

Médiation interculturelle en emploi : une revue des pratiques

Altay Manço, Ansoumane Sidibé et Habib El-Hage¹

La médiation interculturelle est une pratique facilitant les relations entre individus et groupes d'appartenances culturelles différentes (Cohen-Emerique, 2015). Il s'agit de l'intervention d'une tierce personne ou entité, neutre et indépendante, visant à rétablir la communication entre les parties en tension, voire de les prévenir, dans le respect des valeurs et intérêts de chacun. Ce processus est pertinent en contexte d'emploi réunissant des personnes originaires d'horizons différents, où cette diversité des cultures ethniques, mais aussi professionnelles, de génération peut donner lieu à des conflits, ainsi qu'à des opportunités intéressantes (Varner et Beamer, 2010). Cette pratique répond aux besoins des sociétés et des organisations en constante évolution, confrontées à des défis, parmi lesquels, préjugés, stéréotypes culturels, barrières linguistiques, divergences de points de vue, rapports de force, inadaptations, etc. Elle offre un cadre pour naviguer à travers cette complexité en confortant le dialogue et la compréhension mutuelle, en installant des mécanismes de prévention des antagonismes et des malentendus, ainsi qu'une démarche réparatrice des heurts (Gudykunst et Kim, 1997).

Les médiateurs interculturels, qu'ils soient appelés facilitateurs, intermédiaires, entremetteurs, interprètes, conseillers, référents ou personnes de confiance, qu'ils soient mandatés ou volontaires, qu'ils agissent en tant que professionnels ou non, jouent un rôle crucial en aidant les individus et les collectivités à surmonter les obstacles et à coconstruire des relations harmonieuses et inclusives (Scheurette et Manço, 2021). Leur approche vise à résoudre des problèmes et à promouvoir la compréhension mutuelle ainsi qu'une coopération efficace et réciproquement bénéfique. Elle est particulièrement pertinente et étonnamment rare dans le contexte socio-économique européen, marqué par une diversité culturelle croissante due aux migrations, à la mondialisation et à l'intégration de l'Union européenne.

Destiné aux acteurs et aux actrices des ressources humaines, du droit, du syndicalisme, de l'insertion socioprofessionnelle, de l'intégration des migrants, de la lutte contre les discriminations, des politiques sociales et de l'administration, ce texte a pour objectif de documenter la médiation interculturelle et les pratiques inhérentes en tant qu'outil de gestion des diversités en contexte d'emploi et de formation professionnelle, à travers une revue des pratiques. L'objectif de cette synthèse narrative de la littérature scientifique et institutionnelle est d'explorer les pratiques de médiation interculturelle adoptées dans différents pays européens, en analysant les stratégies mises en place pour améliorer la dynamique de coopération dans des environnements professionnels diversifiés. Notre travail vise à identifier les pratiques et leur modus operandi de façon à mettre en lumière l'importance de la médiation interculturelle pour renforcer la cohésion et la performance des équipes. Et ce, tout en contribuant, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, à l'intégration et au maintien en emploi, ainsi qu'à l'évolution des travailleuses et des travailleurs migrants dans le paysage professionnel.

¹ Nos remerciements vont à Vincent Mariscal pour sa relecture critique.

Pour une approche interculturelle en entreprise

Pour le ministère de l'Économie français¹, une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome dont la fonction est de produire des biens ou des services. Dans ce lieu, sont contractuellement assemblés des individus avec des trajectoires, des degrés d'implication, de reconnaissance, d'ancienneté et de pouvoir très différents, mais dont l'objectif commun et circonstancié est de faire avancer ce groupe vers la réalisation de l'objet social de l'organisation. Cette dernière peut être privée et marchande : elle visera le profit par la fabrication ou la commercialisation de biens et de services. Elle peut également être publique et non marchande : elle visera la disponibilisation de services d'intérêt général. Entre ces deux polarités, le cadre privé et non marchand (associations, coopératives) visera également un intérêt collectif qui sera particulier aux groupes représentés.

Dans ces divers contextes organisationnels, et différemment selon ces cadres, la médiation interculturelle existe à partir du moment où une personne, peu importe qu'elle soit appelée médiatrice ou non, ou un groupe de personnes internes, telles que les membres d'un conseil d'entreprise, d'une commission d'hygiène, de sécurité et de bien-être, d'un groupe de travail, ou externes à l'entreprise, comme des associations, des consultants, des chercheurs, des formateurs interviennent (« viennent entre ») afin de résoudre, de modérer ou de prévenir des conflits ou des dysfonctionnements. Ces intervenants ne sont pas parties de ces conflits ou difficultés. Ils sont chargés ou volontaires en vue de les résoudre ou d'y jouer un rôle de facilitation. C'est ce qui distingue la médiation de la négociation, dont le cadre se voit davantage défini, même s'il peut exister de nombreux ponts entre ces pratiques.

La médiation interculturelle s'appuie sur diverses théories qui envisagent les différences culturelles dans leurs impacts sur les relations sociales. Celle d'Hofstede (2011) explore les dimensions culturelles, tandis que Hall (1976) distingue les contextes de communication. Leur combinaison offre un outil précieux pour comprendre les dynamiques interculturelles en contexte socioprofessionnel.

Hofstede identifie plusieurs tempéraments culturels. Ces différences influencent les perceptions, les valeurs et les comportements des employés. Par exemple, les conceptions du temps, de la prise d'initiative, de l'autonomie peuvent varier d'une culture à l'autre, ce qui peut poser des défis en milieu professionnel. Un employé d'une culture collectiviste peut privilégier la coopération, tandis qu'un collègue d'une orientation davantage individualiste peut mettre l'accent sur la performance personnelle. Dans des cultures à forte distance hiérarchique, les employés peuvent être moins enclins à contester l'autorité, tandis que dans des cultures plus égalitaires, un dialogue ouvert peut être privilégié. Ces divergences peuvent engendrer des tensions et des incompréhensions. Quant à Hall, qui introduit la notion de communication contextuelle, il explique que dans certaines cultures comme en Extrême- ou au Moyen-Orient, le sens peut souvent être implicite et dépendre de la relation entre les acteurs alors qu'à l'inverse, dans les cultures du Nord global, la communication sera davantage directe et explicite. Ces différences peuvent générer des complications dans la communication, voire dans le cadre de la coopération.

¹ economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi#:~:text=D'apr%C3%A8s%20l'INSEE%2C,des%20services%20pour%20le%20march%C3%A9%20%C2%BB.

La médiation interculturelle emprunte également aux autres types de médiations le principe d'une partie tierce et de la confiance nécessaire à son accompagnement (Puccini et coll., 2022). Le médiateur utilise, entre autres, l'écoute active et la reformulation pour clarifier les messages et désamorcer les tensions. En agissant comme un pont entre les cultures, les personnes et les contextes, il contribue à construire un environnement de travail plus inclusif et respectueux, où les différences sont valorisées plutôt que perçues comme des obstacles. En effet, la tolérance des différences culturelles ou le « bon sens » ne suffisent pas pour éviter les conflits entre individus et groupes diversifiés, tant les contextes de travail sont marqués par des rapports de domination. Une connaissance mutuelle entre divers groupes ne garantit pas une communication fluide, une compréhension accrue ou un désir de collaboration (Bennett, 2004) : c'est ici que s'impose le besoin d'intermédiations entre diverses catégories d'acteurs.

La démarche de la médiation interculturelle

Cohen-Emerique (2015) conçoit la médiation interculturelle comme une démarche d'intervention sociale menée par un tiers significatif jouissant de la confiance des parties, ayant pour objet le renforcement d'une relation respectueuse des valeurs, des intérêts et des visions du monde des personnes et des groupes impliqués. Cette démarche est volontaire ; elle tend vers un idéal de neutralité et offre un espace de partage, où la complémentarité et l'autonomie sont encouragées. Ainsi, la médiation est une étape de l'approche interculturelle, définie comme un modèle de société.

Au cœur de la médiation interculturelle se trouvent les notions d'intégration, de communication et de mutualisation. L'intégration implique l'adaptation réciproque entre les « nouveaux arrivants » et le contexte d'accueil, favorisant un équilibre où les parties bénéficient d'un enrichissement mutuel (Berry, 1997). La communication interculturelle est essentielle pour s'orienter parmi les diversités culturelles et en favoriser l'intercompréhension. L'échange, quant à lui, encourage le partage des valeurs et des pratiques, renforçant ainsi les liens sociaux et réduisant les inégalités et les préjugés. En s'appuyant sur ces références inclusives enrichies par une lecture intersectionnelle, la médiation interculturelle est un levier pour gérer les interactions culturelles et promouvoir une coexistence dans un monde hyperdiversifié (Boire, 2024).

La médiation interculturelle agit à travers plusieurs paramètres dont une partie est commune à toute démarche de médiation. Parmi ces paramètres, on trouve les éléments déclencheurs de tensions : problèmes mutuels d'adaptation, de communication, d'interprétation... Un deuxième paramètre concerne les qualités des personnes médiatrices : capacités d'écoute, de communication, de décodage, de connaissances linguistiques, mais aussi l'abstraction des valeurs ou des opinions personnelles, une conscience des limites et des biais, une déontologie spécifique, telle que l'indépendance, la neutralité et la confidentialité. En troisième lieu arrive la négociation du mandat de médiation. Quel en est l'objectif ? Rétablir la communication, faire comprendre les valeurs de part et d'autre, arriver à construire une norme nouvelle, établir un compromis, contrer des préjugés... Et en quoi consiste le rôle de l'intervenant : être un courroie de transmission, valoriser la communication, susciter le rapprochement, faciliter la relation... Pour y arriver, le médiateur utilisera diverses stratégies : la diffusion d'informations, la sensibilisation,

la responsabilisation, le dialogue, les bons offices, l'animation de rencontres (Rachédi et Taïbi, 2019).

Le processus de médiation interculturelle est complexe et de nombreux défis attendent les intervenantes et les intervenants. Une focalisation excessive sur les diversités culturelles peut, par exemple, occulter d'autres facteurs, tels que les conditions socio-économiques et les parcours des individus, d'où l'importance du respect de l'unicité de chacun et de chaque trajectoire qui doit être envisagée dans sa globalité. Par ailleurs, chaque intervention se situe dans un environnement en évolution constante, ce qui exige l'adaptabilité, la réflexivité et une veille informative, ainsi que l'évaluation continue des méthodes et des résultats.

La médiation interculturelle est un processus structuré et comprend diverses phases. La prémédiation implique un diagnostic initial des problèmes pour déterminer le type d'intervention utile. La deuxième phase, le déroulement, consiste à mettre en œuvre la médiation à proprement parler. Le médiateur doit être le garant des règles, telles que précisées par sa déontologie, ainsi qu'ajuster constamment les paramètres susmentionnés (Cohen-Emerique, 2015). Il joue un rôle de facilitateur, aidant les participants à exprimer leurs points de vue et à écouter ceux des autres. En cas de malentendu, il intervient pour clarifier les perceptions et pour favoriser la compréhension mutuelle. Cette phase peut nécessiter de nombreuses rencontres dont l'évolution doit être sous le contrôle du médiateur. La phase finale consiste au dénouement, qui vise à articuler et à mettre en œuvre l'ébauche de solution trouvée. Cette étape nécessite une clarification des objectifs et des actions à entreprendre pour gérer le problème identifié. Le suivi, enfin, est essentiel pour s'assurer que les solutions convenues sont mises en pratique et pour évaluer leur efficacité. Un suivi garantit que les résolutions adoptées soient durables et que les parties impliquées continuent à respecter, voire à renforcer les accords.

Gestion des diversités en contexte d'emploi et médiation interculturelle

Le marché du travail est perméable aux réalités qui traversent la société dans son ensemble. Ces dernières décennies, l'emploi a été le théâtre de nombreuses transformations, dont la confrontation à une plus grande diversité ethnique, de genre et d'orientations au sein de nombreux secteurs.

La gestion de ces diversités en entreprise correspond aux actions visant à arbitrer les altérités de tout ordre de façon à favoriser un environnement professionnel inclusif et valorisant pour tous, compte tenu des législations en vigueur. Elle est considérée comme un levier de performance pour l'entreprise, favorisant l'adhésion de son personnel à ses visions et contribuant au développement d'une image publique positive (Manço et coll., 2017).

La gestion des diversités prend appui sur plusieurs approches, comme la lutte contre les discriminations et les exclusions subies en raison de stéréotypes ou préjugés, la lutte contre les inégalités imposées par des normes socioculturelles dominantes, ainsi que la sensibilisation aux diversités, afin de les valoriser pour un bien-être partagé : entre autres, augmentation de la satisfaction des employés, élargissement du marché. La médiation interculturelle fait idéalement partie des outils de gestion des ressources humaines en matière de diversités. Elle peut servir de levier pour améliorer l'acceptation et l'efficacité des mesures d'équité, de diversité et d'inclusion, en aidant

à établir un climat de confiance et à naviguer entre les différentes façons d'être au sein des organisations (Boire, 2024).

La diversité culturelle au sein des entreprises représente à la fois, un défi et une opportunité. D'un côté, les différences culturelles peuvent engendrer des malentendus liés aux codes de communication, aux habitudes de travail ou aux attentes professionnelles. Ces divergences, souvent amplifiées par les stéréotypes, peuvent nuire à la cohésion des équipes et générer des tensions. La gestion de cette diversité exige une médiation interculturelle capable de favoriser la collaboration harmonieuse entre différentes cultures. Cela implique de former les collaborateurs à la gestion des diversités et de mettre en place des pratiques de communication inclusives, d'autant plus que les dimensions culturelles, philosophiques et linguistiques entrent en interaction avec d'autres facettes des diversités, telles que le genre, les générations, les classes sociales, l'état de santé (Cornet et Warland, 2014).

D'un autre côté, si la diversité, en général, et sa dimension culturelle, en particulier, sont travaillées par les entreprises, elles peuvent constituer une richesse. En réunissant des perspectives variées, la diversité stimule la créativité et l'innovation. Selon McKinsey & Co (2020), les équipes multiculturelles sont souvent plus à même de développer des solutions originales et adaptées à un marché global, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise. En intégrant pleinement la diversité, les entreprises peuvent non seulement mieux répondre aux attentes d'une clientèle internationale ou locale, mais aussi attirer des talents, renforçant ainsi leur agilité sur le marché.

Si cette argumentation est régulièrement vérifiée par des recherches dans le cadre des entreprises multinationales et des postes à responsabilité, une revue de pratiques (Manço et Prister, 2021) montre également que même les entreprises locales composées de postes de faible qualification peuvent bénéficier d'une politique d'inclusion et de valorisation des diversités. Cette approche leur permet de renforcer le recrutement et le maintien en emploi du personnel, notamment en contexte de pénurie de main-d'œuvre, et raffermir la complémentarité entre travailleurs locaux et migrants. Ces derniers se sentent valorisés par l'accueil de l'organisation. Ainsi, les travailleurs s'investissent dans l'entreprise et développent des capacités qui ajoutent à la qualité des produits et services proposés. La clientèle, elle-même diversifiée, se reconnaît davantage dans un personnel hétérogène, et peut se fidéliser. Par ailleurs, les entreprises inclusives suivent mieux, ou même devancent, l'évolution de la législation anti-discrimination.

Partie de la valise à outils de la gestion des diversités en entreprise, la médiation interculturelle semble cependant peu mobilisée dans la sphère du travail. Elle pourrait être une approche précieuse pour gérer les diversités au sein d'une entreprise ou en formation professionnelle, en cas de conflits, mais surtout afin de les prévenir (Scheurette et Manço, 2021). L'objectif du médiateur sera en l'occurrence, de restaurer une relation de confiance entre les parties, afin d'augmenter leur capacité et leur autonomie pour gérer leurs propres différends. Sa marge de manœuvre sera limitée : les seuls pouvoirs dont il est doté sont son impartialité, qui fait sa légitimité, et son mandat, qui consiste à impliquer les parties dans la construction de solutions. Contrairement à un juge, le médiateur n'a pas pour vocation de trancher, il doit encourager les parties à trouver un consensus, elles-mêmes. D'autant plus que la médiation en entreprise, quel qu'en soit le statut juridique, se construit dans un contexte spécifique, codifié et hiérarchisé qui impacte les pratiques du médiateur,

lesquelles devront se construire sur la base de rapports de pouvoir entre individus et groupes, tout en gardant à l'œil, l'objectif de la société qui reste de générer une valeur ajoutée.

Il est nécessaire que la personne médiatrice dresse, en prémisses de son travail, une cartographie des relations au sein de l'établissement et qu'elle identifie des acteurs de changement qui peuvent influencer l'issue du processus. En outre, les participants au dispositif doivent pouvoir parler en leur nom propre. Chaque situation est unique et sa nature, changeante. Le cadre et les méthodes de médiation : interventions directes, indirectes, en sous-groupes pourront varier en fonction des spécificités et de l'évolution de la situation, selon le nombre d'acteurs et leur position, qui peuvent eux aussi, muer dans le temps.

La médiation interculturelle en entreprise représente un outil de gestion des diversités qui contribue à construire les conditions nécessaires d'une communication respectueuse, adaptée et efficiente, où chacun est écouté et reconnu avec ses écarts par rapport à des normes majoritaires (Manço et Scheurette, 2022). Pour ce faire, il est nécessaire de déconstruire les représentations des uns et des autres, et d'amener les individus à un niveau élevé d'intercompréhension et de confiance mutuelle. Ce processus nécessite l'acquisition de « réflexes », tels que le fait de se décentrer et d'analyser comment ses propres valeurs et identités se construisent, mais aussi l'empathie et la prudence nécessaires à intégrer la posture d'autrui, soumise à des contraintes différentes. La finalité de la médiation interculturelle est de maîtriser les répercussions négatives de l'ethnocentrisme et de l'égo-centrisme, ainsi que des biais de représentations, souvent inconscientes, qui conduisent à considérer comme naturelles, des causalités contextuelles modifiables.

Le recueil de documents

Nous souhaitons illustrer les pratiques de médiation interculturelle en contexte professionnel au moyen d'une synthèse de la littérature et des documents institutionnels, accessibles sur Internet. L'identification de ces réalisations concrètes est effectuée sur les moteurs de recherche généralistes et spécialisés, à partir des mots-clés mentionnés dans la première partie, en français et en anglais. Notre zone géographique est l'Union européenne et nous observons les initiatives documentées à partir de 2010, impliquant des travailleuses et des travailleurs issus de l'immigration. Il s'agit de recenser, de répertorier et d'analyser les approches de médiation interculturelle en entreprise, notamment celles intervenant auprès des personnels faiblement qualifiés, afin d'en apprécier l'impact sur l'insertion socioprofessionnelle et le maintien en emploi du public concerné, ainsi que sur son bien-être au travail. En l'absence de processus d'évaluation systématiques, notre texte sera perlé de réactions de participants lues sur des pages web de projets analysés. En anglais, ces extraits sont librement traduits par nos soins et n'ont qu'une valeur illustrative, étant sujets à des biais discursifs d'autolégitimation, fréquent dans ce type de contexte. La volonté est de mettre en évidence l'impulsion à l'origine de ces pratiques, mais aussi les obstacles qui y sont liés et comment ils sont dépassés, de façon à formuler des recommandations pratiques et politiques, afin d'inspirer de nouvelles approches.

Revue des pratiques de médiation interculturelle au travail : un domaine délaissé

La recherche thématique combine trois termes : médiation, interculturel, emploi. Si elle permet d'atteindre de nombreuses publications, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est rare que les trois notions soient mobilisées en même temps dans les documents consultés.

Cette observation est corroborée par divers relevés. Le programme « Cités interculturelles¹ » du Conseil de l'Europe recense pas moins de 800 « bonnes pratiques » en matière de gouvernance interculturelle. Seulement 40 (5 %) des pratiques présentées sur ce site concernent le domaine de l'emploi, parmi lesquelles quelques-unes mentionnent des initiatives de médiation. En revanche plus de 80 projets recensés dans cette banque de données impliquent, par exemple, des services sociaux de proximité prônant une approche interculturelle. Des relevés de projets de médiation interculturelle financés par l'Union européenne ou l'Organisation Internationale pour les Migrations, tels que le *Research report on intercultural mediation for migrants in Europe* (Theodosiou et Aspioti, 2015) et les *Frameworks and good practices of intercultural mediation for migrant integration in Europe*² (2021) ne contiennent pas d'action située sur le marché de l'emploi. Ces documents proposent en revanche, des expériences de médiation interculturelle dans des domaines comme les services de santé ou l'enseignement. L'attention y est également portée sur les pratiques de formation de médiateurs interculturels. Ces travaux signalent, tout au plus, qu'en Allemagne ou en Autriche, où une tradition de médiation liée au règlement des conflits existe, il est possible de rencontrer des médiations interculturelles en entreprise.

Enfin, la publication *A Systematic Review of Studies on Interculturalism and Intercultural Dialogue* (Elias et Mansouri, 2020) porte sur 12 000 articles évalués par les pairs dans des revues scientifiques en langue anglaise. Ces publications proviennent de l'ensemble du globe. On y constate qu'à peine 6 % des recherches sur l'interculturel concernent l'économie et l'emploi. Le domaine du travail social en général est le sujet de la plupart des travaux consultés par les auteurs. Ces publications traitent de « contextes de contact intégratifs et de dialogues transformateurs entre individus et groupes, au-delà de leurs différences ». Les chercheurs notent que la majorité des travaux sur l'interculturel sont théoriques et l'analyse appliquée du sujet est limitée. Ils estiment urgentes les recherches empiriques pour examiner l'utilité et l'applicabilité de l'approche interculturelle dans divers domaines des relations sociales.

Nous avons tenté un bilan similaire pour ce qui est des publications en langue française. Dans le catalogue de L'Harmattan³, le plus important éditeur francophone en termes de nombre d'ouvrages édités en sciences humaines et sociales, soit un total de plus de 65 000 à ce jour, on trouve plusieurs ouvrages sur la médiation en entreprise (p. ex. : Mauriol, 2022), mais aucun n'intègre la dimension interculturelle. Dans ce catalogue, un seul livre porte sur la médiation interculturelle qui du reste, ne s'applique pas au domaine de l'emploi.

¹ coe.int/fr/web/interculturalcities/good-practice.

² eca.iom.int/sites/g/files/tmzbd1666/files/documents/Frameworks_and_good_practices_of_intercultural_mediation.pdf.

³ editions-harmattan.fr.

Nous pouvons déduire de ces constats que très peu de publications scientifiques et techniques s'attellent concrètement sur la médiation interculturelle en emploi et à son évaluation. Nous avons toutefois retenu une quinzaine d'analyses, mais surtout des présentations de pratiques de médiation interculturelle en contexte de travail professionnel. Si une partie de ces publications sont issues de journaux académiques, d'autres sont des ouvrages ou des outils pratiques à destination des acteurs du terrain. Enfin, une dernière catégorie, des documents brefs, ce sont des blogs en ligne. Ils proposent des conseils et exemples destinés également aux praticiens de la gestion des ressources humaines. Nous n'avons pas trouvé de synthèses catégorisant ces pratiques ni de critiques évaluant leurs recommandations.

Les travaux que nous avons retenus pour leur valeur exemplaire concernent, dans leur majorité, d'une part, la médiation interculturelle en général et, d'autre part, la médiation en emploi, sans se référer à des contextes multiculturels ou à des pratiques interculturelles. Quelques rares travaux relèvent encore de la médiation culturelle¹.

Il est certain, toutefois, que de nombreuses notions issues de cette littérature généraliste éclairent la question spécifique de la médiation interculturelle en entreprise. Nous pouvons citer en exemple, des thématiques comme la lutte contre les préjugés et les discriminations, pour ce qui est d'une approche générale de l'interculturel, ou encore, de la résolution de conflits en entreprise, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, voire de l'utilité des techniques de médiation culturelle dans les actions à visée interculturelle.

Dans la suite de l'exposé, nous allons structurer les informations retenues sur les pratiques de médiation interculturelle en emploi en quatre champs, dans lesquels des pratiques intéressantes ont été identifiées : (1) la gestion des ressources humaines au sein des entreprises multinationales ; (2) la création d'entreprises par des migrants ; (3) l'approche des populations vulnérables par la médiation interculturelle ; et (4) le rôle des intermédiaires dans l'insertion professionnelle des migrants. Ne pouvant être exhaustifs, nous souhaitons illustrer la diversité des approches en mettant de l'avant, les pratiques les plus exemplaires et les plus innovantes.

Le contexte des multinationales

La brochure *Intercultural Mediation at Work* de l'experte Schuler (2016) illustre une multitude de documents traitant de la question de la gestion d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée. Elle contient beaucoup d'exemples de tensions de type interculturel en contexte professionnel, et propose de nombreux outils et méthodes pratiques. Ces propositions sont issues de l'expérience de l'auteure. Il s'agit d'interventions auprès d'individus ou de petits groupes au sein de grandes entreprises ayant pour objectif d'identifier et d'évaluer les difficultés de communication entre travailleurs d'origines culturelles différentes, et de suggérer des pistes de facilitation et de négociation basées sur le droit, sur les règlements du domaine et de l'endroit concernés.

Schuler (2016) ventile ses interventions selon les types d'organismes. Dans le cas de relations commerciales entre deux entreprises ou la communication avec la clientèle, elle préconise un style de médiation informel par allers-retours entre les groupes concernés, se focalisant sur les réalités et leur perception, de part et d'autre, de façon

¹ carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-20-hors-serie/la-mediation-culturelle-en-entreprise-une-experien.

à faciliter la négociation pour une entente mutuellement satisfaisante. Elle propose également d'accompagner chaque collectif dans l'auto-évaluation de ses avancées durant le processus de gestion de la tension. Dans le cadre d'une institution publique ou internationale, l'auteure illustre une méthode de facilitation des difficultés multipartites et propose d'arbitrer, en tant que personne modératrice, des réunions régulières à ordre du jour formel, avec des représentants pas toujours concernés personnellement par les faits traités. Enfin, au sein d'une entreprise, la suggestion est de trouver un équilibre entre des rencontres en petit groupe et des échanges individuels dépendamment du cas à traiter et du cadre législatif y afférent.

« Les participants à cette médiation étaient qualifiés et tenaient la médiatrice en haute estime : confiance, tranquillité, objectivité. Elle n'avait aucun intérêt investi dans l'entreprise concernée. Les participants se sont sentis compris et poussés à s'affirmer. Les résultats ont montré les inquiétudes des collègues de diverses origines par rapport à la communication informelle et aux relations lors des pauses ou par courriel. La médiation interculturelle a pu positiver cette appréhension » (témoignage d'un observateur).

Comme on le constate, ces modalités générales ne sont pas spécifiques à des contextes interculturels. L'expérience de Schuler (2016) campe dans le cadre d'entreprises multinationales et concerne des employés expatriés et qualifiés. Dans ce contexte, la majorité ethnique n'est pas toujours le groupe dominant. En revanche, la culture d'entreprise est pérenne. Aussi, il est important d'avoir à l'esprit que l'aspect interculturel n'est qu'une des dimensions des tensions à gérer, il coexiste et interagit avec d'autres rapports de forces économiques et politiques, voire des facteurs interindividuels (Karjalainen, 2010).

Pour reprendre une trilogie classique en gestion des ressources humaines, d'un point de vue interculturel, la zone de confort des travailleurs en interaction correspondrait à leur propre culture, leur zone d'apprentissage serait, en revanche, l'espace d'interaction avec d'autres cultures présentes dans leur environnement professionnel, et la zone de panique, enfin, représenterait une source de malentendus et de conflits bloquants pouvant donner lieu à des réactions violentes. Dans le cadre de formations interculturelles, les activités hors du contexte (*outdoor team building*) sont ainsi utilisées pour déplacer les participants de leur « zone de confort » vers leur « zone d'apprentissage ». Au début, le changement de rapport de force peut générer de l'incertitude (ex. : comme mener une réunion dans une langue inhabituelle), car les participants se trouveraient dans un environnement inconnu. Mais progressivement, à mesure qu'ils acquièrent de nouvelles compétences théoriques et pratiques, leur « zone de confort » pourra s'étendre de façon à accueillir, de manière apaisée, d'autres cultures.

Une longue liste de blogs¹ pratiques animés en ligne, en anglais et en français, par de nombreuses entreprises de consultance donne l'écho aux travaux de Schuler (2016) et à de nombreux ouvrages d'enseignement en management interculturel (p. ex. : Meier, 2013) afin de diffuser les techniques de communication² pour prévenir et désamorcer les conflits liés à la diversité au travail. Voici deux exemples issus de ces pages web.

¹ psico-smart.com/fr/blogs/blog-queles-sont-les-meilleures-techniques-de-mediation-pour-les-conflits-interculturels-129885.

² blog.proactioninternational.com/fr/comment-pr%C3%A9venir-et-d%C3%A9samorcer-les-conflits-li%C3%A9s-%C3%A0-la-diversit%C3%A9-au-travail.

« Dans un cabinet international de conseil en informatique, A et S, deux collaborateurs issus d'origines culturelles différentes s'affrontent au cours d'un projet. A, un homme direct, considère le style indirect de S évusif, ce qui est source de frustration. Le conflit atteint un point d'ébullition et affecte la dynamique de l'ensemble de l'équipe. Le responsable entame alors une médiation et anime une séance de résolution de conflits au cours de laquelle de nombreux participants reconnaissent que leur culture influence leur style de communication. Le chef d'équipe organise ensuite un atelier de sensibilisation culturelle. Cet atelier permet de développer la compréhension et l'empathie entre les membres de l'entreprise. A et S s'engagent ainsi dans des discussions ouvertes, mettent en œuvre des stratégies de communication efficaces et considèrent désormais le point de vue de l'autre. »

« Une multinationale européenne de fournitures de bureau tente de percer le marché dans plusieurs pays en Extrême-Orient. Lors d'une première tentative d'entrée sur le marché chinois, la société fait face à des malentendus culturels concernant la manière de gérer les affaires. Pour résoudre ces tensions, l'entreprise fait appel à des médiateurs interculturels qui parviennent à traduire non seulement les mots, mais aussi les intentions, créant ainsi un pont entre les employés chinois et européens de la nouvelle filiale. Grâce à cette intervention, l'entreprise réussit à augmenter son chiffre d'affaires, une réussite qui illustre à quel point la médiation peut transformer des conflits en collaborations fructueuses. »

Ces exemples, certes inspirants, ainsi que des feuilles de route de médiation interculturelle parfois proposées, sont presque toujours imaginés dans le contexte d'entreprises internationales et s'adressent à des cadres. Ces évocations d'initiatives sont rarement détaillées, situées dans le temps, passées au crible d'une analyse comparative ou évaluées. Leurs actions peuvent ainsi paraître prodigieuses, faisant l'impasse sur l'intensité et la durée du travail nécessaire afin de lever les résistances de part et d'autre.

La création d'entreprise par les migrants et la médiation interculturelle

Un autre domaine où la médiation interculturelle et l'emploi des publics immigrés se croisent est la création d'entreprises. Plusieurs pratiques locales mises en avant par le Conseil de l'Europe permettent de l'attester, comme l'expérience de la municipalité de Lisbonne¹.

En 2014, cette dernière a réalisé une étude sur la diversité dans l'économie locale avec pour but de soutenir le développement de l'entrepreneuriat des immigrés. De nombreuses personnes ont été consultées dans le cœur urbain, mais aussi dans des zones résidentielles autour de la ville : responsables d'associations d'immigrés et de quartier, dirigeants d'entreprises migrants ou locaux, édiles municipaux. La consultation a montré la contribution des immigrés à la dynamique économique de la capitale portugaise. La création de nouveaux commerces dans certaines parties de la ville a paru être de nature à renforcer l'activité économique en générant de nouveaux emplois. Cette émulation consolide également l'interculturalité dans la ville et propulse l'ambiance cosmopolite de la ville touristique. Ainsi, l'écoute des personnes concernées par l'autorité compétente et l'organisation d'un débat public ont permis à la ville de se doter d'une politique de soutien des migrants entrepreneurs.

Ces derniers, ainsi que les représentants du commerce local, ont été consultés aux diverses étapes de la mise en œuvre de la politique communale. Aujourd'hui, le commerce promu par les migrants semble bien implanté dans la ville et complémentaire au tissu commercial existant. La création d'un système de monitoring, d'écoutes et d'échanges qui regroupe les entrepreneurs de la capitale a nécessité un travail de traduction des documents administratifs, l'interprétariat lors des rencontres, la mise au point d'une base de données des commerçants et, bien

¹ coe.int/fr/web/interculturalcities/-/lisbon-s-ethnic-economy.

entendu, une médiation entre les groupes de participants. L'initiative a finalement donné des résultats qui respectent, voire renforcent les intérêts des uns et des autres. Les responsables administratifs ont été sensibilisés aux vulnérabilités des porteurs de projets immigrés. Les processus de passation de marchés publics de la commune ont été revus pour éviter des biais discriminants. Ces mesures sont circonstancielles et transitoires et se verront supprimées dès le dépassement des difficultés spécifiques aux migrants. De nouvelles initiatives remplaceront ces mesures positives, comme la création d'un festival des cuisines du monde, du « shopping ethnique » ou le lancement de circuits touristiques valorisant l'histoire et la diversité dans la ville. Le Conseil de l'Europe promeut plusieurs autres municipalités européennes ayant suivi la voie de l'expérience portugaise.

Médiation interculturelle et populations vulnérables

Dans un pays réceptionnant une main-d'œuvre étrangère, les politiques d'accueil, les institutions, ainsi que les services à destination des populations immigrées sont façonnés par les normes et les intérêts de la société majoritaire. Dans ce contexte, un des défis importants est l'adéquation de cette offre aux publics étrangers, souvent éloignés de ces procédures et avec des besoins spécifiques (Frozzini et White, 2022). Pour une insertion de qualité, les localités de réception ne peuvent pas se contenter de dire qu'elles sont ouvertes à l'immigration. Elles doivent être prêtes à déployer des efforts afin d'entreprendre la transformation sociale qu'entraîne l'arrivée de nouvelles personnes travailleuses et de leur famille sur leur territoire (Fyfe, 2023). Cet effort est d'autant plus nécessaire que les personnes concernées représentent des vulnérabilités en raison de leur trajet migratoire, comme des travailleurs saisonniers, des personnes primo-arrivantes, des demandeurs de protection internationale, notamment les mineurs non accompagnés, des femmes seules avec charge d'enfant, des personnes victimes de traumatismes.

Dans cette partie, nous envisageons des pratiques de médiation spécifiques qui s'appliquent à ces populations et qui impliquent non seulement, la relation employé-entreprise, mais aussi une série de problématiques qui se trouvent en périphérie de l'emploi et qui peuvent enrayer son bon fonctionnement : des préoccupations en lien avec la formation, le logement, la mobilité, des questions de droits. Ces pratiques d'accommodation nécessitent une intervention qui dépasse l'entreprise et concerne également d'autres structures, entre autres des services municipaux. Elles demandent une constellation d'initiatives et revêtent un caractère systémique, répondant non seulement à l'attente d'une meilleure congruence entre le contexte de travail et le contexte d'installation, mais occasionnant *de facto*, une transformation de la localité d'accueil dans le sens d'une plus ample inclusion des populations issues de l'immigration.

Fyfe (2023) suggère que de telles initiatives nécessitent une prise de conscience collective des enjeux de l'immigration. Aussi, la démarche de médiation interculturelle doit être portée par tous les acteurs sociaux composant l'écosystème local. Cela implique la formation et la coordination des intervenantes et des intervenants concernés, ainsi que l'information de la population, dans son ensemble.

De tels exemples sont présentés dans la banque d'initiatives du programme « Cités interculturelles¹ » du Conseil de l'Europe. Plusieurs ambitionnent d'accompagner des personnes réfugiées ou primo-arrivantes vers un emploi.

L'action *Sistema di protezione per richiedenti asilo e Rifugiati*² menée à Reggio Emilia en fait partie. Elle implique un vaste partenariat pour tenter de gérer l'urgence locale de l'arrivée de réfugiés. La ville s'y applique par une approche interculturelle en deux étapes : la première traite des questions élémentaires concernant, notamment, l'identification, la certification et les soins nécessités par d'éventuels traumatismes, en coopération avec des services nationaux *ad hoc*. La seconde étape offre des opportunités liées à la langue, aux compétences professionnelles, aux besoins familiaux de chaque individu en lien avec un tissu d'associations locales. En général, les personnes disposent de six mois pour se stabiliser. Elles doivent apprendre la langue italienne et, parallèlement, s'orienter vers une occupation (emploi, formation, bénévolat...). Une structure prend en charge la question de l'emploi, de la formation professionnelle et des questions connexes comme le logement, la mobilité et l'accueil des enfants. L'objectif est de valoriser l'atout que représentent les nouveaux arrivants pour la région. Les besoins et les possibilités des entreprises locales sont également sondés. La plupart des personnes sont insérées dans de petites communautés ou de petites entreprises, afin de s'y intégrer plus aisément. Les formations en langue et l'orientation professionnelle sont coordonnées et débouchent rapidement vers des stages ou des immersions professionnelles. Durant cette phase, également, les migrants sont accompagnés, avec l'aide du Service de l'inspection du travail. Il est essentiel de les aider à comprendre comment fonctionne un organisme en Italie pour s'y insérer. Accéder de manière encadrée et évaluée à un premier emploi (souvent peu qualifié) permet au demandeur d'asile de mieux assimiler le fonctionnement du marché de l'emploi et de se faire une première expérience professionnelle en Europe. La découverte est souvent réciproque, dans la mesure où de nombreuses entreprises locales apprennent également à travailler avec des personnes récemment immigrées ou requérantes d'asile, dans le cadre d'un stage par exemple, ce qui leur permet de tenter cette expérience avec un minimum de risques économiques.

Ces expériences sont souvent cofinancées par des programmes européens. Malgré leur fragilité liée à leur dépendance à ce type d'appels à projets, tous les efforts ne disparaissent pas totalement quand l'investissement européen s'arrête. L'expérience acquise par les structures partenaires permet de continuer, dans une certaine mesure, l'intermédiation en emploi au profit du public migrant et des entreprises locales. Dans certains cas, les projets donnent lieu à la dissémination de documents pratiques³ pour informer et outiller des formateurs, des travailleurs sociaux et des responsables de projets, notamment dans des problématiques, telles que les contacts avec les entreprises, le parrainage vers l'emploi et l'évaluation de l'insertion.

La brochure Mineurs isolés étrangers : l'insertion professionnelle par l'apprentissage⁴ constitue l'une de ces publications. Elle a été réalisée en 2018 par les travailleuses sociales chargées de l'insertion professionnelle dans les établissements de protection

¹ coe.int/fr/web/interculturalcities/good-practice.

² coe.int/fr/web/interculturalcities/-/first-welcome.

³ conseil-recherche-innovation.net/sites/default/files/public/inventions/brefe_-_accompagner_les_refugies_et_les_primo-arrivants_vers_lemploi.pdf.

⁴ infomie.net/IMG/pdf/mineurs-isoles-etrangers-l-insertion-professionnelle-par-l-apprentissage.pdf.

des mineurs isolés étrangers de l'association France terre d'asile. La fin de cette brochure détaille l'effort de médiation interculturelle à fournir lorsque le jeune entre en apprentissage, prend un job d'étudiant ou signe un contrat d'emploi en tant que travailleur. Même s'il n'est plus mineur, France terre d'asile estime important que le travail d'accompagnement continue autour du triangle formé par le jeune, son employeur et l'équipe pédagogique du centre de formation. C'est d'ailleurs pendant cette première période d'immersion dans le marché de l'emploi qu'il est pertinent d'intervenir, afin que le jeune mène à bon terme son contrat d'apprentissage ou d'essai professionnel. C'est durant ce laps de temps que le jeune migrant confirmera ses compétences techniques et transversales qu'il a pu apprendre plus tôt et qui lui permettront de se maintenir sur le marché de l'emploi. S'agissant de jeunes sans famille en France, ils sont doublement isolés sur le marché de l'emploi. Non seulement l'expérience leur manque, mais aucun de leurs proches ne pourra les aider dans leur insertion. D'où l'importance d'une médiation sur le marché, tant pour les suivre et les rassurer que pour tenir informer les employeurs et les maîtres de stages de leurs forces et vulnérabilités.

« Les jeunes étrangers qui n'ont pas de relations ou de recommandations sont désavantagés, ils n'ont pas d'expérience locale. Cela les disqualifie. L'un des objectifs de la médiation en placement professionnel est d'éviter ces discriminations en établissant des voies alternatives » (Témoignage d'un membre de France terre d'asile).

Cette démarche nécessite un certain nombre de contacts réguliers, de rendez-vous et de bilans successifs de la situation avec l'apprenti, ainsi qu'avec l'entreprise d'accueil et le centre de formation professionnelle, qui peut prodiguer des conseils et des compléments d'information. Tout au long de l'année, ces bilans portent sur l'évolution du jeune, son adaptation, la fixation et le réajustement des objectifs, ainsi que des questions connexes comme des difficultés linguistiques, d'adaptation culturelle, voire des obstacles pratiques en matière de logement ou de déplacement. En cas de difficultés majeures, les décisions devraient être tripartites entre l'apprenti, l'employeur et le centre de formation, le référent du jeune, jouant le rôle du médiateur. La méthode d'application de ces décisions aussi doit tendre vers une distribution équitable de la charge. Par exemple, si un cours de français s'impose pour l'avancement du jeune, le centre de formation doit pouvoir l'orienter vers l'offre la plus en adéquation et évaluer ses avancées ; l'employeur doit le libérer pour suivre ses cours. Les incompréhensions, telles que celles générées par les horaires, le paiement du salaire, les absences, etc., doivent être signalées au médiateur le plus tôt possible afin d'être traitées, mais aussi pour en prévenir la répétition. C'est dans de telles situations de vulnérabilité accrue (mineurs non accompagnés) que la place des personnes chargées de la médiation est importante, leur objectif est d'entretenir et de pérenniser le partenariat entre tous les acteurs qui interviennent dans le processus d'intégration.

Gravel et coll. (2017) rappellent que l'insertion ou la réinsertion en emploi de migrants porteurs de traumatismes physiques et/ou psychologiques, de maladies ou de handicaps graves et de longue durée entre également dans le cadre des vulnérabilités augmentant l'importance d'un travail de médiation interculturelle et, le cas échéant, d'une interprétation sociomédicale. Leurs travaux montrent que le processus de (ré)intégration au travail est parfois un *« parcours de honte et de souffrance »*. Dans ces situations, le traitement des lésions affectant l'activité professionnelle ne semble possible que s'il prend en considération la souffrance

psychologique et symbolique, inscrite dans le temps long, comprenant l'expérience prémigratoire, la transition de l'immigration et la période post-migratoire. De surcroît, ledit traitement doit intégrer en outre, un effort de lecture ethnopsychiatrique, c'est-à-dire comprenant tant les interprétations des équipes sociomédicales du pays d'emploi que des catégories étiologiques propres à la culture du patient. Enfin, cet exemple montre bien l'intérêt de la médiation interculturelle pour favoriser l'embauche de personnes qui vivent des discriminations croisées impliquant une analyse intersectionnelle.

L'intermédiation pour l'emploi du public immigré

Si la diversité est devenue une norme organisationnelle, à en croire la multiplication des chartes d'entreprises portant ce nom (Mariscal, 2013), l'accès à l'emploi reste compliqué pour les personnes issues des minorités, notamment par l'effet des discriminations. Doytcheva (2008) présente une discussion précoce de l'efficacité pratique du discours convenu sur la diversité et s'interroge sur le rôle d'ajustement que peuvent jouer, dans ce cadre, les pratiques d'intermédiation à l'emploi.

L'intermédiation pour l'emploi est exécutée par des services publics comme les agences publiques de formation professionnelle et de placement ou des structures associatives financées par l'État telles que des organismes d'insertion socioprofessionnelle ou de formation d'adultes. Des entreprises privées y jouent également un rôle : ce sont, entre autres, les agences de travail intérimaire et autres intermédiaires entre employeurs et candidats employés.

On peut considérer cette fonction comme une médiation sociétale, dans la mesure où il s'agit de renforcer l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Souvent, les publics les plus éloignés de l'emploi, comme les travailleuses et travailleurs issus des migrations, bénéficient de ces services qui, en principe, incitent les employeurs à prendre des risques calculés, en proposant des postes à des personnes sur lesquelles leur choix n'aurait spontanément pas porté. L'intermédiation en emploi peut ainsi revêtir une dimension interculturelle. Le public immigré nécessite parfois une aide sur des aspects comme la non-maîtrise de la langue du travail, l'inexpérience sur le marché de l'emploi, les inadéquations de compétences ou la non-reconnaissance des acquis, etc. (Risager, 2020).

Doytcheva (2008) évalue la manière dont les structures intermédiaires concourent ou non, à une politique de lutte contre les discriminations et pour la promotion des diversités. C'est également l'objet de Masplet (2012), qui observe les usages de la diversité au sein des entreprises. Ces auteurs constatent que dès les années 2000, le monde économique et les grandes entreprises se sont appropriés, en France et en Europe, de la question des diversités et des discriminations. La démarche permet de sensibiliser les chefs d'entreprise et l'opinion publique à la nécessité, y compris économique, de lutter contre les exclusions.

Les structures d'intermédiation sont en effet un des maillons de la chaîne qui renforce les politiques d'inclusion. En dépit de leur hétérogénéité, de leur dispersion géographique, de leur petite taille et du caractère éphémère de leurs rayonnements, dépendant des financements gouvernementaux et européens, elles foisonnent de dynamisme et de créativité, pointant la voie à poursuivre, comme ces exemples diffusés sur des sites présentant de bonnes pratiques d'inclusion.

Le projet *Catch Up with Work*¹ est proposé par l'Institut d'éducation des adultes d'Helsinki. Cette structure développe une formation à la communication interculturelle et une orientation professionnelle pour des personnes immigrées en Finlande. L'idée est également d'aider les fonctionnaires responsables de l'insertion professionnelle et les services des ressources humaines à comprendre l'impact de la dimension interculturelle dans la vie professionnelle. L'accent est mis sur la déconstruction de la culture finlandaise du travail. L'animation comprend une conférence introductive et un atelier collaboratif de deux journées. Le programme a été réalisé en coopération avec des entreprises se posant des questions sur leurs difficultés à maintenir en emploi des travailleurs immigrés, alors qu'elles manquent de personnel. L'objectif est de mettre en présence des personnes immigrées et des tuteurs ou des mentors, lesquels se trouvent chargés d'accueillir et d'orienter les nouveaux venus en entreprise, ainsi que des jobcoaches travaillant dans des structures d'intermédiation à l'emploi. Le bref dispositif aide chacun à prendre conscience de ses propres biais d'appréciation qui nuisent à la communication au travail. Par ailleurs, la rencontre de ces trois publics (chercheurs d'emploi, employeurs et agents intermédiaires) consiste en soi, un réseautage opportun.

L'initiative se déploie sur un terrain neutre, telle une salle de théâtre, mais la réaliser dans une entreprise peut présenter l'avantage d'y faire participer une part plus importante du personnel. L'activité nécessite des ressources telles que l'information, l'argumentation, mais également l'humour, la décontraction et la mise en situation. Il conduit chacun vers l'amélioration de sa compréhension des différentes cultures de travail, en Finlande et ailleurs. L'initiative nécessite une capacité d'animation théâtrale, mais aussi des connaissances théoriques et pratiques en matière d'interculturalité. Par exemple, les travaux de Hofstede (2011) sont largement mobilisés : différences culturelles dans le rapport à la hiérarchie, le rôle de manager et celui des subordonnés, l'orientation temporelle. Le public est également mis à contribution : quelle orientation professionnelle fournir à un nouvel employé migrant ? Que faut-il dire aux nouveaux sur la culture du travail en Finlande ? Quels défis rencontre-t-on lors de l'intégration des employés immigrés ? Quelles questions posent le plus de difficultés ?...

En effet, renforcer les compétences en communication interculturelle des participantes et des participants a pour objectif d'augmenter la volonté des employeurs de recruter des employés issus de l'immigration et d'améliorer la capacité de ces derniers à se maintenir en emploi. La formation est encore conçue pour soutenir durablement les mentors ou les tuteurs qui orientent les employés immigrés. Ce personnel est ainsi invité à suivre un complément de formation sur les bonnes pratiques de l'accompagnement métier : se renseigner sur les besoins et les craintes des recrues ; mélanger les travailleurs et éviter l'isolement des nouveaux ; être conscient des caractéristiques des différentes cultures de travail sans tomber dans les généralisations. De plus, les tuteurs ou les mentors prennent conscience qu'aider les nouveaux employés immigrés à apprendre et à s'adapter aux us et coutumes du lieu de travail fait partie de leurs responsabilités.

¹ ememethods.net/best-practices/intercultural-communication-and-job-orientation-training-for-workplaces.

L'Institut d'éducation des adultes organise une évaluation à la fin des animations, mais aussi des interviews avec d'anciens participants immigrés ou responsables des sociétés afin de mesurer quelles dimensions de leurs apports sont intégrées dans le fonctionnement du recrutement et de l'accueil en entreprise. Beaucoup de participants souscrivent à l'idée selon laquelle en apprendre plus sur les différences culturelles constitue un avantage à la fois pour l'entreprise et pour les travailleurs de toute origine.

« La médiation remet en question nos processus de travail et fait réfléchir. C'est un bon apprentissage pour l'entreprise. Elle montre également la valeur d'un lieu de travail multiculturel : cela aide les employeurs à développer la conscience de soi et un regard critique sur leur propre communication. Cela m'a fait réfléchir sur la manière dont j'interagis avec les migrants, et m'a permis de prendre conscience de toutes les façons de mal communiquer, même sur des choses simples. L'activité a également démontré le rôle important du médiateur : faire réfléchir, par exemple, sur les qualifications professionnelles des migrants dans leur pays. Et le bouche-à-oreille fait qu'il y a un impact même sur les autres employés de l'entreprise » (témoignage d'un participant).

« Je salue le travail du médiateur interculturel. C'était notre coordinateur, point de contact, dépanneur... et il avait aussi le soutien des employeurs. Il m'a fait comprendre que les collègues étrangers pouvaient ressentir un sentiment de vulnérabilité dans leurs relations professionnelles, parce que la langue parlée n'est pas la leur, les codes du travail non plus. La communication interculturelle facilite les rencontres professionnelles » (témoignage d'un participant).

La charte professionnelle OXLO¹, autre exemple issu d'un pays nordique, a pour objectif de donner aux migrants plus de visibilité en tant que ressources pour l'activité économique. Lancée en 2013, lors du Forum d'Oslo pour la mobilité mondiale, cette charte s'est inscrite dans la durée, tout en se renforçant, dès 2016, par de nouveaux outils comme l'évaluation de la diversité dans les entreprises. L'ensemble se présente comme un réseau de collaboration entre la ville d'Oslo et le monde de l'entreprise. La commune sert de cadre à un large éventail d'activités de réseautage, comme des séminaires-petits déjeuners sur la diversité, organisés tous les deux mois à l'hôtel de ville où s'échangent des solutions à des problèmes concernant la diversité et l'inclusion. Les outils auxquels ont droit les entreprises membres du réseau sont variés et adaptés à leurs besoins : un tableau de bord pour mesurer la diversité dans les instances dirigeantes des entreprises ; des subventions pour des projets qui encouragent la diversité et l'inclusion ; des incubateurs d'affaires ; une vitrine internationale ; un programme de mentorat pour arrimer de futurs travailleurs qualifiés avec des entreprises ou des organisations ; des formations et de la consultation sur le recrutement et sur le management interculturel et inclusif. Plus de 400 entreprises et autres organisations sont signataires de la charte, mise en œuvre avec la Communauté économique et industrielle de la capitale norvégienne.

« Lorsque nous ne sommes pas conscients de ces logiques, nous pouvons considérer les traits culturels des autres comme irrationnels. C'est pourquoi il est difficile de comprendre un employé issu de l'immigration penser et effectuer des tâches différemment de nous. Les employeurs doivent comprendre que les nouveaux employés devraient être informés de la culture de l'entreprise, autant que des tâches qui leur sont assignées. Cela signifie expliquer la logique et les raisons qui se cachent derrière certaines façons de faire les choses. Il est bénéfique de proposer une formation sur différentes cultures de travail au personnel responsable de l'accueil. Cela pourrait les aider à comprendre plus en profondeur les différences avec les cultures de travail d'autres pays » (témoignage d'un responsable d'entreprise membre du réseau).

¹ coe.int/fr/web/interculturalcities/-/oxlo-business-charter-making-migrants-visible-as-a-resource-for-business-and-economic-growth.

Ce réseau est une idée issue d'une étude réalisée au début des années 2010 et dont la conclusion est « *sans migrants, l'économie norvégienne arrête de tourner* ». Aussi, la Communauté économique et industrielle d'Oslo a souhaité lancer un forum favorisant la collaboration sur ce sujet entre entreprises, associations, écoles et collectivités locales. Elle a préféré en confier l'organisation à une entité politique démocratique, comme la ville d'Oslo. Aujourd'hui, le réseau réuni autour des signataires de la charte OXLO et de leurs partenaires, dans le reste de la Norvège et en Europe, œuvre pour renforcer l'inclusion sociale par l'activité économique. Les rapports annuels de la charte OXLO montrent que d'année en année, de nombreux travailleurs et travailleuses immigrèrent à Oslo. « *Ce sont les emplois qui les attirent, mais c'est le climat d'inclusion interculturelle qui les fait rester. À long terme, le sentiment d'appartenance à la ville dépend de l'environnement social et professionnel qualitatif et de la possibilité de pratiquer des activités culturelles dans lesquelles toute leur famille peut se reconnaître.* »

Malgré la présence d'initiatives telles que celles exposées, force est de constater qu'en Europe, la politique des chartes d'entreprises apparaît surtout comme une arme de communication, plutôt qu'une avancée sociale massive. Ce blocage est dû en grande partie à l'absence d'un volet contraignant pour les employeurs (Boire, 2024). Ainsi, les politiques « Diversité, Inclusion, Égalité » (DEI) largement popularisées dans les écoles de management depuis plus de deux décennies reçoivent un bulletin nuancé : l'entreprise « s'interculturalise » par intérêt, pour éviter des conflits ou une judiciarisation. Et, en cas de pénuries de main-d'œuvre, afin d'induire une mobilisation intrinsèque des travailleurs migrants (Mariscal, 2013). C'est sans doute un prix à payer : l'inclusion n'arrive jamais spontanément (Cornet et coll., 2020).

Boire (2024) se demande si la médiation interculturelle, en tant que processus d'arbitrage, n'est pas le chaînon manquant d'une adoption plus effective des mesures d'équité, de diversité et d'inclusion dans les entreprises. L'auteure propose une généralisation des réglementations imposant des accommodations raisonnables aux entreprises, notamment pour les recrutements, la formation continue et les promotions. Ces mesures semblent plus efficaces si elles sont collectivisées et accompagnées par les pouvoirs publics, comme le montrent les exemples précédents. Au sein même des entreprises, il s'agit de reconnaître et de visibiliser les enjeux interculturels et de proposer systématiquement, une médiation formelle en cas de difficulté. Que les entreprises et les entités publiques diffusent une image favorable à la diversité et à l'inclusion, en organisant, par exemple, des activités de socialisation qui les incarnent concrètement, ne pourra que populariser l'idée que chacun peut contribuer au bien-être collectif. Ce qui suppose de mieux accompagner et de mieux soutenir toutes les parties : employeurs locaux et employés internationaux, notamment par une approche médiatrice interculturelle et sociétale.

Conclusion : allons plus loin

Selon Holmes (2015), la médiation interculturelle constitue une ressource précieuse pour initier les migrantes et les migrants au monde du travail dans leur pays d'installation et les aider à interpréter à bon escient, leurs relations avec leurs collègues ou employeurs. Construire des complémentarités linguistiques, techniques, philosophiques et des échanges équitables sur les lieux de travail tend à rendre leur expérience professionnelle plus positive et durable. En revanche, la mauvaise communication intergroupe, les pratiques et les visions divergentes sur le lieu de

travail indiquent la nécessité d'un apprentissage interculturel réciproque entre les migrants, leurs collègues et leurs employeurs. Il s'agit d'une responsabilité qui doit être collective, plutôt que d'en faire porter la charge au seul personnel d'origine étrangère.

Une telle inégalité n'est qu'une des facettes des discriminations systémiques qui sont légion dans le champ du travail. L'entrave à l'égalité des chances en matière d'emploi peut avoir pour conséquence que le groupe concerné soit rendu incapable de s'insérer dans le marché de l'emploi, ce qui entraîne un cercle vicieux d'exclusion et de pauvreté. L'approche interculturelle en entreprise renforce une lecture éthique du rapport à l'autre et incite à le rencontrer en tant que tel, dans son interdépendance avec nous-mêmes (Ferri, 2014).

Les divers modèles de médiation interculturelle examinés dans ce texte se concentrent tant sur les résultats ou les fins qu'un individu peut atteindre (Crosbie, 2014) que sur l'importance de considérer une stratégie davantage sociétale impliquant diverses sphères de l'économie, comme les travailleurs, les entreprises et les organismes intermédiaires, considérés dans leurs multitudes, leurs responsabilités et leurs interconnexions, ainsi que l'État, bien sûr, en tant qu'arbitre, ou plutôt « *super médiateur* ».

De nombreuses questions restent encore à investiguer. Le statut actuel incertain et fragile de la médiation interculturelle (et des médiateurs) ne doit pas leurrer l'observateur tant cette pratique apparaît comme indispensable au sein des organisations, entre elles, ainsi qu'entre les organisations et les groupes de citoyens, comme la population immigrée. L'intérêt de créer un statut de médiateur interculturel dans les entreprises et/ou d'instituer des organismes médiateurs est apparent, pour éviter que, comme actuellement, cela demeure une charge non valorisée de manière pérenne et dont l'impact est éphémère.

Par ailleurs, il serait utile d'objectiver cet impact, comme le proposent Cornet et coll. (2020), et le présent article est un appel dans ce sens, en tenant compte de la diversité des dispositifs, des statuts des médiateurs et des types de médiation.

Les exemples développés dans cette contribution bien que de caractère exploratoire et de petite envergure montrent que la médiation interculturelle en contexte d'emploi, quelle que soit la variante considérée (l'intermédiation pour l'insertion, le soutien des publics vulnérables, la création d'entreprises par les immigrés ou la communication interculturelle dans les entreprises internationales) constitue une aide pour les travailleuses et les travailleurs dans le cadre de multiples rapports de forces qu'ils expérimentent sur le marché de l'emploi des pays d'insertion. Cet appui est de nature à renforcer leur présence, leur visibilité et leur maintien à divers échelons du marché du travail. Mais pour que cet effet d'inclusion puisse atteindre un seuil intéressant, il s'agit d'attirer davantage l'attention sur la démarche interculturelle dans les entreprises.

Or, notre travail a montré que la « *responsabilité interculturelle* » (Ferri, 2014) était rare, malgré des résultats probants qu'elle laisse entrevoir en matière d'inclusion et d'ouverture. De plus, dans de nombreux cas, la référence à la diversité reste un effet d'annonce, alors que sa place devrait être priorisée dans la gestion des ressources humaines, à l'avantage d'ailleurs, des entreprises elles-mêmes.

Bibliographie

- Bennett M. (2004), « Becoming intercultural competent », Wurzel J. (éd.), *Toward multiculturalism : A reader in multicultural education*, Newton : Intercultural Resource, p. 62-77.
- Berry J. W. (1997), « Immigration, acculturation, and adaptation », *Applied Psychology : An International Review*, v. 46, n° 1, p. 5-34.
- Boire V. (2024), *L'apport de la médiation interculturelle pour une adoption plus effective des mesures d'équité, diversité et inclusion en entreprise*, Université de Sherbrooke.
- Cohen-Emerique M. (2015), *Pour une approche interculturelle en travail social : théories et pratiques*, Rennes : Presses de l'EHESP.
- Cornet A. et Warland P. (2014), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations*, Université de Liège.
- Cornet A., Matamba P. et Tomat C. (2020), « Vingt ans de médiation interculturelle en milieu hospitalier : le temps de dresser un bilan », *Management & Sciences Sociales*, v. 29, n° 2, p. 73-90.
- Crosbie V. (2014), « Capabilities for intercultural dialogue », *Language and Intercultural Communication*, v. 14, n° 1, p. 91-107.
- Doytcheva M. (2008), *De la lutte contre les discriminations ethnoraciales à la « promotion de la diversité ». Une enquête sur le monde de l'entreprise*, Université de Lille 3.
- Elias A. et Mansouri F. (2020), « A Systematic Review of Studies on Interculturalism and Intercultural Dialogue », *Journal of Intercultural Studies*, v. 41, n° 4, p. 490-523.
- Ferri G. (2014), « Ethical communication and intercultural responsibility : A philosophical perspective », *Language and Intercultural Communication*, v. 14, n° 1, p. 7-23.
- Frozzini J. et White B. W. (2022), *Villes interculturelles au Québec : pratiques d'inclusion en contexte pluriethnique*, Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Fyfe R. (2023), *L'accueil des travailleurs étrangers temporaires dans les petites municipalités du Québec : Le rôle de la médiation interculturelle*, Université de Sherbrooke.
- Gravel S., Dubé J., Côté D., White B. W. et Gratton D. (2017), « Le retour au travail d'migrants ayant subi une lésion professionnelle. Les embûches de la rencontre interculturelle et la précarité du lien d'emploi », *Alterstice*, v. 7, n° 1, p. 21-38.
- Gudykunst W. B. et Kim Y. Y. (1997), *Communicating with strangers : an approach to intercultural communication*, New York : McGraw-Hill.
- Hall E. T. (1976), *Beyond culture*, New York : Anchor Books.
- Hofstede G. (2011), « Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context », *Online Readings in Psychology and Culture*, v. 2, n° 1.
- Holmes P. (2015). « The cultural stuff around how to talk to people : Migrants' intercultural communication during a volunteer work-placement », *Language and Intercultural Communication*, v. 15, n° 1, p. 109-124.
- Karjalainen H. (2010), « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », *Revue française de gestion*, n° 204, p. 33-52.
- Manço A. et Prister D. (2021), « Mobiliser les entreprises pour l'insertion de travailleurs issus de l'immigration », Manço A. et Scheurette L. (coord.), *L'inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi*, Paris : L'Harmattan, p. 253-282.
- Manço A. et Scheurette L. (2022), « Gestion des diversités en contexte professionnel et en formation », Pucini P., Vatz Laaroussi M. et Gélinas C. (éds), *La médiation interculturelle. Aspects théoriques, méthodologiques et pratiques*, Milan : Hoepli, p. 109-114.
- Manço A., Gatugu J. et Ouled El Bey S. (2017), « La diversité culturelle : un atout pour l'entreprise ? », Manço A., Ouled El Bey S. et Amoranitis A. (éds), *L'apport de l'Autre. Dépasser la peur des migrants*, Paris : L'Harmattan, p. 59-66.
- Mariscal V. (2013), « Éthique et idéologie managériale. Analyse du discours des chartes éthiques de 21 multinationales », Guérin C., Souffi G. et Sorlin S. (dir.), *Le rapport éthique au discours : histoire pratique, analyse*, Paris : Peter Lang, p. 347-364.
- Masclot O (2012), *Sociologie de la diversité et des discriminations*, Paris : Armand Colin.
- Mauriol M. (2022), *La médiation : contribution pour un mieux-être au travail*, Paris : L'Harmattan.
- McKinsey & Company (2020), *Diversity wins : How inclusion matters*, Chicago.
- Meier O. (2013) *Management interculturel : Stratégie — Organisation — Performance*, Paris : Dunod.
- Puccini P., Vatz Laaroussi M. et Gélinas (2022), *La médiation interculturelle. Aspects théoriques, méthodologiques et pratiques*, Milan : Hoepli.

- Rachédi L. et Taïbi B. (2019), *L'intervention interculturelle*, Montréal : Chenelière.
- Risager K. (2020), « Linguaculture and transnationality : The cultural dimensions of language », Jackson J. (éd.), *The Routledge handbook of language and intercultural communication*, Londres, p. 101-115.
- Scheurette L. et Manço A. (2021), « Médiation interculturelle en entreprise : favoriser l'inclusion des diversités dans le monde du travail », Manço A et Scheurette L. (éds), *Inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi*, Paris : L'Harmattan, p. 301-320.
- Schuler S. (2016). *Intercultural Mediation at Work*, Copenhague : Bookboon.
- Theodosiou A. et Aspioti M. (éds.) (2015), *Train Intercultural Mediators for a Multicultural Europe*, Athènes : Hellenic Open University.
- Varner I. et Beamer L. (2010), *Intercultural Communication in The Global Workplace*, New York : McGraw-Hill.