

COHÉSION INTERCULTURELLE AU TRAVAIL : LES FONDAMENTAUX



CHIFFRES CLÉS

Regards portés sur l'interculturalité :

- 70% des Français-es jugent que la diversité « enrichit les individus » et 65% qu'elle « favorise la créativité ».
- 68% des salarié-es en France identifient ce qu'est la diversité, mais seulement 53% comprennent précisément ce qu'est l'inclusion.
- 77% des salarié-es français-es considèrent que la prise en compte de l'inclusion est un critère important pour choisir leur futur employeur.

Persistance des inégalités :

- 16% des salarié-es français-es disent avoir subi, au travail, des propos insultants ou humiliants relatifs à leurs origines.

Politiques d'inclusion en entreprise :

- Seul-es 44% des Français-es pensent que les entreprises agissent suffisamment pour promouvoir la fraternité.
- Seul-es 21% des managers français-es estiment que leur entreprise les aide « tout à fait » à gérer les situations sensibles liées à la diversité.

Sources : [Baromètre Diversité des entreprises françaises](#) ; [Étude sur le racisme et les discriminations](#) ; [Baromètre de la fraternité](#) ; [Enquête sur la diversité et l'inclusion](#)



NOTIONS ESSENTIELLES

- **Culture** : Ensemble de valeurs, normes, croyances, pratiques et usages qui façonnent le comportement et l'identité d'un groupe ou d'une société. Chaque personne est porteuse de plusieurs « cultures » (*familiale, nationale, professionnelle, générationnelle, religieuse, etc.*).
- **Interculturalité** : Démarche active de création de lien entre des personnes ou des groupes de cultures différentes, visant à entretenir des relations respectueuses et équilibrées.
- **Inclusion** : Au-delà de la non-discrimination, l'inclusion vise à ce que chaque personne se sente respectée, impliquée et valorisée, afin de pouvoir prendre pleinement sa place dans le collectif.
- **Humilité culturelle** : Posture consistant à reconnaître que son propre cadre culturel de référence n'est pas le seul possible ni le meilleur, afin de s'ouvrir à la découverte de perspectives différentes.
- **Choc culturel (« culture clash »)** : Situation de malaise ou de tension qui peut se nouer lorsque deux systèmes culturels de référence (*valeurs, normes, habitudes*) entrent en contradiction.
- **Discrimination** : Traitement défavorable à l'égard d'une personne, fondé sur un critère de son identité protégé par le droit, empêchant notamment son juste accès à l'emploi et l'évolution de carrière.
- **Biais cognitifs** : Réflexes automatiques qui influencent nos jugements et nos décisions sans que nous en ayons pleinement conscience (*ex. : biais de similarité, biais de confirmation*).

COHÉSION INTERCULTURELLE AU TRAVAIL : 3 LEVIERS POUR AGIR



APPRENDRE À SE DÉCENTRER

- **Comprendre son cadre de référence :** Prendre conscience de ses propres valeurs, habitudes et normes culturelles, afin de mieux appréhender les enjeux de l'interculturalité au travail.
- **Adopter une posture d'humilité culturelle :** Reconnaître que son approche n'est pas universelle et s'ouvrir à la découverte de nouvelles méthodes et perspectives.
- **Renforcer ses compétences interculturelles :** Se former et proposer des sensibilisations à ses équipes, afin de développer des savoir-être et savoir-faire applicables au quotidien.
- **Encourager les initiatives interculturelles :** Favoriser les temps d'échange et de partage pour lever les idées reçues, prévenir les malentendus et entretenir l'ouverture d'esprit.



IDENTIFIER LES PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX

- **Analyser ses pratiques :** Interroger ses propres biais et réflexes culturels, et mettre en place des méthodes et procédures concrètes afin de limiter leur impact en contexte interculturel.
- **Évaluer les risques :** Recenser les moments clés où l'interculturalité peut être source de tension, voire de conflit dans son quotidien professionnel.
- **Observer les signaux faibles :** Prêter attention aux premiers indices d'un malaise interculturel : méfiance, remarques ironiques, silences gênés, isolement, désengagement, etc.
- **Analyser les causes des chocs culturels :** Identifier les différences culturelles qui sont à l'œuvre dans certaines situations conflictuelles, afin de mieux accompagner les parties vers une compréhension réciproque.



RECHERCHER L'ÉQUILIBRE INTERCULTUREL

- **Cultiver sa flexibilité :** Sans renoncer à son propre cadre de référence, élaborer des normes communes avec souplesse, en recherchant des solutions équilibrées et ajustées au contexte.
- **Adopter une communication inclusive :** Rendre visibles les codes culturels implicites, veiller à employer un langage accessible et prêter une égale attention à la communication non-verbale.
- **Promouvoir la pleine participation :** Encourager les contributions diverses et veiller à l'équité dans la prise de parole, grâce à des outils simples, concrets et efficaces.
- **Intégrer l'interculturalité dans la prise de décision :** Diversifier les perspectives culturelles afin d'éviter les biais ethnocentriques, gagner en créativité et enrichir les solutions élaborées.

Je souhaite me former
ou sensibiliser mes équipes

→ Formations (présentiel, e-learning)

Je rencontre une situation
conflictuelle ou des tensions

→ Médiation interculturelle

Je souhaite travailler à l'évolution
de mes politiques internes

→ Audit & Conseil personnalisé