

## LA MÉDIATION (INTER) CULTURELLE SOUS L'ANGLE DE L'EFFICACITÉ

### (INTER)CULTURAL MEDIATION FROM THE PERSPECTIVE OF EFFECTIVENESS

Nina IVANCIU<sup>1</sup>

---

#### **Abstract**

*The paper is focussed on mediation as a contextualized language and at the same time as an action, this double perspective being the result of some questions connected to the domains or situations where it is necessary, as well as to the relation between, on the one hand, its objectives and strategies, and, on the other hand, its outcomes.*

*The question referred to the results waited for the process of cross-cultural mediation is in relation with its efficiency concerning a cognitive level and a practical one. The first targets principally the mutual understanding in the contexts where persons are from various cultures (values, principles, perspectives, significations...), and nourishes the second level which intends finally to create a climate where the speakers could collaborate. The efficiency with which the cross-cultural mediator tries to get agreement between people having divergent points of view depends first of all on a kind of synergy between his inner resources, cultural and communicative skills developed by education.*

**Keywords:** cross-cultural mediation, interpretation, stereotypical representations, conflictual interactions, communicative efficiency, language strategies

---



---

#### **1. Approches du processus de médiation**

---

Qu'elle soit linguistique<sup>2</sup>, culturelle<sup>3</sup> ou interculturelle<sup>4</sup> - cette dernière englobe ou, en tout cas, présuppose les deux autres types -, la médiation est « d'abord constat

---

<sup>1</sup>. Nina Ivanciu, Académie d'Études Économiques Bucarest, Roumanie, ni.ivanciu@gmail.com

<sup>2</sup>. La médiation linguistique se définit selon Louis-Jean Rousseau (2007) comme une « activité de communication nécessitant la transformation ou l'adaptation d'un message parlé ou écrit de manière à le rendre intelligible à un public cible dans une situation linguistique donnée ». Parmi les situations de communication qu'il considère assimilables à ce type de médiation figurent la traduction, l'interprétation, la vulgarisation scientifique, les interactions verbales entre experts de divers domaines ou bien entre les fournisseurs et leurs clients, tout comme celles qui ont lieu dans une organisation entre les niveaux hiérarchiques, l'argumentation commerciale, la publicité, etc.

<sup>3</sup>. Selon Jean-Marie Lafortune (2012 : 3), la médiation culturelle recouvre une série de notions « à l'intersection des disciplines artistiques, des sciences sociales et des théories de la communication ». Elle vise aussi bien les relations interpersonnelles que la

d'une dé-liaison [...] et ensuite stratégies d'intervention sur cette déstructuration du lien » (Sy, 2014 : 14).

En tant que pratique de communication, elle intervient donc lorsqu'il « n'y a plus rien en commun ou si peu en commun » (Sy, 2014 : 22) entre les parties concernées et initie « d'emblée une interrogation sur le faire sens, individuel et collectif » (Sy, 2014 : 15) afin de stopper la crise du sens, responsable en grande partie des dysfonctionnements communicatifs. Cette crise du sens est plus aiguë dans des contextes culturels hétérogènes, les locuteurs ayant des *représentations* différentes sur maints aspects et dimensions de la vie sociale ou professionnelle (valeurs, moralité, temps, espace, rapports intersubjectifs, pratiques...).

Rappelons à ce sujet que les mots ne véhiculent pas seulement des objets, notions ou états, ils renvoient simultanément à des représentations *collectives* du monde (Fermi, 1998). Parallèlement, ils se réfèrent à des attitudes ou à des manières de faire connotées positivement ou négativement, selon les situations, comme le montrent les recherches de Philippe d'Iribarne et de son équipe (2002c) dont les enquêtes auprès des partenaires d'affaires porteurs de systèmes de références différents (français, suédois, suisse, belge, américain, etc.) ont permis de découvrir les « évidences fondatrices » de chaque culture abordée (voir aussi Iribarne, 2006). Leurs études interprétatives ont ainsi souligné la valeur *contextualisée* des mots, en particulier, des termes qui sont familiers aux interactants mais qui sont compris diversement. Un exemple de l'univers des entreprises où se rencontrent et se confrontent diverses grilles de lecture culturelles, attachées aux mêmes termes :

*Tout un travail d'analyse est nécessaire pour cerner ce qui, dans chaque contexte, est associé aux divers mots ; les propriétés précises que les Suisses d'un côté et les Français de l'autre associent au terme 'qualité'<sup>5</sup> ; les processus précis que les*

---

reconnaissance ou l'élaboration de valeurs partagées (cf. Jean Caune, 2012). Une perspective interdisciplinaire sur la médiation culturelle est construite par l'équipe qui a travaillé sous la direction de Geneviève Zarate (2003) au projet visant en particulier son rôle en langues étrangères. Les chercheurs y partent de la définition donnée dans le sous-chapitre « Activités de médiation et stratégies » du CECRL et se proposent de l'élargir vu qu'elle « sous-estime les tours et les détours qu'emprunte un sens, quand il est négocié entre des interlocuteurs, et ignore la fonction sociale de la médiation, pourtant largement instituée dans différents milieux qui professionnalisent la gestion des espaces d'entre-deux culturel et social » (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 228).

- <sup>4</sup> La médiation interculturelle se définit par rapport à (intervient dans) des situations communicatives où les partenaires possèdent des systèmes de références différents, voire en contradiction (valeurs, principes, visions du monde, convictions, croyances, pratiques) tout en mettant en jeu un ensemble d'attitudes et de stratégies susceptibles de combattre, entre autres, les représentations stéréotypées, sources d'incompréhension et d'intolérance (cf. G. Zarate et al., 2003 ; E.M.Schut, 2013).
- <sup>5</sup> Les différentes conceptions de la qualité chez les Français et les Suisses se fondent, suivant l'enquête menée par Sylvie Chevrier (2002), « sur des représentations particulières des rapports à la technique et des modes légitimes de coopération » (140).

*Suédois d'un côté et les Français de l'autre associent au terme décision<sup>6</sup>, etc. [...] Quand on passe d'une culture à une autre, une même réalité sociale est lue à travers des chaînes d'associations et d'oppositions différentes. (Iribarne, 2002a : 350)*

À partir des différents usages des termes, reposant sur des chaînes d'associations et d'oppositions spécifiques au contexte culturel, on pourrait « comprendre les pratiques, qu'il s'agisse d'actions instantanées, d'habitudes (de mœurs) ou d'institutions », continue d'Iribarne (Iribarne, 2002a : 351). Autrement dit, les conduites acquièrent du sens dès qu'elles sont mises en relation avec l'univers de sens ou les repères propre(s) aux parties en interaction. D'où la nécessité, lors de la médiation interculturelle, de reconstituer / structurer cet univers de sens, et ce travail concerne les mots et expressions qu'utilisent les intéressés, tout comme ce qu'ils évoquent « sans le nommer directement » (Iribarne, 2002a : 350).

Les perturbations communicatives sont donc dues en grande partie au piège des « faux amis » : des termes bien connus ont en fait des interprétations divergentes, les propriétés qu'on leur attribue étant en corrélation avec les références assimilées (voir les notes 4 et 5). Afin d'assurer l'intercompréhension, le processus médiatif est alors inévitable dès ce niveau pragma-sémantique, et il se continue en orientant les protagonistes vers « l'ouverture », « la transparence », « l'adoption de points de vue *autres* » (Stalder, 2014 : 1-2), la négociation du sens et l'aboutissement à un accord dont on ne pourrait pas se passer surtout si l'on s'est engagé à travailler à un projet commun. L'analyse de Sylvie Chevrier, centrée sur une entreprise située en Suisse alémanique, fait voir à quel point la cohabitation franco-suisse était difficile à l'époque de ses enquêtes, les deux équipes ne partageant pas « la même conception de ce qu'est une solution technique de qualité ni des rapports sociaux à mettre en œuvre pour la créer [...] » (Chevrier, 2002 : 157), d'où l'ampleur de leurs difficultés à s'entendre - de manière plus générale, l'auteur observe les « difficultés de la gestion en milieu interculturel » (Chevrier, 2002 : 163). En même

---

Si les Suisses se soucient du détail, accordent de l'importance au travail minutieux, les Français « privilégient une vue d'ensemble » (Chevrier, 2002 : 152). Cette approche globale de la qualité est reconnue aussi par un directeur suisse interviewé : « 'En Suisse, on essaie de trouver une solution pratique et applicable tout de suite, mais on n'a pas toujours réfléchi aux conséquences. On est concentré sur le problème à résoudre, on ne voit pas les problèmes connexes. Le Français a une vision plus globale' » (Chevrier, 2002 : 152).

<sup>6</sup>. Les modes de décision que remarque d'Iribarne (2002b : 92-94) dans les deux entreprises où il a fait des enquêtes, l'une française, l'autre suédoise, sont tout à fait opposés. Du côté des Suédois, les décisions sont prises par des accords entre pairs lors des réunions. En revanche, dans une entreprise française, les personnes interrogées ont fait voir le règne d'une forte hiérarchie.

temps, Chevrier signale que « les acteurs ont l'obligation de trouver des solutions, sous peine de disparaître du marché » (Chevrier, 2002 : 157-158).

Une issue pour échapper aux malentendus interprétatifs, le sens connotatif des termes employés reposant sur tout un réseau de *valeurs, représentations et conceptions socioculturelles*, consisterait, insistons-y, à consentir, à travers le processus de médiation, à dialoguer avec ceux qui ont des points de vue différents et à construire ensemble un sens commun en vue non seulement de cohabiter mais aussi d'agir ensemble de manière efficace. Comme le note Jean Caune dans ses réflexions sur « La médiation culturelle : une construction du lien social » (2000), que cite K. Sy (2014 : 15) :

*Le sens n'est plus [...] conçu comme un énoncé programmatique, élaboré en dehors de l'expérience commune, mais comme le résultat de la relation intersubjective, c'est-à-dire d'une relation qui se manifeste dans la confrontation et l'échange entre des subjectivités.*

Néanmoins, cette étape se rapportant à « l'expérience commune » vient après d'autres étapes, qui correspondent en quelque sorte aux trois types de médiation interculturelle systématisés par Margalit Cohen-Emerique (dans le contexte de l'action sociale avec les migrants) et repris dans Manuel Vicente Sánchez Elías (2005). Je dirais que ces types de médiation sont constitutifs d'une progression visant les objectifs à atteindre dans les situations d'interaction où les discours et comportements des partenaires se nourrissent de références (d'univers de sens) spécifiques, en dissension : faciliter tout d'abord la compréhension mutuelle, ensuite, intervenir dans la résolution des conflits, finalement, stimuler la création d'autres normes grâce aux initiatives des parties concernées qui bâtissent entre elles de nouvelles relations.

Ces types de médiation interculturelle, dont les frontières s'avèrent assez floues, sont inclus dans deux grands niveaux de médiation (Elías, 2005) entre lesquels il n'y a pas non plus de distinction très nette. Il s'agit de « la médiation-relais » qui se limite au premier type, alors que la médiation « proprement dite » parcourt les trois types de médiation mentionnés ci-dessus. Lors de la médiation « proprement dite », les interlocuteurs sont mis en situation de négocier eux-mêmes les aspects déclencheurs des dysfonctionnements survenus pendant leurs interactions (nuisibles, en contexte professionnel, à l'avancement du projet commun) afin d'aboutir à un accord.

La réussite de la médiation, quel que soit son contexte (interpersonnel, social, politique, culturel, interculturel), dépend, naturellement, de la bonne volonté des acteurs en présence, mais aussi (surtout ?) du médiateur interculturel, de la *confiance* qu'il inspire, de ses compétences, en définitive, de l'efficacité de ses stratégies et actions.

---

## 2. Efficacité de la communication du médiateur interculturel

---

L'efficacité du dire de celui qui prend en charge le travail de médiation se mesure à partir d'une comparaison entre les tâches accomplies et les résultats atteints. Si les effets sont à la hauteur des attentes, on peut dire que les techniques langagières que le médiateur a choisies « en complicité » avec ses compétences, ont été efficaces.

### 2.1 Objectifs et tâches

Les objectifs et les tâches afférentes dont se charge le médiateur interculturel sont, évidemment, en fonction du contexte d'intervention et ils s'ajustent si bien qu'on peut parler d'un seul syntagme, objectifs-tâches. Lorsque le conflit est dû en priorité à une incompréhension réciproque, ce qui revient au médiateur, « c'est de faire comprendre les réactions et les attitudes, d'aider à découvrir la signification qu'ont les situations, le sens que chaque personne donne à ses actions » (Elías, 2005). Autrement dit, il doit assurer l'intercompréhension entre locuteurs qui, suivant L.-J. Rousseau (2007), signifie transfert d'information à plusieurs niveaux : ontologique (objets), conceptuel et linguistique (termes et expressions). L'action du médiateur à ce propos est efficace à condition que les parties soient donc en mesure, précise l'auteur, de se référer aux mêmes objets, aux mêmes concepts, ainsi qu'aux mêmes ressources linguistiques.

Cet objectif-tâche peut néanmoins n'être qu'intermédiaire, servant de pont en vue de réaliser un autre objectif-tâche, plus ambitieux, à savoir, la création des « conditions adéquates pour rendre possible la relation entre les acteurs et la prise en charge par ceux-ci d'un nouvel espace de vivre ensemble et de rapprochement » (Elías, 2005).

On en déduit que le médiateur interculturel ne fournit pas de solutions aux conflits (la neutralité du médiateur est soutenue aussi par C.H. Mayer et C.M. Boness, *Intercultural Mediation & Conflict Resolution*, 2005, ouvrage cité dans Schut, 2013 : 14, par conséquent, il ne décide pas pour les parties ; ce sont elles qui doivent trouver leur propre voie de conciliation afin de mieux communiquer et, dans les situations de travail, de parvenir à agir de manière solidaire.

En fin de compte, le médiateur interculturel, qu'il soit interne (acteurs d'un espace de communication interpersonnelle, d'une institution, d'une organisation) ou externe (un tiers), qu'il soit aussi passeur de culture (traducteur, interprète, enseignant de langues-cultures, etc.), ou bien responsable de la gestion des conflits intersubjectifs ou au sein des groupes/ des équipes de travail de cultures différentes, a en vue, en gros, deux macro-objectifs : **(re)tisser du lien** « entre des univers parallèles, souvent [...] dissonants, entre des symbolicités hétérogènes, des sémioticités diverses, des postures divergentes » (Sy, 2014 : 20) et,

corrélativement, **assister** les porte-parole de ces univers de sens opposés dans leurs efforts non seulement d'intercompréhension mais aussi de construction d'une série de références culturelles susceptibles de les rapprocher et de constituer le fondement de leurs dire et produire en synergie.

Comme l'efficacité du discours du médiateur (inter)culturel passe, nous l'avons noté, par la confiance en ses messages et cette confiance se fonde en grande partie sur les compétences qu'il possède / qu'il a acquises, il conviendrait de rappeler en quoi consiste ses aptitudes, sans oublier qu'elles sont pour la plupart similaires à celles exigées à tout communicateur.

## 2.2 Compétences

Les capacités requises en général au médiateur interculturel peuvent être groupées dans trois catégories de compétences de communication, unanimement acceptées : **savoirs, savoir-faire, savoir être** (pour leur présentation succincte, voir Schut, 2013 : 18-19), qui s'entremêlent, leur coexistence étant en corrélation avec les objectifs-tâches d'une étape ou d'une autre du processus de (re)construction d'un terrain d'entente. Quelques exemples d'objectifs-tâches en mesure de mener à un climat de collaboration : *mieux expliquer* aux uns les structures (historiques, sociales, culturelles...) nourrissant les modes de penser et les pratiques de travail des autres (voir aussi Fleury, Fierro, 2010), *faire connaître* les « différentes idées, estimations et perceptions [...] sur le conflit » (Elías, 2005), mais aussi sur d'autres aspects (le processus interactionnel, le travail en équipe, etc.) et demander aux acteurs concernés de *se distancier* de leur propre vision et *prendre en compte* les points de vue des interlocuteurs afin de les *analyser* dans une perspective moins subjective, ou bien *révéler* les *fausses interprétations* dues aux représentations stéréotypées positives ou négatives, génératrices de conflits improductifs, etc.

Pour la réalisation de ces objectifs-tâches, ainsi que de bien d'autres liés à (qui découlent de ou que présupposent) ceux-ci, le médiateur mobilise, naturellement, ses ressources enrichies par les capacités acquises sur les trois paliers mentionnés : savoirs, savoir-faire, savoir-être. Le premier type de compétences, les **savoirs**, recouvre les connaissances ayant trait, entre autres, aux interactions verbales, aux conflits et à leur résolution, à la négociation des aspects divergents, au processus de médiation, y inclus son cadre juridique, etc. En revanche, les **savoir-faire** se concrétisent en une série d'habiletés, liées principalement aux « comportements langagiers », pour reprendre l'expression de Gohard-Radenkovic et al. (2003 : 227) - faciliter les interactions verbales, savoir analyser, contextualiser/relativiser, etc. -, ainsi qu'aux « aptitudes interculturelles » (Gohard-Radenkovic et al., (2003 : 226) incluant la faculté de maniement de façon appropriée, suivant le contexte de chaque protagoniste, d'une variété d'aspects théoriques : savoirs socioculturels, historiques, professionnels, etc. Quant aux **savoir être**, ces compétences recourent des éléments de la personnalité du médiateur et nourrissent discrètement les autres

catégories de compétences plus aisément saisissables. Ainsi, on attend du médiateur (interculturel) qu'il ait la capacité de se décentrer pour se placer provisoirement dans la perspective de l'autre et détecter, grâce à une perception empathique, ses modes de voir, de se rapporter au monde ou de faire (cf. Guidère, 2011), qu'il sache donc adopter une attitude ouverte, écouter et tenir compte des conceptions avancées par les acteurs concernés, saisir même leurs systèmes de valeurs *invisibles*, identifier les éléments de rupture entre leurs modèles d'action, et tout cela afin de pouvoir résoudre de façon *durable* les conflits (Stalder, 2014 : 5).

Ces compétences - mélange d'aptitudes innées et acquises (par la formation et l'expérience, en définitive, par l'éducation à une multitude de dimensions de la réalité) - se matérialisent, pourrait-on dire, sous la forme de techniques discursives censées être efficaces, conduire, par conséquent, à la réussite des interactions verbales et, corrélativement, du projet politique des sociétés hétérogènes actuelles dont l'objectif majeur ne se limite plus à la cohabitation, mais vise aussi les actions en commun. Dans l'une de ses publications se proposant la construction d'une relation d'opposition-complémentarité entre l'approche communicative et la perspective actionnelle, le didacticien Christian Puren note, suivant le *Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues : apprendre, enseigner, évaluer* (le *CECRL*), les domaines que peut couvrir « l'agir avec les autres » - finalité essentielle pour l'intégration européenne, prise également en compte dans le processus d'enseignement-apprentissages des langues-cultures :

*Cet agir avec les autres correspond au travail dans le « domaine professionnel », mais aussi au travail dans le « domaine éducatif », pour reprendre les catégories du CECRL, qui distingue en tant que domaines d'action les domaines personnel, public et professionnel : l'enjeu d'une classe est bien de parvenir à réaliser efficacement une action commune d'enseignement-apprentissage. Cet agir avec les autres correspond aussi à l'« agir citoyen » dans le « domaine public » : l'enjeu est là de « faire société » ensemble. (Puren, 2014, note 16 : 7-8)*

Qu'il gère des attitudes égocentriques ou ethnologiques divergentes, ou bien encourage la mise à profit des compétences interactionnelles, conduisant à l'élaboration en commun d'« un univers de références [...] stables et identifiables, sur lequel viennent s'accrocher les individus et les collectifs en rupture » (Sy, 2014 : 26), ainsi qu'à l'« invention de nouvelles solidarités » (Lafortune, 2012 : 3), le médiateur interculturel essaie de mobiliser toutes ses ressources, personnelles aussi bien que langagières, les fait agir en synergie pour que ses interventions aient du succès en un milieu où règne les dissensions.

### 2.3 Techniques langagières

Le médiateur recourt, on le devine, à divers moyens discursifs, en lien avec les (macro-)objectifs poursuivis durant le processus communicatif de « réparation ».

*Mettre en relation* les acteurs impliqués dans le désaccord et, corrélativement, les aider à *co-construire*, lors de leurs interactions, un univers de références *partagées*, donc une « *interculture discursive* » (Schut, 2013 : 25) (valeurs, principes, signification des termes et expressions, conceptions, modes de travail, etc.) – fondement de leur agir ensemble -, constituent les enjeux de base du médiateur interculturel.

Ainsi, pour repérer les dysfonctionnements communicatifs, leur nature, et, en prolongement, rendre mutuellement compréhensibles la variété de représentations culturelles - ainsi que les valeurs et les normes qui y sont associées (Fermi, 1998) -, les comportements langagiers et les pratiques distinguant les uns des autres, le médiateur informe, explique, explicite, donne des détails, exemplifie. Pour le faire, il se sert fréquemment de la **reformulation** (paraphrastique ou non paraphrastique)<sup>7</sup> - outil cognitif, interactionnel et actionnel, largement utilisée dans les contextes didactiques (Rabatel, 2010 : 18-23).

Lors des situations dissensuelles, l'outil linguistique reformulant devient une « technique de gestion du désaccord » (Leclaire-Halté, 2010) grâce à ses possibilités de changer de perspective, recadrer et attribuer par là un autre sens au discours repris, modifier le réseau de connotations que les interactants associent aux faits, aux dires ou au comportement d'autrui, en leur offrant un point de vue (une interprétation) plus objectif qui peut déjouer les stéréotypes, clarifier, rectifier les assertions (évaluations) excessives, voire justifier un mode de dire ou de faire à partir de l'univers particulier de références socioculturelles qui le sous-tend et que le partenaire de dialogue ignore.

Le médiateur se sert également d'autres moyens susceptibles de rendre compréhensifs un message, une attitude ou un mode d'agir. Il **pose des questions** en vue d'éclaircir la grille de lecture (le contexte culturel) des uns ou des autres tout en essayant de dissiper les éventuels malentendus, **écoute** attentivement et **prend en considération** la diversité de raisonnements, de suppositions ou d'analogies qui sont présentés pendant les interactions, crée un cadre **favorable aux échanges spontanés**, au partage d'idées et à l'aide mutuelle « qui renforce les liens » (Globokar, 2002 : 130) tout en valorisant la méthode du *brainstorming* ; chacun a ainsi l'occasion de s'exprimer librement et de proposer des solutions aux aspects problématiques (voir aussi Globokar, 2002 : 125-131)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Sur l'emploi des reformulations dans le contexte de la formation-éducation à partir de la perspective ouverte en principal par Alain Rabatel, cf. Nina Ivanciu (2015 : 186-199).

<sup>8</sup> Ces techniques sont amplement exploitées par Tatjana Globokar dans sa recherche sur le terrain, son but étant de mettre en avant « la capacité des Français et des Slovènes à construire ensemble une compréhension mutuelle de leurs manières respectives de travailler » (2002 : 129). Leurs divergences initiales, sur divers paliers, se sont soldées par la démotivation des Slovènes et le découragement (l'incertitude) du constructeur français - qui avait pris le contrôle d'une usine située en Slovénie - quant aux « aptitudes au

L'efficacité des compétences et des techniques discursives du médiateur (interculturel) peut être/ est testée, certes, dans de nombreuses situations où la diversité des points de vue, de pratiques ou d'intérêts conduit, nous l'avons souligné, à des distorsions communicatives qui entravent la cohésion et la cohérence du groupe/ de l'équipe. Un exemple de contexte un peu *à part* où il est nécessaire de faire appel à un processus de médiation nous est offert par une équipe plurilingue et plurinationale de chercheurs dont le projet vise justement la notion et la pratique de la médiation (inter)culturelle (cf. Zarate, 2003, et *supra*, note 2 qui fait référence à l'ouvrage en question) :

*Il est rare qu'un projet de recherche fasse coïncider de manière aussi forte et aussi imbriquée l'objet de son étude avec la dynamique même qui s'est progressivement construite entre les participants au projet.* (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 234)

Tout au long du déroulement du projet, les chercheurs ont donc participé à un double processus réflexif, l'un au niveau scientifique, l'autre, intersubjectif, l'histoire de cette expérience, qui n'est pas tout à fait fréquente, étant narrée par Aline Gohard-Radenkovic, Denise Lussier, Hermine Penz, Geneviève Zarate, auteurs du chapitre « La médiation culturelle en didactique des langues comme processus » (cf. Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 234-235).

---

### 3. Gestion des ruptures. Témoignages

---

Le récit des quatre membres, citées ci-dessus, de l'équipe de recherche portant sur la médiation comme notion et pratique en didactique des langues fait voir, comme une sorte de morale, que

[...] « *le vivre et le travailler ensemble* » dans un contexte plurinational et plurilingue n'est pas donné [...] *l'harmonie, la tolérance, l'ouverture à l'Autre ne sont pas des évidences acquises quels que soient les discours « politically correct »*

changement des Slovènes » (*ibid.*). Lors des enquêtes effectuées auprès des intéressés, ainsi que pendant les séances de présentation des résultats de la recherche « aux responsables français et slovènes, réunis à cette occasion autour d'une table » (*ibid.*), la chercheuse franco-slovène a joué le rôle d'un médiateur efficace. Les explications données aux uns et aux autres sur les racines historico-culturelles de l'incompréhension mutuelle, les suggestions avancées, inspirées par les modes particuliers d'agir et d'interagir que les parties mettent en valeur, ainsi que les efforts fournis des deux côtés ont contribué à la réalisation d'un métissage fécond « entre les compétences individuelles des Français et les compétences collectives des Slovènes » (Globokar, 2002: 137-138). Pour une présentation plus détaillée de son parcours en tant que médiatrice entre porte-parole de deux cultures, dont les spécificités lui étaient bien connues, l'une façonnant sa société d'origine (la Slovénie), l'autre, la société qui l'a accueillie (la France), voir également Nina Ivanciu (2011 : 256-264).

*et lénifiants qui mettent en avant ces intentions.* (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 234)

En cours de leur route émotionnelle et réflexive, nous raconte-t-on, les protagonistes ont vécu des moments de déstabilisations, certains ayant abandonné le travail en commun, et, corrélativement, de découragements. Ils ont connu aussi « des périodes d'euphories » (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 234), ils ont dû, parallèlement aux réflexions sur le palier conceptuel de la médiation (inter)culturelle, expérimenter eux-mêmes la médiation au sein de leur propre équipe, s'interroger sur leurs modes de communication et, notamment, sur les difficultés risquant de freiner l'évolution du projet.

Durant le processus de « retissage des liens », on s'est interrogé sur les causes des malentendus, en général, des incompréhensions, on a essayé de saisir les « conflits visibles et ceux moins visibles », on a tenté « d'en parler, d'y remédier... ou sinon de faire avec » et de « négocier les rejets, les abandons » (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 234).

La manière de gérer les abandons ou les retraits du projet a été différente, suivant le groupe qui en a été responsable : certains groupes « les ont assumés 'comme un fait objectif' », pour d'autres « 'le travail s'est poursuivi normalement' ou encore 'avec stoïcisme' », alors qu'il y a eu des participants qui, à l'opposé, les ont « mal vécus, 'grand dommage tant sur le plan personnel que scientifique' [...]. Un seul groupe a maintenu sa composition de départ jusqu'au bout » (*idem*). En résumé, « quatre [groupes] sur cinq ont changé de configuration et ont donc dû renégocier leurs liens et leur projet » (*idem*).

Dans la gestion des conflits, voire des ruptures, on a pris en compte les facteurs déclencheurs des dysfonctionnements communicatifs sur lesquels se sont prononcés les participants questionnés :

[...] *la majorité des participants évoque tout à tour le manque d'ouverture ou d'écoute vis-à-vis de la diversité des regards et des opinions, surtout de la part des coordinateurs, mais également de quelques participants ; le manque d'organisation dû le plus souvent à un changement de consignes d'une réunion à une autre entraînant une perte de temps, ou dû à une confusion des directives en raison de divergences conceptuelles perçues entre les coordinateurs.* (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 234-235 ; c'est moi qui souligne)

Parmi les obstacles à la réussite des échanges, les participants ont également mentionné des difficultés *d'ordre linguistique* - il y avait des membres qui « ne partageaient pas du tout l'une des langues de travail, pourtant exigée au moment du recrutement pour ce type de projets » (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 235) Il y a eu aussi des personnes qui se sont référées à des problèmes de *nature technique* visant le contact « en dehors des réunions de réseau » :

*Si certains ont apprécié le maintien des contacts par voie électronique pour continuer à travailler sur le projet, d'autres en revanche ont regretté le manque de soutien institutionnel en dehors des réunions, car soit ils ne possédaient pas de courriel ou de fax au départ, soit ne recevaient aucun courriel et ont été ainsi évincés de toute information. Ceci a eu des conséquences sur le fonctionnement interne du groupe, mais surtout sur la perception de 'l'engagement' de la personne dans le projet. (Gohard-Radenkovic et al., 2003 : 235)*

De tels facteurs d'ordre tantôt attitudinal, face à l'altérité, tantôt d'ordre linguistique ou technique, nuisibles à l'évolution de l'agir collectif, sont fréquemment rencontrés au sein des équipes bi- ou pluriculturelles, quel que soit le domaine du faire ensemble (voir *supra*, les notes 4,5,7). Pour que le processus réflexif en rapport avec un projet professionnel soit efficace, mène donc aux résultats espérés, il s'avère nécessaire de l'accompagner d'un processus réflexif visant la mise à nu de ce qui perturbe les relations intersubjectives, en particulier, lorsque les acteurs impliqués parlent des langues différentes et s'appuient sur divers univers de sens en vue d'interpréter les situations qu'ils vivent. Les clarifications qui y sont apportées, habituellement par le recours à un médiateur interculturel, favorisent la création d'un climat de confiance motivant l'adhésion en parallèle à la co-construction négociée d'un ensemble de repères régissant l'avancement de leur faire ensemble.

---

#### ***4. En guise de conclusion***

---

Constat de dysfonctionnements communicationnels entre des partenaires ayant des perspectives et des pratiques différentes menant souvent à des incompréhensions et à des conflits toxiques, la médiation interculturelle propose aux intéressés un parcours réflexif susceptible de les aider à expérimenter l'étape de l'intercompréhension, utile à leur « vivre ensemble », et, en prolongement, de les stimuler à élaborer des valeurs partagées et des modes consensuels d'agir ensemble.

Ce parcours, s'il est efficacement conduit par le médiateur, amène finalement les acteurs en dissension à mettre en application ce qu'ils ont appris durant leurs interactions portant, entre autres, sur la manière d'envisager les relations interpersonnelles dans un contexte de diversité culturelle, ainsi que sur la construction des « ponts » à partir de l'ouverture aux « points de vue *autres* », de la négociation, de la mise en commun et du travail en synergie, afin de restructurer les liens qu'ils entretiennent et par là de faire aboutir leur projet.

---

---

*Références et bibliographie*

---

---

- Caune, J.** 2012. « Préface », in Lafortune, J.-M. (sous la direction de), *La médiation culturelle. Le sens des mots et l'essence des pratiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec VII-XV.
- Chevrier, S.** 2002. « Le solide contre l'ingénieur : malentendus dans la gestion de projets franco-suisses », in Iribarne, P. (d') et al., *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, IIe édition, Paris : Seuil : 139-163.
- Elías, M. V. S.** 2005. « Médiation interculturelle : formation et pratique du vivre ensemble. L'expérience de Sevilla Acoge », trad. en français, in *Cuadernos IAPH*, Sevilla : 182-197. [En ligne]. URL : [www.professionbanlieue.org/f702\\_La\\_meditation\\_interculturelle\\_e...](http://www.professionbanlieue.org/f702_La_meditation_interculturelle_e...) [Consulté le 15 juillet 2016].
- Fermi, P.** 1998. « La médiation interculturelle », Association Geza Roheim. [En ligne]. URL : [www.geza.roheim.pagespro-orange.fr/html/mediatio.htm](http://www.geza.roheim.pagespro-orange.fr/html/mediatio.htm) [Consulté le 5 juin 2015].
- Fleury, F., Fierro, I.** 2010. « La médiation linguistique et culturelle, une nécessité ? Évolution et construction du rôle d'interprète communautaire », in *dph (dialogues, propositions, histoires pour une citoyenneté mondiale)*, 4 [En ligne]. URL : <http://base.d-ph.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-8267.html> [Consulté le 10 juillet 2016].
- Globokar, T.** 2002. « Une expérience française en Slovénie : Comprendre un mode communautaire de gestion », in Iribarne, P. (d') et al. (2002), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, IIe édition, Paris : Seuil : 129-138.
- Gohard-Radenkovic, A., Lussier, D., Penz, H., Zarate, G.** (2003), « La médiation culturelle en didactique des langues comme processus », in **Zarate, G.** (sous la direction de), *Médiation culturelle et didactique des langues*. Strasbourg : Conseil de l'Europe : 225-238.
- Guidère, M.** 2011. « La médiation humanitaire multilingue. Un discours pour la paix », in *Revue française de linguistique appliquée*, 1, vol. XVI : 51-62. [En ligne]. URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-linguistique-appliquee-2011-1-page-51.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-linguistique-appliquee-2011-1-page-51.htm) [Consulté le 2 septembre 2016].
- Iribarne (d'), P.** 2002a. « La dynamique d'une démarche », in Iribarne (d'), P. et al. (2002), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, IIe édition, Paris : Seuil : 331-357.
- Iribarne (d'), P.** 2002b. « Comment s'accorder. Une rencontre franco-suédoise », in Iribarne, (d') P. et al., *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, IIe édition, Paris : Seuil : 91-117.
- Iribarne, (d'), P. et al.** 2002c. *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, IIe édition, Paris : Seuil.
- Iribarne (d'), P.** 2006. *L'étrangeté française*, Paris : Seuil.

- Ivanciu, N.** 2011. « Stratégies de médiation culturelle dans le contexte des affaires économiques franco-méditerranéennes », in *Actes du 7<sup>e</sup> Congrès Panhellénique et International des Professeurs de français* (« Communiquer, échanger, collaborer en français dans l'espace méditerranéen et balkanique », Athènes, 21-24 octobre 2010), Athènes : Presses de l'Université d'Athènes : 256-264.
- Ivanciu, N.** 2015. « Les processus reformulatifs dans la perspective de la formation/ éducation dans l'interculturel », in *Synergy*, vol. 11, no 2: 186-199.
- Lafortune, J.-M.** 2012. « Introduction », in Lafortune, J.-M. (sous la direction de), *La médiation culturelle. Le sens des mots et l'essence des pratiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec : 1-7.
- Leclaire-Halté, A.** 2010. « Alain Rabatel, *Les reformulations pluri-sémiotiques en contexte de formation* », in *Pratiques* [En ligne], 147-148, mis en ligne le 15 décembre 2010. URL : <http://pratiques.revues.org/1675> [Consulté le 13 juillet 2015].
- Puren, C.** 2014. « Approche communicative et perspective actionnelle. Deux organismes méthodologiques génétiquement opposés... et complémentaires ». URL: [http://www.christianpuren.com/mes-travaux-liste-et-liens/2014a/janvier 2014](http://www.christianpuren.com/mes-travaux-liste-et-liens/2014a/janvier%202014) : 1-15. [Consulté le 14 mai 2015].
- Rabatel, A.** 2010. « Introduction : Pour une approche intégrée des reformulations pluri-sémiotiques et contexte de formation : apprendre en reformulant et en resémiotisant documents iconiques, gestes et actions », in A. Rabatel (sous la direction de), *Les reformulations pluri-sémiotiques en contexte de formation*, Presses Universitaires de Franche-Comté :7-24. URL : [www.pufc.univ-fcomte.fr/download/...001-rabatel-intro-ok2.pdf](http://www.pufc.univ-fcomte.fr/download/...001-rabatel-intro-ok2.pdf) [Consulté le 15 avril 2015].
- Rousseau, L.-J.** 2007. « La médiation linguistique : vers l'adaptation des principes méthodologiques et des pratiques terminographiques ». URL : [www.realiter.net/wp-content/uploads/.../Louis-Jean\\_Rousseau.pdf](http://www.realiter.net/wp-content/uploads/.../Louis-Jean_Rousseau.pdf) [Consulté le 11 mai 2015].
- Schut, E.M.** 2013. *La médiation interculturelle. Office international : médiateur interculturel?*, Mémoire de master, Université d'Utrecht.
- Stalder, P.** 2014. « Introduction », in Stalder, P., Tonti, A. (sous la direction de), *La médiation interculturelle. Représentations, mises en œuvre et développement des compétences*, Paris : Éditions des Archives contemporaines : 1-9.
- Sy, K.** 2014. « De la médiation (inter)culturelle : essai de redescription », in Stalder, P., Tonti, A. (sous la direction de), *La médiation interculturelle. Représentations, mises en œuvre et développement des compétences*, Paris : Éditions des Archives contemporaines : 13-28.
- Zarate, G.** (sous la direction de). 2003. *Médiation culturelle et didactique des langues*. Strasbourg : Conseil de l'Europe.

**The author**

**Nina Ivanciu** is a professor in the Department of Modern Languages & Business Communication at the Bucharest University of Economic Studies, where she teaches French in different professional situations. She studied at the University of Bucharest, Faculty of Romance Languages (French-Romanian section), where she also sustained a doctoral thesis in literature, since 1980 becoming doctor of Philology. She has participated in many professional trainings, as well as in national and international symposia and seminars. She also directed the project « Mijloace de îmbunătățire a vizibilității instituționale a Academiei de Studii Economice din București » (2008-2009), and wrote a number of books and papers, which examine literary discourse as well as the intercultural interactions in the business environment, professional French or strategies of professional communication in a multicultural context. In addition, she has translated texts from the literary, social or economic fields, and she has published written supports for teaching business French, such as *Culture, interculturalité, communication et milieu d'affaires* » (2013), *Manuel de français pour l'enseignement à distance, 1<sup>re</sup> année, Relations Économiques Internationales* (co-author, 2011), *Dicționar trilingv (română, engleză, franceză) de comunicare interculturală în Afaceri* ("Trilingual Dictionary (Romanian-English-French) of Intercultural Business Communication") (co-author, coordinator, 2009), *Le français des affaires en milieu interculturel. Textes et exercices de communication* (2006). Now she is a member of a team working to elaborate a French handbook, *Le français sur objectifs spécifiques pour les étudiants en économie*, The Bucharest University of Economic Studies. On the other hand, Nina Ivanciu is the editor-in-chief of a thematic journal, *Dialogos*, created in 2000 by the French team of the Department.