innovation est minime pour celui ou celle qui ose emprunter cette voie.

L'analyse de pratique amène à l'idée que le processus de médiation gagnerait à être reconnu comme une technique combinant un savoir-faire et un savoir-être. Réussir une médiation nécessite de maîtriser un ensemble de techniques indispensables à la facilitation des échanges complexes au-delà de la négociation et de la conciliation.

Les dispositions liées à la médiation dépassent le cadre de cet article qui en la matière a pour seule ambition d'apporter des éléments de réflexion sur les pratiques professionnelles en vigueur.

2. Les concepts utiles pour construire un langage commun

En partant de la définition du Conseil de l'Europe et du cumul des résolutions de l'Assemblée générale de l'ONU, le dialogue interculturel est « un échange de vues ouvert et respectueux entre des individus et des groupes appartenant à des cultures différentes, qui permet de mieux comprendre la perception du monde propre à chacun et de construire l'espace commun ».

Dans une organisation, les différents services ou départements ont fréquemment des logiques et des enjeux différents. Le siège a une vue différente du terrain, les scientifiques n'ont pas la même logique que les administratifs, etc. Il s'agit de parvenir à conjuguer les logiques différentes et non à les opposer. Et les désaccords se nourrissent fréquemment de préjugés : *les administratifs ne comprennent rien ; c'est un informaticien, c'est tout dire... ; les scientifiques feraient bien de venir voir comment ça se passe, là ils se rendraient compte de tout ce que l'on fait pour eux, etc.*

La culture professionnelle possède ses propres significations, ses normes de comportements et ses symboles. Ainsi les équipes scientifiques participent à la structuration des réseaux et leur donnent stabilité et consistance. La notion de réseau est « Empruntée à la sociologie des réseaux sociaux, elle désigne ainsi l'ensemble des acteurs scientifiques reliés les uns aux autres par les flux d'informations qu'ils s'échangent et par les contacts qu'ils ont entre eux. Loin d'être isolés dans leur travail, les chercheurs nouent et entretiennent des relations les uns avec les autres, largement en rapport avec les contenus

de leurs travaux. Les réseaux qu'ils forment sont des créations plus ou moins spontanées, résultant d'interactions locales établies de proche en proche »¹. Ce système est formalisé par des codes, des formules, des croyances, des habitudes, etc., qui en fait un ensemble modelé.

Ce dialogue interculturel dans le milieu de la recherche scientifique suppose la consolidation de relations de respect, de compréhension et de confiance à travers les différences d'âge, d'origine ethnique, de sexe, de couche sociale, pour n'en citer que quelques-unes.

Pour conduire un projet impliquant des acteurs scientifiques diversement représentés, l'enjeu est d'installer et de préserver un cadre favorable et structuré nécessaire à la réalisation d'un travail collectif, au-delà des nombreux obstacles tant intellectuels que culturels. En tant que membres égaux d'une communauté de coopération, chacun a d'abord besoin d'être accueilli dans ce qu'il vit, d'être entendu, pris en compte. Ici, il s'agit de reconnaître la singularité de l'autre, prendre en considération ses intérêts et répondre aux préoccupations que celui-ci exprime. Cette reconnaissance repose sur l'appartenance à une communauté de valeur et renforce les éléments qui, dans la réussite, renvoient au lien.

3. Les compétences interculturelles requises au succès du dialogue

Il n'existe pas de commun accord quant à la définition de la compétence interculturelle. La définition qui a été la plus fortement approuvée par le milieu académique est « la capacité à communiquer efficacement et correctement dans des situations interculturelles en faisant appel à ses propres connaissances, capacités et attitudes interculturelles ».

Nous entrons ici dans les subtilités de la relation où rien n'est figé d'avance, et l'attitude de l'un peut modifier l'attitude de l'autre. Les attitudes spécifiques comprennent : la disponibilité à accueillir la nouveauté, le désir d'apprendre sur les autres cultures, l'aptitude à tolérer l'ambiguïté et l'incertitude, l'intérêt porté à la diversité culturelle, et la capacité de suspendre son jugement.

L'acquisition des compétences interculturelles² se manifeste aussi par la capacité d'écoute, la capacité d'interaction et d'adaptation à d'autres environnements culturels. Se rajoutent à cela les capacités linguistiques, sociolinguistiques et de communication, y compris capacité de gestion des ruptures de communication, capacité de servir d'intermédiaire dans les

¹Pour un exposé pédagogique sur les réseaux de coopération scientifique, voir l'article de VINCK, D., (1999). Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. *Revue française de sociologie*, XL-2, 385-414

²Diverses références aux propos de EL SAYEGH, S., Directeur du Centre d'Analyse des Différends et leurs Modes de Solution, Université Paris-Saclay

échanges interculturels, capacité de trouver des informations sur les autres cultures, capacité d'évaluer avec un regard critique les points de vue et les pratiques, y compris dans sa propre culture.

4. Prendre conscience de l'importance de sa propre culture

La culture englobe ainsi les modes de vie tels que le comportement, les savoirs, les croyances, les valeurs, le langage, l'art, les moeurs, le droit, les coutumes et les pratiques de vie acquis par l'homme vivant en société, collectivement et durablement partagés. Le mot « Culture » renvoie à des actes symboliques sur une scène théâtrale, souvent appelés « codes ». Ces représentations théâtrales ont pour but de transmettre un sentiment d'appartenance. Elles comprennent des « codes » et leurs interprétations.

L'acquisition commence par la prise de conscience de son appartenance culturelle ou la connaissance culturelle de soi, les connaissances culturelles générales et spécifiques et des connaissances relevant de la sociolinguistique (par ex. sur des questions comme l'utilisation conjointe de langues ou de dialectes) et aussi la conscience culturelle d'autrui.

5. Les sources du conflit

Le conflit est un phénomène social de la vie de tous les jours. Il peut être envisagé comme une ressource pour évoluer dans le dialogue ou au contraire, mettre fin à l'échange.

Le modèle de l'iceberg mobilise notre attention sur les aspects cachés de la culture. Il nous rappelle, que, dans les rencontres interculturelles, les similitudes identifiées à première vue peuvent s'avérer fondées sur des hypothèses qui ne reflètent pas la réalité. Cela suppose de ne pas oublier que les valeurs en conflit s'incarnent dans des individus qui les portent, et qu'ils sont capables de discernement et d'accommodement. Les aspects invisibles ou cachés ne se révèlent que lorsque l'on se côtoie et que l'on cherche à connaître l'origine des aspects visibles : comme la vision du monde, les rapports hommes/femmes, les normes, les valeurs, les attitudes morales, la vision concernant l'espace et le temps, etc.

Au départ d'un conflit, il y a une divergence de points de vue qui ne suffit pas à elle seule à l'expliquer. Il n'est pas forcément violent même s'il signale un déséquilibre, une asymétrie, révélant des rapports de force parfois peu visibles. Le conflit provient de problèmes relationnels, de conflit d'information ou de données, de conflit d'intérêts, de conflit structurel, ou de différence de valeurs. Il faudrait identifier chacune de ces catégories pour pouvoir y répondre de façon adéquate.

6. Les défis au quotidien de l'interculturalité dans une équipe

Il est important de préparer les messages selon l'audience visée, les perceptions, le choix de l'équipe menant le dialogue et le rôle des phases informelles. Souvent il faudrait tenir compte, entre autres, de la préséance accordée ou pas à l'âge, la parité entre les genres, le respect des horaires, et des délais.

Il s'agirait d'intégrer les fondamentaux de la dynamique d'équipe, de les appliquer et d'accorder la primeur aux faits, ce qui exige un travail conséquent et méthodique. Cela veut dire renforcer la dimension culturelle que nous avons expliquée et celle relative à la prise du risque. La clé du succès ici est de savoir faire la part des choses entre ce qui est immédiat et qu'il faut changer tout de suite, et ce qui ne l'est pas et qu'il faudrait ajourner. Cette méthode constitue un rapprochement d'exigences divergentes (de compétences, de différences, de spécificités), sans que les unes et les autres soient occultées ou dégradées.

Le travail conduit n'est pas à proprement parler une activité de médiation. Il s'agit plutôt d'une modération qui a emprunté à la médiation des repères, des postures et des outils à travers l'engagement des acteurs scientifiques, l'adoption d'une posture d'écoute active, le recours aux fondements de l'intelligence émotionnelle et aux méthodes de questionnement et de reformulation, ou encore la référence à un cadre sécurisant explicite et partagé.

Cette posture garantit l'intérêt du réseau et de la relation, en commençant par se mettre d'accord sur les désaccords rencontrés. Illustrons le propos par le cas suivant pour dépasser la logique d'opposition et de contradiction, pour construire la logique d'association et de complémentarité : deux collaborateurs ayant précédemment travaillé ensemble et devant à nouveau coopérer à leur grand regret, l'approche pourrait être la suivante : *partant du constat que vous ne vous appréciez pas mais que vous devez travailler ensemble, comment peut-on faire pour que cela se passe le moins mal possible ?*.

Proposer aux collaborateurs un angle de vue plus large permet à chacun, disposant d'une position nouvelle commune, d'entamer une exploration efficace des pistes de solutions en réponse aux besoins de chacun. Cela renseigne sur le travail méthodique inhérent à la recherche d'un compromis équilibré et durable : il est une orientation vers autrui, la prise en compte de ce qu'il est et de ce qu'il revendique.

C'est ce que J.HABERMAS³ nomme l'entente (qu'il distingue de l'accord) : chacun « voit que l'autre, compte tenu de ses préférences, a de bonnes raisons d'avoir l'intention qu'il déclare avoir, autrement dit, des raisons bonnes pour lui, sans que l'autre doive les faire siennes à la lumière de ses propres préférences ».

³théoricien allemand en philosophie et en sciences sociales

La reconnaissance, qu'elle soit de l'autre, de son authenticité, d'une légitimité, est un puissant ferment d'action, de réflexion, d'engagement, d'apprentissage. Saisissons-nous des ressorts et des dynamiques de l'action collective pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de changement (collectives). Par exemple, la mise en place généralisée du télétravail pendant le premier confinement a suscité inquiétude ou soulagement mais a réinventé le travail quotidien dans des délais records. L'humain a su faire preuve d'ingéniosité et de pragmatisme pour faire face aux nouvelles contraintes et a la plupart du temps permis de construire des synergies porteuses d'un enrichissement mutuel dans le cadre d'un aménagement du travail permettant d'optimiser l'expertise de chacun, à l'aune d'évolutions technologiques et sociales nouvelles.

7. Perspectives de l'activité de médiation

Pour la médiation, le défi majeur est d'ancrer ce processus structuré dans son rôle de prise en compte rapide des situations conflictuelles, avec un processus bref (environ trois mois) et efficace, régit par le savoir-faire du médiateur. Celui-ci doit être formé (formation initiale et formation continue), et connaître les limites de son intervention, sans avoir aucun autre pouvoir que l'autorité que lui reconnaissent les personnes en conflit. Ses compétences (impartialité, neutralité, indépendance, équité et confidentialité) s'apprécient en situation, mais il est clair que ce qui le guide est une éthique et une déontologie : bien faire et faire le bien⁴.

L'emploi de ce processus montre également combien un tel recours s'avère fécond pour fonder une dynamique et une programmation collectives. C'est l'occasion de réfléchir sur ses pratiques, mais également de prendre un peu de recul dans des situations tendues et intenses. Le processus est déjà en soi un puissant outil de connaissance et de réflexivité.

La médiation comme méthode de prévention et de gestion des conflits reste peu appréhendée par les acteurs de management. L'appropriation du processus par les équipes de proximité est hétérogène et il s'opère deux visions de l'activité de médiation pour les équipes sur place : le sentiment de dépossession d'un rôle à jouer ou d'un certain « pouvoir », ou bien le soulagement de transférer un dossier humainement grave, pesant.

Nous pouvons, nous devrions souhaiter apprendre à faire de la médiation un outil d'accompagnement mais aussi un mode de compagnonnage, une façon d'être et de se relier.

⁴LEMPEREUR, A., COLSON, A., SALZER, J., (2018). *Méthode de médiation. Au cœur de la conciliation*. Paris : Dunod 2^{ème} édition