

## Le sens de la culture dans la médiation

**La diversité culturelle prend de plus en plus d'importance au quotidien. Voisins, amis, collègues de travail et compagnons de vie sont, de façon croissante, des personnes d'origine culturelle différente. La société multiculturelle est désormais une réalité indéniable. Actuellement, certains parlent également d'un dialogue des cultures ou, lorsque celui-ci semble impossible, d'une guerre des cultures. Souvent la médiation des conflits est confrontée au facteur culturel.**

### 1- Quelques questions concernant la médiation et la culture

- L'appartenance culturelle (nous ne nous limiterons pas aux cultures nationales) influence-t-elle le processus de médiation ?
- Peut-on imputer à des cultures différentes un échec dans le cas d'une résolution de conflit ?
- Les médiateurs doivent-ils être conscients de l'influence de leur culture sur leur propre façon de penser, d'agir et sur leurs méthodes ?
- Faut-il être capable de s'intégrer à d'autres cultures ?
- Quelles connaissances spécifiques à la culture le médiateur doit-il posséder ?
- La méthode de la médiation peut-elle s'appliquer à toutes les cultures sans prendre en compte les spécificités culturelles ?

Si le contexte culturel du conflit, des acteurs du conflit et du médiateur sont importants pour la médiation, dans la pratique se pose la question suivante : dans quelle mesure le facteur culturel doit-il être pris en compte ?

### 2- « Les Français sont comme ça ! »

Un exemple : dans une équipe de travail franco-allemande, la répartition des tâches satisfaisait tout le monde. Dans la phase de départ, tout fonctionnait à merveille et les tâches étaient réalisées selon les objectifs de départ. Lors d'un bilan intermédiaire, la poursuite de cette méthode de travail qui s'avérait bien fonctionner fut décidée. Jusqu'à ce que Philippe ait pris une décision qui ne pouvait apporter que des inconvénients, tant à lui qu'aux autres membres de l'équipe. Les réactions de l'équipe allèrent de l'incompréhension à la colère, jusqu'à la volonté d'une meilleure compréhension de ce qui s'était effectivement passé. L'équipe, et plus particulièrement Anna qui travaillait directement avec Philippe, a essayé de comprendre sa décision. Anna a émis des hypothèses. Interrogé directement, Philippe a répondu presque un peu irrité : " Les Français sont comme ça ! ".

Cet exemple met en évidence avec quelle rapidité les différences culturelles peuvent être utilisées comme explication d'un comportement, sans pour autant en être une justification. Tout ce qui est expliqué par la culture n'est pas forcément de la culture.

Lorsque des personnes de cultures différentes se rencontrent, les facteurs culturels sont rapidement thématés. On projette sur l'autre culture ses propres hypothèse de base, sans que le comportement de l'individu soit pris en compte. La culture sert souvent d'explication en cas de

conflit, sans qu'il y ait un diagnostic clair du conflit ou de prise en compte d'autres facteurs, peut-être beaucoup plus banals.

Les différences culturelles peuvent jouer un rôle et servir à expliquer mais elles peuvent aussi servir à blesser l'autre ou à se protéger pour ne pas avoir à nommer, comme dans le cas de Philippe, ses propres besoins ou contraintes.

### 3- Le concept de culture – définition de la culture

La culture est un concept utilisé souvent et de façons différentes. Dans un contexte courant, on entend par "culture" une culture noble, qui comprend l'Opéra, les musées, etc. On parle aussi d'une "culture de la table", ou de personnes "cultivées".

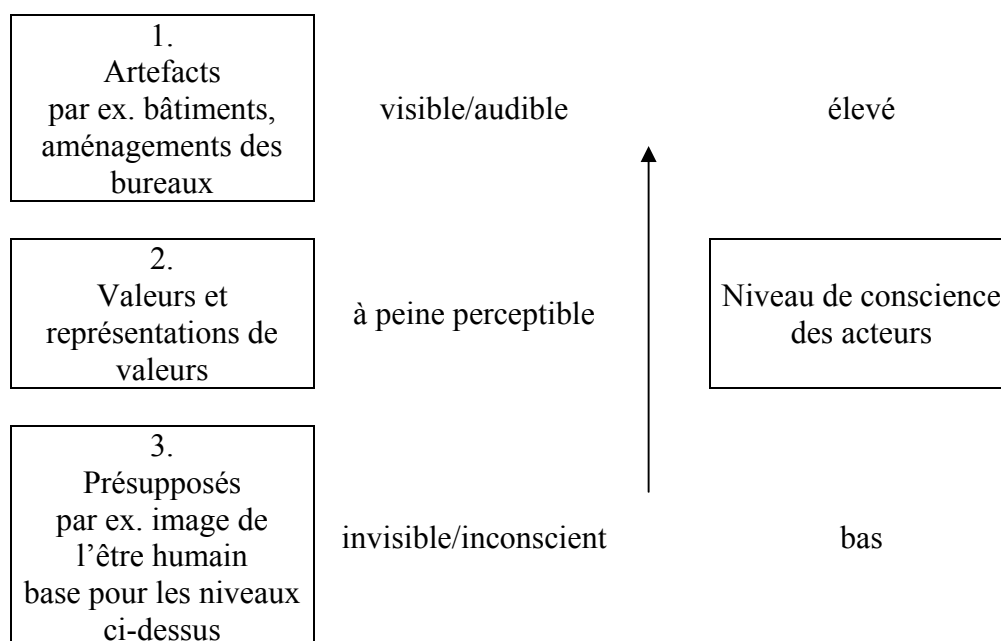
A ce sens courant de la culture se rattache une notion de valeur, ou du moins s'en approchant. Lorsque quelqu'un va à l'encontre des règles de la culture de la table, il se voit rapidement enlever cette "culture".

A l'inverse de cette définition courante qui induit une valeur, les chercheurs qui travaillent sur d'autres cultures sont d'accord sur le fait que la culture est indépendante de toute notion de valeur. Une culture ne vaut ni mieux ni moins bien qu'une autre, elle est tout d'abord simplement différente.

#### a. Trois niveaux de culture

Appliqué à ce qu'on appelle cultures d'entreprise, Edgar Schein différencie :

- 1- les artefacts que l'on peut voir et entendre
- 2- les valeurs qui sont à peine perceptibles
- 3- les valeurs qui sont invisibles et inconscientes, notre comportement et notre pensée que l'on peut diriger de façon élémentaire (cf. graphique ci-dessous)



Source : Schein, 1992

Par cette différenciation en trois niveaux, E. Schein s'appuie sur des définitions plus anciennes et très répandues de la culture (cf. Greverus). A ces trois niveaux, il apparaît clairement que seule une petite partie de la culture peut être observée directement et que la majeure partie est soustraite à l'observation directe. Comme difficulté supplémentaire s'ajoute le fait que les manifestations

culturelles doivent être décrites de façon herméneutique, à l'aide d'une interprétation. Les niveaux 2 et 3 échappent à une description exacte des sciences naturelles. Les personnes concernées n'en sont la plupart du temps pas conscientes. C. Geertz parle également dans ce contexte de "*interpretation of cultures*".

## **b. Autres aspects de la culture :**

Les hommes vivent et travaillent imprégnés par leur culture. Ils y sont élevés et apprennent un savoir bien spécifique lié à leur culture qui leur dit comment ils doivent voir, interpréter les choses ou comment se comporter. Ainsi ils sont considérés comme les porteurs d'une culture et peuvent se différencier des autres par des marques culturelles particulières.

D'un autre côté, ils sont aussi créateurs de culture. La culture forme les humains mais ce sont également eux qui la forment. Dans ce sens, les cultures ne sont jamais statiques mais dynamiques et soumises à une évolution permanente qui s'est fortement accélérée dans nos sociétés contemporaines. La morale sexuelle comme élément constant d'une culture s'est beaucoup modifiée depuis les années 50 en Allemagne.

En définitive, la culture a, pour ceux qui la vivent, une fonction de création de sens. Elle donne un système d'orientation et, en cela, elle est l'élément déterminant dans toute société humaine. Toute description ou interprétation de la culture - et cela est particulièrement important dans le travail de médiation - a toujours lieu dans un environnement culturel, toute personne s'exprimant sur les autres pense et dit cela avec en arrière-plan sa propre culture. Cela amène peu de conflits, tant que la culture propre est vécue comme compatible avec l'autre. Toutefois, de légers conflits peuvent surgir lorsque ce qui est exprimé ne s'accorde pas avec nos propres convictions. Cette situation apparaît souvent lors de cas de médiation interculturelle.

## **c. Définition étendue de la culture**

Un des sens répandus de la notion de culture est la culture nationale ou culture d'origine, dans lesquelles on peut constater, à des niveaux divers, les différences entre "eux" et "nous". En vérité, le concept de culture est plus large et peut être utilisé pour des catégories très différentes dans les sociétés différenciées à un degré élevé dans lesquelles nous vivons actuellement.

Avec la culture est définie bien plus qu'une appartenance nationale ou ethnique. Les cultures sont également des groupes qui partagent un système d'orientation – à côté de l'ethnie ou de la nation, l'origine régionale (quelqu'un de Cologne en Souabe, un Bavarois à Hambourg), le sexe, les études ou la profession, les cultures d'organisation ou d'entreprise peuvent être d'une grande importance quant à l'identité de l'individu ou du groupe.

Chaque être humain appartient, dans nos sociétés modernes, à plusieurs groupes qui manifestent leur spécificité à travers des expressions culturelles précises et qui essaient de s'élever par rapport à un autre groupe qui a peut-être le même objectif. Ces groupes peuvent certes être associés à d'autres dans un lien culturel commun plus important et peuvent, par exemple, partager avec vous la même (en tant qu'élément culturel) et néanmoins posséder une identité propre et donc une culture propre. C'est le cas par exemple pour les partis politiques, les cultures d'entreprise et les groupes du milieu de la médiation : nous sommes nous et ici, les autres sont là-bas et différemment.

Dans ce cas, il est difficile de parler de "la culture allemande", "la culture française", etc. Quelle doit être exactement cette culture commune et comment peut-on l'interpréter dans le cas de Philippe, qui a certes un passeport français mais a été élevé dans un foyer musulman en Algérie, qui a émigré en France à l'adolescence où il est allé dans une grande école puis, son diplôme en poche, a travaillé 6 ans à Londres dans une entreprise américaine, et qui dirige depuis 2 ans le groupe de travail franco-allemand d'une entreprise multinationale française ?

#### 4- Les cultures dans la médiation

Dans la médiation, nous avons affaire à des êtres humains qui apportent avec eux leur culture, c'est-à-dire leurs convictions de base, valeurs, normes, etc., qui se nourrissent de diverses cultures.

Le travail a lieu avec des cultures qui sont capables, dans la médiation interculturelle, d'appréhender aussi d'autres cultures très différentes.

La médiation, en tant qu'intermédiaire et tiers neutre, a elle-même certaines implications culturelles, c'est-à-dire des hypothèses de base et des valeurs. Certains mots-clés s'y rapportant peuvent suffire pour les lecteurs initiés dans le domaine de la médiation :

- il existe toute une palette de règles de communication que l'on se doit d'observer.
- au lieu de positions et de réclamations qui résultent du passé, les besoins et les intérêts servent de base au travail, en vue de solutions tournées vers l'avenir.
- la médiation est un procédé qui suppose au départ le fait que les acteurs du conflit puissent régler eux-mêmes leur différend à l'aide d'un tiers.

Cette hypothèse s'oppose à l'opinion répandue que l'on a besoin d'experts tels qu'avocats ou juges pour régler les affaires importantes.

- La médiation travaille au changement de la culture – notamment de la culture du conflit, de la négociation et de la dispute. Les acteurs du conflit apprennent, avec la médiation, une gestion des conflits orientée sur des ressources et une action qui leur permet de gérer des conflits futurs sans le soutien d'un médiateur.

Il est attendu des auteurs du conflit, dans un entretien préliminaire, de prendre en compte ces hypothèses de base. S'ils ne le font pas, ils doivent du moins attester qu'ils s'en remettent à la médiation et qu'ils donnent mandat au médiateur de veiller au respect de ces règles.

#### 5- La médiation dans les cultures

La médiation réfléchit au problème de la culture, fondamentalement à celle dans laquelle se trouvent les acteurs du conflit, le rôle du médiateur étant de le faire avec respect. En même temps, le moment dynamique et le moment qui mènera à un changement de culture deviennent importants : c'est seulement en supposant que la culture se laisse modifier que cela devient significatif d'intéresser des acteurs de conflit à une gestion autonome et sous leur propre responsabilité. Grâce à cela, la compréhension actuelle du conflit peut être modifiée. Dans cette mesure, la médiation travaille tant à la modification de la culture qu'avec la culture des protagonistes du conflit.

Déjà, dans des conflits dans lesquels les acteurs ont un lien culturel commun, la médiation doit se préoccuper des structures culturelles existantes. Cela n'est pas trop difficile si les différentes cultures sont familières au médiateur et s'il peut y raccrocher des expériences personnelles. L'hôpital dans lequel le nouveau chef de service veut introduire, de son point de vue, de nouvelles méthodes de management, avec lesquelles il surmène, selon eux, les anciens employés, se base sur des visions différentes concernant l'organisation future de l'hôpital. Un médiateur formé dans notre société économique peut comprendre ces cultures au sein de l'hôpital.

Les défis augmentent néanmoins à différents niveaux dans un contexte interculturel s'il n'est pas familier. Nous nous référerons à partir de maintenant dorénavant à certains aspects essentiels de la médiation, sans pour autant vouloir donner des conseils ou des méthodes – même s'ils s'appliqueraient à toutes les cultures. Il faut plutôt attirer l'attention sur quelques difficultés.

➤ Phase d'entrée dans la médiation : le début, particulièrement, est une phase hautement sensible : l'origine culturelle et les besoins des protagonistes du conflit déterminent la configuration de la phase de départ. En règle générale, les besoins des acteurs du conflit doivent être satisfaits. Par

exemple, dans certaines cultures, la politesse implique que l'on accueille ses invités avec un verre de thé.

Une autre position que l'on peut aussi considérer travaille avec la conviction que le médiateur configure la phase de départ comme il est d'usage dans sa culture. En cela, il signale son appartenance culturelle, se sent en sécurité et évite les écueils culturels.

Mais le médiateur pourrait aussi configurer la phase de départ de façon ouverte en demandant aux acteurs du conflit ce qu'il peut faire pour eux, ou en s'assurant que sa proposition répond à leurs demandes.

➤ Règles : avec les règles de communication, des hommes de cultures différentes peuvent associer d'autres significations : par exemple la règle de laisser à quelqu'un la parole jusqu'au bout peut être interprétée comme une marque de respect mais dans une autre culture, ce comportement sera vu comme du désintérêt pour la résolution du conflit. Le médiateur doit développer une sensibilité à ressentir si une règle convient aux protagonistes du conflit ou si elle doit être adaptée.

**Exemple** : les représentants de la direction et les deux représentants du comité d'entreprise réagissent avec scepticisme à la question de la confiance : pour la direction, l'important est que les informations « ne sortent pas de la salle » alors que les deux représentants du comité d'entreprise se demandent s'ils ont le droit d'informer leurs collègues sur ce qui se passe pendant la médiation.

Dans ce cas, le médiateur indique ce que signifie la règle pour chaque partenaire. Il dirige un échange et un processus de négociation sur les concepts de base qui n'ont pas encore été thématiques, comme par exemple la confiance.

➤ La langue : Le sens de la parole dite est un des piliers essentiels de la médiation, même si des méthodes non verbales sont également utilisées en complément. Le médiateur doit être capable de comprendre le langage de l'acteur du conflit. Il doit pouvoir s'exprimer de façon à être accepté et compris.

A travers le langage se dégage le degré de familiarité du médiateur avec l'environnement culturel de l'acteur du conflit. Les codes et les comportements des adolescents ne devraient pas être étrangers au médiateur s'il veut servir d'intermédiaire entre eux. Le médiateur en entreprise devrait être à l'aise avec certains points techniques et avec la vie de l'entreprise.

Dans la médiation entre personnes de langue maternelle différente, entre Allemands, Turcs, Yougoslaves et Grecs, de bonnes connaissances des langues des acteurs du conflit sont une aide précieuse. Toutefois le médiateur ne devrait pas considérer qu'elles sont l'équivalent d'une connaissance de la langue maternelle. Même lors d'une maîtrise parfaite de la langue, la compréhension de la parole dite peut être différente de celle qu'aura une personne dont c'est la langue maternelle. C'est pourquoi il est particulièrement important de ralentir la communication lors d'une médiation – parler lentement et distinctement, utiliser des mots plus simples, faire souvent des résumés et surtout vérifier que ce qui a été dit et entendu a bien été compris.

Des inégalités dues à des niveaux de langue différents de la part des protagonistes d'un conflit doivent être prises en compte et égalisées. L'intervention d'interprètes peut être nécessaire et d'un grand soutien.

➤ Impartialité / valeurs :

Dans quelle mesure les convictions de base du médiateur sont-elles perturbées au point qu'il ne puisse plus prendre en charge ou poursuivre un cas de médiation ? S'il tend plutôt vers des normes de valeurs définies, il perd son impartialité. Dans toutes les phases de la médiation, et avant tout dans la phase d'éclaircissement et de résolution du conflit, une réflexion autocritique importante est nécessaire de la part du médiateur. Cela peut être soutenu par un accompagnement adapté. Une co-médiation est un soutien possible pour un médiateur « en danger ».

➤ Modèle de phasage : il existe un modèle de base pour la méthode de la médiation, qui procède pas à pas, depuis la façon de voir, les besoins et les émotions jusqu'aux options dans le but d'un accord. Cette façon de procéder monochrome s'oppose à celle polychrone, qui traite plusieurs

aspects simultanément et avec succès. Selon l'appartenance culturelle, cette méthode peut avantager ou désavantager un acteur de conflit.

Exprimer besoins et sentiments peut aussi amener à des incompréhensions chez les acteurs du conflit et créer des blocages. Quand quelqu'un exprime des sentiments, ceux-ci vont-ils être compris par le médiateur, qui vient d'un autre contexte, tels qu'ils ont été exprimés, même indépendamment de la compétence linguistique ? Par ailleurs, cette question de l'expression des intérêts, même dans des contextes culturels qui nous sont connus, et des sentiments n'est pas sans poser des problèmes à certains protagonistes de conflits. Dans ces cas-là, il est demandé au médiateur de donner au processus l'espace protégé nécessaire.

➤ Pratiques de culturalisation : les acteurs du conflit simplifient, selon le degré d'avancement auquel ils sont rendus dans le conflit, et réduisent la complexité du vécu. Il faut chercher les explications à cela dans l'attribution à une culture spécifique. A cela appartient ce qu'on appelle les pratiques de culturalisation qui réduisent à sa culture le comportement observé d'un protagoniste de conflit : les Français ne sont jamais à l'heure alors que les Allemands arrivent toujours bien préparés et ponctuels à un rendez-vous.

Alors que ces pratiques de culturalisation sont mises sur le compte de l'étranger, il existe également l'inverse, où l'on utilise la référence à la culture « propre » pour camoufler des données particulières et déterminantes.

Par exemple, dans le cas de Philippe cité plus haut, le problème peut venir du fait qu'il ait pris cette décision néfaste parce que son chef le lui a demandé. Toutefois, pour ne pas avoir à le dire, il prétend que les Français sont comme ça.

Le rôle du médiateur est d'identifier les pratiques culturalisantes et de les reformuler. Lors d'une attribution et d'un retrait à sa propre culture, il faut aller au fond des raisons et des connexions.

➤ Sens de la culture : au début d'une médiation, il n'est pas forcément clair s'il s'agit d'un conflit pour causes culturelles. Dans une médiation au sein d'un couple germano-turc, le facteur culturel ne joue pas un rôle prépondérant. L'affirmation de la femme : « Tu t'emportes toujours comme les Turcs » peut être laissée de côté par le médiateur qui peut plutôt interroger sur la situation concrète : « A quoi ressemble la situation dans laquelle votre mari se comporte de cette façon ? » Il peut attendre de cette interrogation plus de matière pour arriver à une solution que de l'affirmation culturalisante de la femme, qui peut aussi être vécue comme une agression par l'homme.

Le conflit peut être dû à des différences culturelles, mais il peut aussi apparaître dans des différences de caractère. Le facteur culturel ne doit pas se mettre en travers d'une résolution de conflit qui travaille sur ces différences. Le rôle d'un médiateur est de ne pas réduire prématurément le conflit à son arrière-plan culturel et, par son diagnostic du conflit, de prendre en compte les autres éléments.

➤ Accord par écrit : la médiation aboutit le plus souvent par un accord écrit, pour créer chez les acteurs du conflit un engagement le plus élevé possible par rapport à l'accord. Déjà, cette vision est l'expression d'une culture spécifique qui confère à l'écrit une valeur importante. Dans des cultures qui communiquent plutôt différemment, de façon formelle, plus spontanée et attachée au contexte, le médiateur doit prendre en compte ces besoins. Cela peut vouloir dire de ne pas se baser sur un accord écrit, pour ne pas mettre en danger éventuel la réussite de la médiation. Un accord oral peut avoir autant de force. Par exemple, dans le cas de médiation à l'école qui se termine souvent par des accords oraux.

➤ La connaissance des cultures : si les acteurs du conflit font partie d'une culture inconnue du médiateur, alors se pose la question de savoir comment il doit appréhender son ignorance. Doit-il aller chercher des renseignements détaillés sur la culture concernée par la médiation, c'est-à-dire s'approprier des compétences de terrain ? Cette question se pose dans plusieurs contextes et on y répond selon les intérêts du médiateur pour que la médiation puisse être réalisée. Nous éviterons

plutôt les réponses généralistes : une connaissance des cultures concernées par la médiation peut être d'importance quant à l'acceptation de la part des acteurs du conflit, mais cela peut aussi empêcher l'ouverture, quand on n'arrive pas à gérer l'appartenance culturelle de ses propres connaissances de façon réfléchie. L'important, c'est la position de base du médiateur, qui doit être ouvert et empathique par rapport aux acteurs du conflit.

## **6 – Une médiation sensible à la culture**

Les individus ou les groupes apportent leur culture dans les processus de médiation. Même le médiateur impartial apporte la sienne, à la fois comme personne ayant une origine culturelle et comme responsable du processus, lui-même dépendant de suppositions de base. Dans tout cas de médiation, les différentes cultures se rencontrent. Cela peut bien se passer dans certains contextes culturels, mais il peut aussi se former une situation fortement problématique.

Au lieu de livrer une solution « exacte » ou « simple », nous favorisons un comportement du médiateur qui soit sensible à tout moment à la culture. Nous entendons par là le questionnement permanent de ce qui est « correct » et, avant tout, la sensibilité pour ce qui, dans la médiation, se passe entre les acteurs du conflit : dans la médiation, nous avons toujours affaire à des êtres humains qui sont d'un côté imprégnés de culture, et de l'autre qui l'influencent et la modifient.

Le besoin de reconnaissance de l'individu n'est pas satisfait par la mention à son appartenance culturelle ou nationale. Il peut même être utilisé ou détourné par d'autres, qui ne se confrontent pas à lui face à face, ni à ses intérêts.

La communication, telle qu'elle est pratiquée dans la médiation - sans valeur et recherchant de façon ouverte le sens, les besoins et les intérêts des protagonistes - propose une issue. Sur cette base, il est possible de trouver des solutions communes créatives et négociables. La médiation offre la possibilité de reconnaître les différences sans les juger ou les condamner. Les protagonistes de la médiation peuvent faire l'expérience de leur propre vision relative et imprégnée de culture des choses. En cela, la médiation représente une palette de méthodes bien adaptées, de par le respect des particularités sus-citées, aux situations de conflits interculturels.

### **Peter Knapp**

M.A., germaniste et romaniste

KOM, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung, Mediation (gestion de conflit, développement organisationnel, médiation).

Weberplatz 24/25,

14482 Potsdam-Babelsberg

### **Dr Andreas Novak**

Sinologue et ethnologue (ethnologie de l'organisation),

Entraînement à la créativité et management de l'innovation,  
gestion de conflit et médiation.

Isoldestr. 4, 12159 Berlin.

### **Bibliographie :**

*Geertz, Clifford : The Interpretation of Cultures, BasicBooks 1973.*

*Greverus, I.M. : Kultur und Alltagswelt. München 1978.*

*Schein, Edgar : Unternehmenskultur, Frankfurt/Main 1992.*