

L'univers de l'entreprise

**LA MÉDIATION (INTER) CULTURELLE
EN MILIEU DE TRAVAIL**

Nina IVANCIU¹

La médiation (inter)culturelle : concept, objectifs, domaines

Il est bien connu que la « médiation » provient du latin « *mediare* » dont les deux sens (d'un côté, fournir, procurer, de l'autre, interposer, intercéder), complémentaires, ont conduit à la définition du terme « au sens de transmettre au moyen de... » (Gautheron-Boutchatsky *et al*, 2003 : 181).

Employé tout d'abord dans le droit américain, à partir de 1970, le concept et l'activité afférente se sont répandus aussi en Europe dans le but de résoudre un conflit par le biais d'une personne neutre appelée tantôt médiateur, tantôt intermédiaire, voire facilitateur.

Si l'on envisage les interactions entre acteurs de différentes cultures, ce conflit est en général dû à la divergence des représentations culturelles, habituellement cachées, « qui prennent forme dans les pratiques culturelles, symboliques » et sur lesquelles s'étaye « le sens que l'on attribue aux objets, aux choses matérielles » (*Idem*).

Dans ce contexte, la médiation sert à rendre conscients les schèmes implicites de représentations des interlocuteurs et, de cette façon, à faciliter la compréhension réciproque de leurs spécificités, ce qui mènerait à la construction en commun d'un nouvel espace de réflexion, autrement dit, d'un « *entre-deux culturel* défini comme un espace culturel, où s'opèrent des transactions de sens [...] (Zarate,

¹ Professeur, Département des Langues Modernes et de Communication en Affaires, ASE Bucarest.

2003 : 242) et/ou des négociations centrées sur les modes d'agir ensemble. Cet objectif de la médiation s'associe au premier sens du latin « *mediare* » : fournir aux interlocuteurs les moyens nécessaires à la compréhension de l'identité culturelle de l'Autre, en particulier, des savoirs susceptibles de donner sens aux éléments apparemment séparés ou disjoints (Kaës, 2002).

En fin de compte, la médiation (inter)culturelle¹ fait partie intégrante de la communication interpersonnelle, qui ne va de soi ni même lorsque les interactants sont membres d'une seule communauté ethnique. Les dysfonctionnements s'accroissent, certes, quand ils se différencient à la fois culturellement (valeurs, principes, points de vue, règles guidant les pratiques) *et* linguistiquement - la langue étant un produit culturel et en même temps un véhicule important de la culture.

En plus des limites d'expression (dans) et des limites de compréhension de la langue d'autrui, les savoirs incomplets ou déformés sur l'étranger, qui conduisent aisément à des malentendus, à des stéréotypes et, par voie de conséquence, à des interprétations falsificatrices, tout comme la persistance de l'ethnocentrisme, pendant probable d'un narcissisme excessif, sont des sources de frustrations, de ressentiments et de tensions nuisibles à la coopération.

Si les interlocuteurs s'avèrent « incapables de se comprendre en direct » (CECRL, 2000 : 71), on recourt à une « personne neutre » en mesure de les aider à dépasser les différends. D'ailleurs, à l'heure

¹ On peut distinguer la médiation culturelle de la médiation interculturelle d'après l'identité socioculturelle des locuteurs : la première se rapporte à des individus appartenant à la même communauté de langue-culture, alors que la seconde renvoie à des personnes de différentes langues - cultures. Cette distinction apparaît aussi, même si en filigrane, dans le CECR, lorsqu'il se réfère aux activités de médiation et stratégies : « Dans les activités de médiation, l'utilisateur de la langue n'a pas à exprimer sa pensée mais doit simplement jouer le rôle d'intermédiaire entre des interlocuteurs incapables de se comprendre en direct. Il s'agit *habituellement (mais non exclusivement) de locuteurs de langues différentes* (2000 : 71 ; c'est moi qui souligne).

actuelle, l'activité de médiation prend de plus en plus de valeur quel que soit le champ interactionnel en vue (juridique, politique, diplomatique, économique, social, familial, scolaire), quel que soit donc le champ interactionnel où les parties en présence « se perçoivent opposées ou en conflit » (Gohard-Radenkovic *et al.*, 2003 : 229).

Par ailleurs, il convient de rappeler que le thème de la médiation porte aussi bien sur divers contextes (interactions individuelles ou échanges professionnels, etc.) que sur des objets (médias, traductions, ouvrages de spécialité, manuels ...) et sur les fonctions de la « personne neutre » - du médiateur culturel, incarné par une multitude de « figures » : diplomate, chercheur, enseignant, traducteur, manager, interprète, etc.

D'autre part, le travail de médiation, oral ou écrit, est presque incontournable dans les entreprises, ou lors des projets en équipe, dont les membres ont plusieurs identités culturelles. Leur désaccord peut contrarier les attentes conçues à partir du phénomène de mondialisation dans la mesure où l'un des effets escomptés de ce phénomène a été, suivant l'analyse du chercheur au CNRS, Philippe d'Iribarne, la diminution du poids des habitudes locales au profit des meilleures pratiques, quelle que soit leur origine. L'unification profonde des mœurs ne s'est pourtant pas réalisée. La réalité autoriserait à soutenir le contraire :

Même les entreprises multinationales qui, de par la force de leur culture singulière s'affirmeraient les plus capables de faire oublier à chacun les préjugés de son terroir, composent dans les faits avec des conceptions [...] diverses de l'autorité ou de la justice. Plus l'internationalisation devient réalité, plus il est clair que les cultures demeurent. (D'Iribarne, 2002 : 7)

Lorsque « les cultures demeurent », il y a le risque, prévisible, de malentendus, de frictions, finalement, d'échec communicatif à des conséquences fâcheuses pour l'agir ensemble. Les études de cas, entreprises par les spécialistes en sciences de gestion, font voir que les interlocuteurs n'ont pas trop de chances de se comprendre mutuellement s'ils ne dépassent pas le cadre de raisonnement et de

jugement (à l'égard de l'Autre) qui ne s'appuie que sur les repères interprétatifs de leur propre culture.

Pour exemplifier les interactions dissensuelles – proches de la «discordance discordante» (Rabatel)¹ -, j'ai choisi l'une des situations d'incompréhension mutuelle dans le quotidien de l'entreprise franco-allemande, que décrit et commente Christoph Barmeyer (2004 : 40), expert en management interculturel. C'est un cas d'interaction à distance entre une comptable française de la filiale française d'une entreprise allemande et son homologue de la maison mère en Allemagne, qui illustre bien un problème rencontré dans toute communication interculturelle: celle-ci «comporte toujours une part d'incompréhension, qui aboutit à une interprétation erronée» (*Idem*).

La comptable française envoie à son homologue allemand les chiffres trimestriels demandés et reçoit un courrier électronique très bref, rédigé en allemand: « Vos chiffres sont faux. Veuillez les corriger ! » Elle est navrée de ce message, non seulement parce qu'elle sait que ses chiffres sont exacts mais aussi – chose encore plus significative à ses yeux - parce qu'elle perçoit les dires de son homologue comme fort impolis.

Après avoir mis en évidence cette relation dissensuelle, Barmeyer passe à son analyse, et par les explications qu'il donne, il fait un travail de médiation écrite à l'intention du lecteur réel de cet incident critique. L'auteur commence son raisonnement d'éclaircissement de la conduite des deux acteurs par la mise en lumière de leurs points de vue étroitement liés aux références ancrées dans le contexte culturel auquel chacun appartient.

La comptable française valorise un style de communication indirect, interprète la critique de l'autre comme une critique destructrice et, de plus, comme une attaque personnelle, ce qui explique sa réaction excessive (elle se bloque et, dans un premier temps, refuse de réagir). Quant au comportement du comptable

¹ Selon Rabatel (2008 : 188), « la discordance discordante relève de l'expression manifeste et explicite de *deux* PDV [points de vue] antinomiques. »

allemand, il ne fait que transmettre son message de façon directe et objective (factuelle, neutre), en parfait accord avec ses normes culturelles.

L'« énigme » comportementale, due à l'ignorance des habitudes culturelles du partenaire, fonctionne des deux côtés. La comptable française n'est pas au courant de la sobriété allemande au service des faits :

Cette sobriété factuelle est au cœur du style de communication allemand ; elle permet la concentration sur l'objet du travail, mais n'accorde guère d'attention aux personnes impliquées. (Barmeyer, 2004 : 40)

A son tour, le comptable allemand n'est pas familier, paraît-il, avec les particularités de l'univers culturel français qui privilégie, au-delà d'un mode indirect de communication, l'orientation prioritaire vers la personne. En vertu de ce conditionnement socioculturel, la comptable française

[...] aurait préféré recevoir un coup de téléphone plutôt qu'un courrier électronique froid et impersonnel ; elle aurait alors compris la teneur réelle du message. (Idem)

Comme les acteurs de ce cas se plient, chacun de son côté, à leurs habitus, ils agissent en divergence avec ceux de l'autre, l'interaction verbale restant brouillée. Sa restauration demanderait la présence d'un médiateur dont les stratégies tiennent à l'explicitation des éléments culturels (valeurs, significations, savoir-faire, savoir être) de l'un à l'autre pour qu'ils aient la chance de se comprendre mutuellement, aussi bien qu'à la stimulation de leurs capacités relationnelles. Ces capacités aident les acteurs ayant des univers de sens dissonants à opter pour le dialogue, l'apprentissage et l'adaptation réciproques, qui les entraînent à élaborer un « entre-deux culturel ». Une fois assumé, celui-ci deviendrait leur repère commun en matière de dire et de faire.

Missions et parcours obligés du médiateur

Comme je l'ai déjà suggéré, le médiateur se propose en gros d'assurer la *compréhension mutuelle* des spécificités discursives et/ou pratiques, propres aux participants à l'acte de communication. Pour y aboutir, il doit comprendre lui-même la situation sous un angle subjectif par la mise à profit de ses « ressources de communication »¹, tout d'abord, semble-t-il, de sa capacité de décentration et de son aptitude à l'empathie. Il lui serait nécessaire de saisir comment chaque protagoniste interprète la situation où il se trouve, sachant que le sens

n'est [...] pas une donnée préalable, stockée dans une quelconque banque de données commune à tous, d'où on pourrait le sortir à la demande. »
(Mucchielli, 2009 : 193)

La 'donnée ' ne prenant sens que « par rapport à un acteur particulier » (Mucchielli, *ibidem*), le médiateur procède à l'écoute active des parties en présence, à l'identification des sources de la divergence de leurs perspectives, à la mise au jour et à la mise en contexte de l'intentionnalité de leurs dires et actes à travers explications, explicitations ou reformulations. Ce sont des parcours obligés du médiateur en vue de rendre intelligible aux uns et aux autres les ruptures de sens identifiées et, par là, de « remédier aux distorsions [...] qui résultent de représentations de l'étranger insuffisamment maîtrisées » (Zarate, 2003 : 243).

En revenant au cas déjà présenté, si le chercheur Barmeyer avait participé à titre de médiateur lors de l'interaction entre les deux comptables, l'un allemand, l'autre français, il aurait probablement pu les amener à renoncer à leur prémisse, implicite, de l'équivalence

¹ « Pour pouvoir élaborer une stratégie de communication, remarque Mucchielli (2009 : 144), il nous faut avoir des renseignements sur les 'ressources de communication' dont disposent les individus ou les groupes. [...] Les ressources en communication dont nous parlons concernent nos propres facultés de réagir, de se conduire, d'avoir des attitudes, de dire des choses... Toutes ces expressions sont des 'ressources en communication', c'est-à-dire des sortes de moyens utilisables pour 'transformer' une situation ».

entre proximité géographique et proximité culturelle sur laquelle reposent leurs attentes et interprétations ayant trait au comportement de l'autre. Son apport de savoirs et de savoir-faire aurait été en mesure de les mettre en face d'un *nouveau cadre (de raisonnement)*, plus réaliste, englobant les écarts de valeurs, représentations ou manières de communiquer, et, en même temps, dépourvu d'aspects dramatiques¹. Leur sensibilisation aux inévitables discordances au niveau du dire et de l'agir aurait conduit au rétablissement du sens – condition nécessaire à l'élimination de l'incompréhension mutuelle.

L'appel à l'entendement des acteurs en dissension par le biais de la transmission des savoirs et des savoir-faire n'est évidemment pas toujours suffisant. Corrélativement, le médiateur travaille aussi sur le plan du savoir – être afin de développer l'aptitude à *l'empathie*² des personnes concernées en mesure de les rendre capables de mieux saisir « un point de vue culturel différent » (Iriskhanova *et al.* (2003 : 117) grâce à l'identification temporaire à l'Autre.

La mission du médiateur ne s'arrête pourtant pas au moment où les parties en désaccord arrivent à comprendre ce qui les différencie. Le travail discursif (sur le registre informatif, argumentatif et persuasif) de ce facilitateur culturel continue jusqu'à ce qu'elles consentent à *négoier un espace de valeurs, principes et conventions comportementales* qui soit satisfaisant pour chacun. C'est justement cette voie du compromis fécond que suggère Barmeyer, dans le rôle de médiateur *virtuel* que je lui ai attribué en rapport avec les deux comptables, lorsqu'il explicite les préférences

¹ En accord avec les réflexions de Zarate (2001), le médiateur construit une vision dédramatisée de la situation de rupture de sens due aux différences culturelles tout en rejetant la perception de l'Autre comme une menace.

² Pour un examen minutieux de la notion d'empathie, envisagée comme une composante essentielle de la médiation, voir, entre autres, Iriskhanova *et al.* (2003 : 112-141). Les auteurs considèrent l'empathie « à la fois comme une attitude et une aptitude », ce qui correspond à « la constatation bien connue que tout phénomène d'attitude suppose, pour fonctionner, des aptitudes de fond ne relevant pas de l'attitude » (p. 115).

de la partie française en matière de style et moyen de communication.

Stratégies de médiation (inter)culturelle

Il va de soi que les missions et les parcours obligés du médiateur (inter)culturel sont en étroite corrélation avec un ensemble de stratégies congruentes au rôle assumé et qui en fait figurent parmi les stratégies de communication réussie. En guise d'exemple, rappelons la tactique d'*élucidation de la signification*, surtout au niveau pragmatique, à partir du lexique ou de la terminologie employé (e).

Pour atteindre cet objectif, les reformulations et le métalangage explicatif sont des procédés clé qui aident à rendre transparentes ses propres attentes et interprétations, « car une compréhension commune ne peut être considérée comme naturelle » (Gohard-Radenkovic *et al*, 2003 : 55). C'est ce que ne font ni les deux comptables du cas examiné ci-dessus, ni d'autres partenaires d'affaires, l'effet étant tout à fait prévisible : malentendus, attentes frustrées, tensions, conflits qui dérapent jusqu'à la rupture de l'accord.

L'attention particulière prêtée à la signification est de haute importance vu que cet aspect discursif se nourrit généralement d'un univers psychique qui, outre sa subjectivité innée, « abrite » aussi le social avec ses valeurs, normes, règles, etc. particulières ayant de l'impact sur l'interprétation des termes utilisés. En d'autres mots, les significations que le sujet confère aux termes et aux pratiques correspondantes portent « ce qu'on peut appeler 'sa marque personnelle', laquelle relaie les marques sociales et culturelles qui l'ont affecté » (Mucchielli, 2009 : 194).

Mais il s'avère que cette « marque personnelle » est parfois (souvent ?) responsable d'une série d'obstacles cognitifs et émotionnels à l'avancement du travail en commun. En voici un (autre) exemple tiré toujours de la coopération franco-allemande - sur laquelle se penche constamment Barmeyer.

Il s'agit cette fois d'une collaboration visant le management de projets dans le secteur informatique (Barmeyer, 2004 : 40-41). Pour harmoniser les matériels et les logiciels des entreprises partenaires, les deux groupes, l'un français, l'autre allemand, se rencontrent régulièrement et à l'issue de leur discussion, ils rédigent un compte rendu de la réunion. Le document que les Français élaborent correspond à leur grille de références culturelles mais il est en total désaccord avec les standards du partenaire.

L'erreur ponctuelle – se basant d'ailleurs sur la fréquente hypothèse tacite de similitude culturelle - qui déclenche la tension, dont l'effet est l'enlisement du projet, consiste dans la confusion entre les deux notions, « protokoll » et « compte rendu », que les dictionnaires donnent pour équivalentes. Au fond,

ces deux notions renvoient à des acceptions différentes de cet instrument d'accompagnement du management de projet qu'est la trace écrite par une réunion de travail. (Barmeyer, 2004 : 40-41)

Comme l'explique l'auteur lui-même, en sa qualité *implicite* de médiateur entre la situation conflictuelle présentée et son lecteur potentiel, chaque partie s'attend que l'autre comprend, pense et agit de la même façon, d'où la surprise et l'énervement ou l'agacement mutuels. Les Allemands refusent de parapher «la trace» de la réunion écrite par les Français parce qu'elle est en dissonance avec l'usage qu'ils font de cette notion. À leurs yeux, le «protokoll»

relate rigoureusement déroulement, contenus débattus et dispositions conclues. Tout ce qui a été dit pendant la réunion est consigné noir sur blanc, afin qu'il n'y ait nulle équivoque sur le fait que tous les participants à la réunion sont d'accord. Ceux qui n'ont pas pris part à la réunion, mais qui sont impliqués dans le processus de décision, ont ainsi également la possibilité de s'informer au moyen de ces véritables 'minutes' de la réunion. Il est inhabituel qu'il soit procédé à des modifications ou à des interprétations sans que tous les participants les aient approuvées unanimement. Un 'Protokoll' a dès lors valeur de convention ferme. (Barmeyer, 2004 : 41)

L'approche française est visiblement à l'opposé. Le compte rendu

est davantage une synthèse et une base de travail. Tous les détails ne sont pas relatés par le menu, il s'agit plutôt de restituer l'esprit de ce qui a été dit. Les participants peuvent même encore procéder après coup à des modifications si cela est judicieux : des contenus semblant importants peuvent ensuite être ajoutés et d'autres, moins importants, laissés de côté. Après tout, la situation de départ et l'environnement se modifient sans cesse. (Idem)

Chaque partie s'en tient à ses repères culturels, n'étant pas disposée à « entrer » momentanément dans la logique de l'autre, ce qui met en péril le succès de leurs interactions. Un médiateur interculturel les aiderait à se familiariser avec les significations et les pratiques contrastées de la notion respective, à tolérer les divergences et à trouver une voie satisfaisante qui, sans offenser leurs valeurs, les fasse progresser dans leur démarche professionnelle commune.

Issues à la culture du conflit

Lorsque le conflit est dû aux différences culturelles et non pas aux différences de caractère, le médiateur travaille tant avec la culture des parties en (du) conflit qu'à la modification de la culture (Knapp, Novak, 2002).

La première variante, activée implicitement par l'auteur des cas de coopération franco-allemande décrits précédemment, et qu'on pourrait appeler la voie du *compromis*, passe par l'explication à chacun de la culture de l'autre et par leur orientation, *via* le dialogue générateur de négociation, vers la convergence des points de vue.

Une illustration pertinente de la recherche du compromis à l'intérieur d'un groupe cette fois-ci de la même langue-culture, à l'aide d'ajustements successifs et d'« efforts systématiques de superposition des solutions » afin de « dégager le meilleur arrangement possible » (Bellenger, 2004 : 105), est fournie par le cas

suivant que présente Lionel Bellenger (2004 : 109), spécialiste en management et communication :

Après consultation des salariés, une société décide de proposer la mise en place des horaires variables. La direction établit un projet et réunit les délégués syndicaux et les membres du comité d'entreprise [...] pour discuter des modalités de sa mise en œuvre. Plusieurs modifications du projet sont proposées (durée des plages d'arrivée et de départ, gestion du crédit d'heures, etc.) et la discussion achoppe sur certains points. La direction enregistre les divers aménagements demandés et publie un mois plus tard le projet définitif les prenant en compte.

Même si l'auteur ne décrit en détail la situation de communication - décomposable, selon Mucchielli (2009 : 135), en quatre contextes essentiels (des « normes », des « enjeux », des « positionnements », de la « qualité des relations entre personnes ») - ni ne précise quels sont les points qui empêchent la progression de la discussion, on peut faire quelques suppositions à partir des aspects mentionnés. L'une des évidences se rapporte aux acteurs qui participent à la discussion: la direction, les délégués syndicaux et les membres du comité d'entreprise. Il est aussi assez évident que la direction veut instaurer une nouvelle norme visant les horaires et que sa proposition de « la mise en place des horaires variables » n'est pas en principe contestée par les autres protagonistes. Les désaccords ont pour origine probable les enjeux¹ des intéressés, corrélatifs à leurs motivations² non explicitées. Ce qui a de l'importance pour eux se traduit dans des propositions apportant des changements au projet de la direction, en vertu de leurs représentations de la pratique des «horaires variables».

¹ D'après Mucchielli (2009: 139), « l'enjeu d'une personne, c'est ce qui est, d'une manière primordiale, 'en jeu', pour lui, dans la vision individuelle qu'elle a de la situation. »

² « Les motivations d'une personne s'expriment à travers des 'objectifs que cette personne voudrait atteindre' et à travers les 'conduites qui ont de l'importance pour elle' » (Mucchielli, 2009 : 176).

Par un effort de décentration et d'empathie, la direction, réussit à jouer le rôle de médiateur entre trois points de vue sur la mise en œuvre « des horaires variables » et se charge ainsi d'avancer une solution qui rencontre une adhésion maximale. On peut s'imaginer que, lors du dialogue, ce médiateur *ad hoc* met amplement à profit ses « ressources de communication » pour identifier les points de divergence, fonder une relation de confiance et transformer la situation de travail de sorte que la convergence prend la place de la dissonance : il explique aux parties concernées le pourquoi de la nécessité d'implantation du projet en question, il se montre ouvert aux suggestions des autres par une écoute réelle et un effort d'empathie à leur égard se traduisant en l'enregistrement des « divers aménagements demandés ».

Guidé par son esprit de synthèse, mais aussi grâce à des compensations et contreparties, ainsi qu'à la préservation des intérêts et pouvoirs réciproques (Bellenger : 2004 : 123), il élabore finalement un projet - compromis qui contente toutes les parties impliquées.

Le médiateur (inter)culturel, qui prend soin d'aider les acteurs du conflit à abandonner leurs positions incompatibles les unes avec les autres, peut également procéder à la stimulation des « ressources de communication » dont ils disposent, tout particulièrement, de l'esprit créatif, utilisables pour construire ensemble une solution au différend survenu *via* la recherche en commun d'une série de valeurs qui deviennent leurs *nouveaux* repères. Ce serait la voie du *consensus* que Bellenger (2004 : 106) décrit, dans le contexte de la négociation en situations de travail, de la manière suivante:

Le consensus se construit grâce à la transparence vis-à-vis des intérêts en jeu et un effort de formulation des valeurs servant de référence à chacun. Le consensus naît dans la confiance et la créativité. Les solutions novatrices constituent souvent les meilleurs consensus et caractérisent l'aspect de concertation qu'a pu prendre une telle pratique de la négociation.

La voie du consensus présuppose une structure participative – tous s'impliquent dans l'atteinte du même objectif : trouver ensemble le meilleur arrangement possible – et se solde, bien sûr, par une

solution concertée. Les rapports de force n'existent plus, les partenaires recherchant « en commun une solution nouvelle dont ils assument la responsabilité » (Bellenger, 2004 : 123).

*

Dans l'univers de l'entreprise, le travail de médiation culturelle (en contexte monolingue, marqué en principe par une même culture dominante) ou interculturelle (en contexte plurilingue et pluriculturel) prend de plus en plus d'importance compte tenu du fait que l'intercompréhension n'est pas évidente et que, par conséquent, les conflits entre « nous » et « eux » surgissent à tout moment.

La (les) culture (s) assimilée(s) fournit (fournissent) à chaque groupe un système d'orientation suivant lequel il se représente et interprète la situation de communication, construit son discours, agit et interagit. La confrontation de tels systèmes d'orientation s'avère souvent nuisible à la réalisation d'un projet commun en l'absence d'un médiateur qui traduit aux uns l'univers de sens des autres pour dissiper les malentendus – source de frustrations ou de frictions improductives -, tout en les encourageant à exploiter de manière créative leur diversité.

La compétence à la médiation devient ainsi un élément crucial de la compétence aux interactions (inter)culturelles au sein des entreprises qui assument les défis des marchés compétitifs.

Il convient de signaler par ailleurs que les recherches et les pratiques visant la médiation en milieu de travail sont valorisées par les recherches et pratiques universitaires, en particulier à profil économique, destinées à l'enseignement / apprentissage de la communication en situations de diversité linguistique et culturelle. C'est là une preuve de l'ouverture de l'université aux exigences du réel concret. De plus, dans cette perspective, la médiation serait comme un point de jonction entre les besoins des futurs professionnels et les contenus (savoirs, savoir-faire, savoir – être) transmis / débattus / évalués tout au long des études universitaires.

Références bibliographiques

1. BARMAYER, C. (2004), « Management franco-allemand : gérer les 'incidents critiques' », in *Problèmes économiques*, 7 juillet, pp. 39-42
2. BELLENGER, L. (2004), *Réussissez toutes vos négociations*, ESF éditeur, Issy-les-Moulineaux
3. CECRL (*Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues : Apprendre, Enseigner, Évaluer*) (2000), Conseil de la Coopération Culturelle, division des Langues Vivantes, Strasbourg
4. GAUTHERON-BOUTCHATSKY, C. *et al* (2003), « Représentations du concept d'altérité dans la publicité et médiation culturelle », in Zarate, G. (dir.) (2003), *Médiation culturelle et didactique des langues*, Éditions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, pp. 165-190
5. GOHARD-RADENKOVIC, A. *et al.* (2003), « La médiation culturelle en didactique des langues comme processus », in Zarate, G. (dir.) (2003), *op. cit.* pp. 225-238
6. IRIBARNE (d'), P. (2002), « Introduction », in P. d'Iribarne (dir.) (2002), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, pp. 7-15
7. IRISKHANOVA, K. *et al* (2003), « L'empathie comme élément de la médiation culturelle », in Zarate, G. (dir.) (2003), *op. cit.* pp. 109-142
8. KAËS, R. (2002), « Médiation, analyse transitionnelle et formations intermédiaires », in Chouvier, B. *et al.* (2002), *Les processus psychiques de la médiation*, Dunod, Paris, pp. 11-28
9. KNAPP, P., NOVAK, A (2002), « Le sens de la culture dans la médiation », *Magazine de la gestion de conflits*, www.cenego.com/.../knapp_1_2002_fr.pdf
10. MUCCHIELLI, A. (2009), *Influencer, persuader, motiver. De nouvelles techniques*, A. Colin, Paris
11. RABATEL, Alain (2008), « Stratégie discursive de concordance discordante dans les ensembles reprises + reformulations (en contexte didactique) », in M. Schuwer, M-C Le Bot, E. Richard (dir.), *Pragmatique de la reformulation. Types de discours – Interactions didactiques*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 187-202

12. ZARATE, G. (2001), *Identités et plurilinguisme : conditions préalables à la reconnaissance des compétences interculturelles*, Conseil de l'Europe, Strasbourg
13. ZARATE, G. (dir.) (2003), *Médiation culturelle et didactique des langues*, éd. citée, chap. 9, « Recommandations », pp. 239-248