



La communication interculturelle en milieu de travail

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **KHALIFA ABABACAR DIAW**

Octobre 2024

Composition du jury :

Pascale Bergeron, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Hervé-Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Abdelhak Lacheheb, examinateur externe, Combined Assurances Canada

Dépôt initial le 10 septembre 2024

Dépôt final le 17 octobre 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Leur soutien indéfectible a été le fil conducteur de cette aventure académique.

Tout d'abord, je souhaite rendre un hommage appuyé à ma directrice de mémoire, **Marie-Noëlle Albert**, professeure en Gestion des Personnes en Milieu de Travail à l'Université du Québec à Rimouski. Marie-Noëlle, votre passion pour les sciences, votre amour infatigable pour la recherche, et votre générosité d'esprit sont autant de qualités qui m'ont guidé et inspiré. Sous votre direction, la rigueur académique devient une mélodie, où chaque note de savoir est jouée avec une délicatesse rare. Vous avez su m'accompagner avec une bienveillance incommensurable, et vos conseils éclairés ont été une véritable boussole dans ce voyage intellectuel. Votre nom résonnera toujours dans mon esprit comme celui d'un mentor exemplaire, dont la sagesse et la gentillesse ont enrichi bien au-delà de cette seule recherche.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à l'ensemble du corps professoral du programme de la maîtrise en Gestion des Personnes en Milieu de Travail à l'Université du Québec à Rimouski. Vos cours, dispensés avec expertise et passion, ont constitué des fondations solides pour mon apprentissage et ont grandement enrichi ma réflexion. Votre engagement envers l'excellence académique a été une source d'inspiration continue.

À ma chère mère, **Adama Sy**, je tiens à exprimer ma reconnaissance la plus sincère. Votre soutien financier, constant et généreux, ainsi que votre appui psychologique tout au long de mon cursus, ont été les piliers sur lesquels s'est construit mon parcours académique. Votre dévouement et votre amour m'ont donné la force de surmonter chaque défi rencontré sur cette voie.

Je remercie également mon grand frère, **Ndiasse Diaw**, pour ses précieux conseils et son assistance sans faille. Vous avez toujours été là pour me guider, et vos encouragements m'ont aidé à garder le cap dans les moments les plus difficiles.

Mon ami et ancien camarade de France, **Mamadou Lamine Faye**, mérite également toute ma reconnaissance pour son soutien moral et académique. Nos discussions ont souvent éclairé ma réflexion, et votre amitié a été un véritable moteur tout au long de ce parcours.

Je souhaite également remercier ma sœur, **Magatte Sall**, qui, depuis l'Italie, n'a cessé de prier pour ma réussite. Votre soutien spirituel a été un réconfort immense, et vos pensées positives m'ont accompagné tout au long de ce chemin.

Enfin, je tiens à remercier **Alassane Konaté**, camarade de classe et soutien académique durant tout notre programme universitaire. Votre présence et votre aide précieuse ont été d'une grande valeur, et je vous en suis profondément reconnaissant.

À tous, je vous adresse mes remerciements les plus sincères. Ce mémoire est autant le fruit de vos contributions que de mon travail, et je vous en suis éternellement reconnaissant.

JËRËJËF

Bëgg naa gërëm bu baax ñépp ñi jàppale ci defar téere bii, ci anam wu jub wala wu jaarul yoon. Seenug ndimbal ludul jeex moo nekkoon xët wiñ bokk ci jaar-jaaru njàng mi.

Li may njëkka wax mooy, dama bëgga sargal sama kilifa ci sama téere, di **Marie-Noëlle Albert**, di jàngalekat ci wàllu liggéey ci Daara bu kawé bu Québec ci Rimouski. Marie-Noëlle, sa bëgg-bëgg ci science, sa mbëggeel gu mat sëkk ci gëstu, ak sa xol bu baax, ñoom ñépp ñooy jikko yi ma jiite ak doole. Ci sa njiit, rigor akademik dafay nekk melodi, fu ñuy jouer notu xam-xam bu nekk ak delicacy bu bariwul. Mën ngama ànd ak mbaax gu amul àpp, te sa xelal bu leer nekkoon na lu am solo ci tukkib xam-xam bii. Sa tur dina wéy di nekk ci sama xel ni ab njiit bu baax, nga am xam-xam ak mbaax gu ëpp gëstu bii kese.

Bëgg naa gërëm itam kilifa yi ci prograamu master bi ci yor nit ñi ci barabu liggéey bi ci Daara bu kawé bu Québec ci Rimouski. Njàngale yi ngeen jàngal ak xam-xam ak bëgg-bëgg, dañu leen jàppale bu baax ci sama njàng, ba noppi gëna yombal sama xalaat. Sa njébbal ngir gëna xarañ ci wàllu njàng moo may wéy di dundal.

Sama yaay bu baax bi, **Adama Sy**, dama bëgga gërëm sama ngërëm gu mat sëkk. Sama ndimbal lu bari ci wàllu xalis, ak ndimbal lu bari ci sama xel ci sama njàng, ñoo nekkoon ponki liggéey yi ma tabax ci sama njàng. Sama jom ak seen mbëggeel moo ma jàppale ma jänkoonte ak jafe-jafe yépp ci sama yoon wii.

Maa ngi sant it sama mag, **Ndiasse Diaw**, ci xelal yu am solo yi ak ndimbalam yu dul jeex. Yaa ngi may jàppale saa yu nekk, te seen ndimbal jàppale nama ma nekk ci sama yoon ci jamono yi gëna tar.

Sama xarit te nekkoon sama àndadoo Faräs, **Mamadu Lamine Faye**, tamit yelloo naa ko ci ndimbal lu mu àndaloon ci wàllu ngëm ak ci wàllu njàng. Sunu waxtaan yi dañu leerloo sama xalaat lu bari, te seen xaritoo moo ma jàppale ci sama tukki bi yépp.

Maa ngi gërëm it sama rak ju jigéen, **Magatte Sàll**, moom mi cosaanoo Itaali, musul a tàyyi di ñaanal sama ndam. Li ngeen ma jàppale ci wàllu ngëm daf ma féexal xol bu baax, te seeni xalaat yu baax ñoo ma àndal ci tukki bii.

Fi may jeexalee mooy, maa ngi gërëm **Alassane Konaté**, sama xarit ci klaas bi, di jàppale ci sunu prograamu universite. Seen teew ak seen ndimbal lu am solo lu am solo la, te maa ngi leen di sant bu baax.

Maa ngi leen di gërëm bu baax. Dissertation bii nekk na meññeefu sa jàppale ak sama liggéey, te dinaa la sant bu baax ba fàww.

RÉSUMÉ

La communication interculturelle en milieu de travail revêt une importance cruciale pour le bon fonctionnement et l'efficacité des équipes. Ce mémoire explore les dynamiques de la communication interculturelle en combinant une approche théorique et pratique afin de mieux comprendre les enjeux et les défis qui en découlent. Ainsi, l'objectif de ce travail est de mieux comprendre des dérives dans la communication interculturelle en milieu de travail. Afin d'atteindre cet objectif, l'autopraxéographie est utilisée comme méthodologie, permettant de croiser les témoignages du praticien-chercheur avec des écrits provenant de littératures diverses. Ce croisement méthodologique, dans une démarche abductive a révélé plusieurs dérives potentielles liées à la communication interculturelle, telles que la glottophobie, l'étiquetage, la discrimination et les gestes, qui ont un impact significatif sur les relations entre les membres d'une équipe multiculturelle. La glottophobie se manifeste comme une discrimination basée sur l'accent ou la langue d'une personne, tandis que l'étiquetage renvoie aux stéréotypes culturels et linguistiques. La discrimination englobe divers aspects des préjugés et de l'exclusion, et le gestuel se réfère aux malentendus potentiels liés à l'interprétation des gestes dans un contexte interculturel. Sur le plan managérial, cette recherche propose des stratégies pour gérer efficacement ces défis, notamment par la sensibilisation et la formation des gestionnaires. Ces initiatives visent à réduire les stéréotypes et les préjugés, et à promouvoir un environnement de travail plus inclusif. En intégrant ces concepts dans le cadre théorique de la communication interculturelle, ce travail ouvre de nouvelles perspectives pour examiner les dynamiques de pouvoir et les préjugés au sein des interactions interculturelles. Enfin, cette étude souligne la nécessité de doter les professionnels des compétences nécessaires pour naviguer efficacement dans un environnement de travail de plus en plus diversifié, contribuant ainsi à une meilleure gestion de la diversité culturelle.

Mots clés : Communication Interculturelle, Management Interculturel, Glottophobie, Étiquetage, Discrimination, Communication non-verbale, Management Inclusif.

ABSTRACT

Intercultural communication in the workplace is crucial for the smooth functioning and effectiveness of teams. This thesis explores the dynamics of intercultural communication by combining theoretical and practical approaches to better understand the issues and challenges that arise. The objective of this work is to identify and comprehend the pitfalls in intercultural communication in the workplace. To achieve this, autopraxeography is used as the methodology, allowing the practitioner-researcher's testimonies to be cross-referenced with literature from various fields. This methodological triangulation, within an abductive approach, revealed several potential pitfalls related to intercultural communication, such as glottophobia, labeling, discrimination, and gestures, which significantly impact relations among members of a multicultural team. Glottophobia manifests as discrimination based on a person's accent or language, while labeling refers to cultural and linguistic stereotypes. Discrimination encompasses various aspects of prejudice and exclusion, and gestures pertain to potential misunderstandings related to the interpretation of non-verbal cues in an intercultural context. From a managerial perspective, this research proposes strategies to effectively manage these challenges, particularly through awareness-raising and training for managers. These initiatives aim to reduce stereotypes and prejudices and promote a more inclusive work environment. By integrating these concepts into the theoretical framework of intercultural communication, this work opens new avenues for examining power dynamics and biases within intercultural interactions. Finally, this study highlights the need to equip professionals with the necessary skills to navigate effectively in an increasingly diverse workplace, thereby contributing to better management of cultural diversity.

Keywords: Intercultural Communication, Intercultural Management, Glottophobia, Labeling, Discrimination, Non-verbal Communication, Inclusive Management.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
JÈRÈJÈF	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	3
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 LA COMMUNICATION	6
1.1.1 Importance de la communication en milieu de travail	7
1.1.2 Les modes de communications.....	9
1.1.2.1 Les caractéristiques de la communication.....	9
1.1.2.1.1 La communication descendante.....	9
1.1.2.1.2 La communication ascendante.....	10
1.1.2.1.3 La communication latérale.....	11
1.1.2.2 Les formes de la communication.....	12
1.1.2.2.1 La communication orale	12
1.1.2.2.2 La communication écrite.....	13
1.1.2.2.3 La communication électronique.....	13
1.1.2.2.4 La communication non verbale.....	14
1.2 LA CULTURE	15
1.2.1 Définitions	15
1.2.2 Les dimensions culturelles	16
1.2.2.1 Dimensions culturelles dans le travail social.....	17
1.2.2.1.1 Augmentation de la migration	17

1.2.2.1.2	Approche interculturelle en travail social	17
1.2.3	Les valeurs et croyances culturelles.....	18
1.2.4	L'impact de la culture sur la communication en milieu de travail	18
1.3	L'INTERCULTURALITE	20
1.3.1	Qu'est-ce que l'interculturalité ?	20
1.3.2	L'interculturalité : de l'identité à l'altérité.....	21
1.3.2.1	L'identité.....	22
1.3.2.2	L'altérité.....	22
1.3.3	L'évolution de l'interculturalité dans le monde du travail.....	23
1.3.4	Les enjeux de l'interculturalité	23
1.4	LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE	24
1.4.1	Définitions.....	25
1.4.2	Les obstacles et défis à la communication interculturelle	26
1.4.2.1	Les obstacles à la communication interculturelle	26
1.4.2.2	Les défis liés à la communication interculturelle	27
1.4.2.2.1	La glottophobie.....	27
1.4.2.2.2	La discrimination.....	27
1.4.2.2.3	Etiquetage.....	28
1.4.2.2.4	Les malentendus culturels	29
1.4.2.2.5	Les différences dans les styles de communication.....	29
1.5	MANAGEMENT INTERCULTUREL.....	30
1.5.1	Compétences interculturelles	30
1.5.1.1	Définitions.....	30
1.5.1.2	Typologie des compétences interculturelles	31
1.5.1.3	Développement des compétences interculturelles	31
1.5.2	La gestion des conflits culturels.....	32
1.5.3	L'adaptation des pratiques de management.....	33
1.5.4	Stratégies pour une communication interculturelle efficace.....	33
1.5.4.1	Formation interculturelle	33
1.5.4.2	Mise en place de politiques inclusives.....	34
1.5.4.3	Promotion de la diversité et de l'inclusion	34

1.5.4.4	Utilisation de médiateurs interculturels.....	35
1.5.4.5	Encouragement à la sensibilisation culturelle	35
1.5.4.6	Développement de programme de mentorat interculturel	36
CHAPITRE 2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		37
2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	37
2.1.1	L'épistémologie.....	37
2.2	PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES	38
2.2.1	Le positivisme	38
2.2.2	Le constructivisme.....	39
2.3	L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	40
2.3.1	Choix méthodologique	40
2.3.1.1	L'autopraxéographie.....	41
2.3.1.1.1	Le processus de l'autopraxéographie.....	42
2.3.1.1.2	Choix des expériences vécues.....	43
2.3.1.1.3	Les limites de l'autopraxéographie.....	43
2.3.1.1.4	Atténuation des limites de l'autopraxéographie	44
2.4	ETHIQUE DE LA RECHERCHE.....	45
CHAPITRE 3 RESULTATS		47
3.1	TEMOIGNAGES	47
3.1.1	Témoignage 1	47
3.1.2	Témoignage 2	49
3.1.3	Témoignage 3	50
3.1.4	Témoignage 4	51
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSIONS.....		55
4.1	ANALYSE	55
4.1.1	La glottophobie involontaire	55
4.1.2	La communication non verbale et malentendus culturels	58
4.1.3	La discrimination involontaire (appartenance).....	60
4.1.4	L'étiquetage et la compréhension mutuelle (labeling theory).....	62

4.2	DISCUSSIONS	65
4.2.1	Thèmes, dérives et conséquences	65
4.2.1.1	Glottophobie involontaire	65
4.2.1.2	Communication non verbale	65
4.2.1.3	Discrimination involontaire	66
4.2.1.4	Etiquetage	66
4.2.2	Solutions proposées	67
4.2.2.1	Glottophobie involontaire	67
4.2.2.2	Communication non verbale	67
4.2.2.3	La discrimination involontaire	67
4.2.2.4	L'étiquetage	67
4.2.3	Motivations involontaires des dérives inconscientes	68
4.2.3.1	Glottophobie involontaire	68
4.2.3.2	Communication non verbale	69
4.2.3.3	Discrimination involontaire	69
4.2.3.4	L'étiquetage	69
4.3	CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES	71
	CONCLUSION GÉNÉRALE	75
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	77

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Thèmes, Dérives et Conséquences.....	65
Tableau 2 : Solutions proposées	67
Tableau 3 : Motivations involontaires des dérives inconscientes.....	69

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mondialisation a considérablement accru la diversité culturelle au sein des organisations, rendant la communication interculturelle en milieu de travail un enjeu de première importance. Face à cette diversité, les entreprises sont confrontées à des défis complexes liés aux différences culturelles, linguistiques et gestuelles, qui peuvent influencer les relations professionnelles de manière significative. La communication interculturelle, qui se situe au carrefour de ces dynamiques, devient un sujet incontournable pour comprendre et améliorer les interactions au sein des équipes multiculturelles (Stoiciu, 2008).

Le choix de ce sujet est motivé par l'importance croissante de la diversité culturelle dans les organisations modernes. En effet, dans un monde où les équipes sont de plus en plus hétérogènes, savoir gérer cette diversité devient une compétence stratégique pour les managers. Ce mémoire trouve son origine dans une démarche abductive partant des témoignages recueillis. Cette recherche se propose donc de contribuer à la littérature existante en offrant un éclairage nouveau sur les obstacles spécifiques à la communication interculturelle et en suggérant des stratégies pour les surmonter.

Ce processus abductif a mis en évidence certaines dérives potentielles de la communication interculturelle : la glottophobie, l'étiquetage, la discrimination, et les malentendus gestuels. Ainsi, cela a souligné l'importance de mieux comprendre ces phénomènes pour les intégrer dans la gestion des équipes multiculturelles. L'idée de cette recherche est ainsi née de la nécessité d'explorer ces enjeux sous-estimés, pour éventuellement proposer des solutions adaptées pour améliorer les interactions interculturelles. L'objectif de ce travail est donc de mieux comprendre des dérives dans la communication interculturelle en milieu de travail. Ce travail adopte l'autopraxéographie, comme méthode. Cela permet de croiser les expériences personnelles et les données théoriques, offrant ainsi une compréhension nuancée des enjeux (Albert, 2017).

Pour aborder cet objectif, ce travail s'appuie sur un cadre conceptuel incluant des théories sur la communication interculturelle, la culture, et l'interculturalité. Des auteurs

comme Blanchet (2004), Hofstede (2011), et d'autres experts dans le domaine ont fourni les bases théoriques nécessaires pour analyser les dynamiques culturelles en milieu de travail. Ce mémoire présente également dans le cadre conceptuel des éléments issus de la démarche abductive. Cette manière de faire est peu classique, mais apparaissait la plus cohérente avec le travail réalisé. C'est pourquoi, les thèmes de la glottophobie, de l'étiquetage, de la discrimination et des gestes, se retrouvent à la fois dans le cadre conceptuel et dans les résultats. Dans le cadre conceptuel, présenté au chapitre 1, il s'agit de présenter les bases conceptuelles de ces thèmes. Dans l'analyse de résultats, ces éléments conceptuels sont utilisés pour comprendre les témoignages.

C'est pourquoi, ce mémoire se structure autour des axes suivants : le cadre conceptuel, où sont présentées les notions clés de communication, de culture et d'interculturalité et la glottophobie, l'étiquetage, la discrimination et les gestes ; la méthodologie de recherche, détaillant l'approche autopraxéographique utilisée ; les résultats, qui exposent les dérives identifiées ; et enfin, l'analyse et la discussion, qui permettent de mieux comprendre ces dérives et proposer des stratégies pour surmonter ces défis et améliorer la gestion de la diversité culturelle en milieu de travail.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

La communication interculturelle joue un rôle crucial en facilitant des échanges significatifs de mots, gestes et expressions, influencés par des facteurs sociaux et culturels (Graber, 2002). Elle constitue un domaine d'étude multidisciplinaire qui explore les dynamiques des interactions humaines dans des contextes caractérisés par la diversité culturelle, englobant les processus de transmission d'informations, de significations et de valeurs entre individus ou groupes appartenant à des cultures différentes (Bin-Tahir *et al.*, 2017).

Par ailleurs, Moeschler (2021) met en lumière que la communication interculturelle dépasse largement l'acquisition de compétences linguistiques. Elle requiert également un ajustement méticuleux des termes et des procédures entre les interlocuteurs, ainsi qu'une régulation sociale raffinée des interactions. Dans un monde globalisé, une compréhension erronée des concepts culturels peut conduire à des malentendus ou des interprétations incorrectes, compromettant ainsi la fluidité des échanges et la coopération internationale. Dès lors, la communication interculturelle est envisagée comme un processus de traduction sophistiqué, facilitant les interactions entre des locuteurs de langues et de cultures variées (Moeschler, 2021). En complément, Guțu (2022) précise que ce processus ne se limite pas à une simple conversion linguistique, mais intègre également la transmission des nuances culturelles et des références contextuelles spécifiques à chaque culture.

Ce chapitre vise à explorer en profondeur les fondements théoriques de la communication interculturelle en milieu de travail, en mettant en évidence ses dimensions conceptuelles ainsi que ses répercussions pratiques dans notre société de plus en plus globalisée. Nous débuterons par une analyse de la communication dans son acception la plus large, pour ensuite nous immerger dans les particularités de la communication interculturelle et examiner ses enjeux cruciaux dans un monde marqué par une diversité croissante et une interconnexion accrue.

1.1 LA COMMUNICATION

D'aucuns prétendent que la communication est le fait d'imposer à autrui votre propre idée : « nous communiquons avec nos semblables pour les informer ou pour exercer sur eux une certaine influence » (Cazneuve, 1963, p.17). D'autres réduisent la communication à une simple chimère (Breton, 2020). Partant de ces deux conceptions, nous pouvons déduire que la communication présente une multitude de définitions. Dans cette optique, Varga (2020) appréhende la communication comme un processus complexe et dynamique, au sein duquel un ensemble d'enjeux et de logiques d'acteurs interagissent pour créer et transmettre des messages significatifs. Ces enjeux peuvent inclure des objectifs individuels ou organisationnels, des intérêts stratégiques, des valeurs, des normes culturelles, et des contraintes matérielles. Les acteurs impliqués dans ce processus peuvent être divers, allant des individus aux institutions, en passant par les groupes sociaux et les entités politiques ou économiques. En outre, Kibadhi et Pinshi (2020) soulignent que la communication implique la transmission de messages à travers des mots écrits et parlés. Elle joue un rôle crucial dans la gestion des attentes en fournissant des informations significatives et nécessaires, tout en contribuant à réduire les erreurs et à prévenir la propagation de la désinformation. De même, selon Ndeme *et al.* (2023), la communication implique l'utilisation de la peur perçue par les destinataires du message, ainsi que la relation entre cette peur perçue et la vulnérabilité perçue par ces mêmes destinataires. De plus, elle explore également la corrélation entre la peur perçue et le risque perçu, ainsi que celle entre la vulnérabilité perçue et le risque perçu. Ayant défini la communication, il est maintenant impératif de se concentrer sur son application pratique en milieu de travail. Comme l'a souligné Tremblay (2000), une communication efficace est cruciale pour la performance organisationnelle et la satisfaction des employés. En effet, Tremblay affirme que la communication en milieu de travail influence non seulement la productivité, mais aussi la motivation et la rétention du personnel. Dans cette perspective, la section suivante explorera en détail l'importance de la communication en milieu de travail, en examinant ses impacts sur la performance organisationnelle, la satisfaction des employés et la culture d'entreprise.

1.1.1 Importance de la communication en milieu de travail

Étant donné que les individus vivent en société, ils sont naturellement amenés à interagir avec leur environnement. Ainsi, la communication devient essentielle dans la vie quotidienne (Bateson *et al.*, 1988). La communication en milieu de travail joue un rôle crucial dans le fonctionnement efficace des organisations. Selon Tourish (2019), une communication efficace peut améliorer la collaboration entre les membres de l'équipe, réduire les malentendus et accroître la satisfaction au travail. De même, Berko et Wolvin (2012) mettent en évidence l'importance de la communication interpersonnelle dans les milieux professionnels pour favoriser un environnement de travail productif et harmonieux. Ils soulignent que des compétences de communication efficaces sont essentielles pour établir des relations professionnelles solides et pour résoudre les conflits de manière constructive. En outre, la communication est perçue comme un échange d'informations pertinentes, à la fois formel et informel, entre individus (Savolainen *et al.*, 2014). En tant qu'activité bilatérale, chaque participant joue un rôle crucial dans cette relation. Contrairement à une croyance répandue, les interactions ne se limitent pas à l'échange de paroles, mais incluent également une écoute active (Brunner, 2008). Une écoute efficace permet de mieux comprendre les intentions de l'émetteur, d'améliorer l'interprétation des messages et de répondre de manière adéquate (Galances et Brilhart, 1997 ; Brunner, 2008).

De plus, la communication aide à réduire la distance sociale entre les interlocuteurs. Chacun influençant la façon dont l'autre réagit, créant ainsi une synchronisation dans l'interaction (Linnemann et Jucks, 2016). Dans ce contexte, l'importance de la communication devient évidente, car elle facilite la compréhension mutuelle et l'harmonisation des échanges.

Dans les organisations, les communications professionnelles prennent diverses formes : courriels, messages sur des plateformes, conversations en face-à-face et échanges téléphoniques. Par la communication, les individus se catégorisent et se reconnaissent, souvent par le langage utilisé, y compris dialectes, argots, jargon et accents spécifiques

(Keblusek *et al.*, 2017). En communiquant, ils établissent des normes informelles, comportements et attitudes qui les distinguent des autres groupes, formant ainsi une culture de groupe. Cette catégorisation sociale facilite les actions collectives et l'acceptation des normes de comportement au sein du groupe, tout en déterminant le rôle de chacun (Srivastava et Goldberg, 2017).

Ainsi, la communication joue un rôle fondamental dans la cohésion des groupes et la définition des rôles individuels.

Les choix linguistiques, comme l'utilisation de pronoms pluriels tels que "nous" et "nos", renforcent l'appartenance au groupe. Même le format des courriels, avec des salutations courantes comme "Bonjour", peut indiquer une adhésion à la culture organisationnelle (Srivastava et Goldberg, 2017). Il en ressort que la communication est essentielle pour anticiper la réussite professionnelle, la probabilité de démission ou de licenciement.

Des études comparant les interactions humaines et celles avec des assistants intelligents, comme Siri ou Google Home, montrent une préférence pour les interactions humaines, plus riches et moins cognitivement exigeantes (Linnemann et Jucks, 2016). Cependant, la communication avec les machines, bien que plus restreinte, favorise une meilleure convergence des réponses. Cela souligne l'importance de la communication humaine dans des contextes où une compréhension nuancée et complexe est nécessaire.

Dans les équipes virtuelles, la profondeur des communications dépend de la confiance impersonnelle, un ensemble de normes et de structures nécessaires pour développer une confiance interpersonnelle (Lohikoski *et al.*, 2016). La communication et la confiance sont interdépendantes, essentielles dans toutes les organisations (Denton, 2012). Les individus doivent être conscients de ce qu'ils communiquent, quand et comment. Même sans proximité physique, la confiance peut se développer grâce au soutien organisationnel, à l'équité et à la structure, incluant une définition claire des rôles et des tâches (Vanhala et Ahteela, 2011 ; Lohikoski *et al.*, 2016).

Après avoir exploré l'importance cruciale de la communication en milieu de travail, il est essentiel maintenant d'analyser les différentes méthodes par lesquelles cette communication peut être réalisée efficacement. Selon Chan (2020), le choix des modes de communication impacte directement la productivité, la cohésion d'équipe et la culture organisationnelle.

1.1.2 Les modes de communications

Dans cette partie, nous présentons en premier lieu les caractéristiques de la communication. En deuxième lieu, les formes de communication seront traitées.

1.1.2.1 Les caractéristiques de la communication

Des auteurs comme : Libaert (2003) et Tchich (2021), ont défini les caractéristiques de la communication en faisant référence à sa direction. Les auteurs s'accordent pour identifier trois modes de direction à la communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

1.1.2.1.1 La communication descendante

Au début du vingtième siècle, le Taylorisme a principalement considéré la communication comme un outil de contrôle permettant de coordonner les différentes tâches au sein des entreprises. Dans ce contexte, l'information est transmise de la hiérarchie aux travailleurs (Rouet, 2014). Ainsi, la communication descendante est définie comme le processus de transmission de l'information au sein d'une organisation, implique que les messages circulent des niveaux hiérarchiques supérieurs vers les niveaux inférieurs. Cette forme de communication est caractéristique des échanges entre les gestionnaires et leurs collaborateurs (Libaert, 2003 ; Tchich, 2021). De plus, la communication descendante représente un échange entre les dirigeants stratégiques d'une organisation et ses membres internes. Son objectif est d'encourager l'engagement envers l'entreprise, de renforcer le sentiment d'appartenance, de sensibiliser à l'évolution de l'environnement et de comprendre les objectifs en mutation (Welch et Jackson, 2007 ; M'henna, 2023). En outre, elle est définie comme un

ensemble de principes, d'actions et de pratiques. Ces éléments visent à donner du sens et à favoriser l'appropriation, à susciter l'engagement pour renforcer la cohésion et à encourager une meilleure communication pour favoriser le travail en équipe (Detrie et Meslin-Broyez, 2001 ; Larhrissi et Omani, 2020). Par ailleurs, cette forme de communication se rapporte aux messages transmis des échelons hiérarchiques supérieurs vers les échelons inférieurs, souvent utilisés pour diffuser des directives et des politiques organisationnelles et stratégiques (Mishra *et al.*, 2014).

1.1.2.1.2 La communication ascendante

La communication ascendante, telle que définie par (Louzani *et al.*, 2021), désigne un processus où les salariés transmettent des informations vers la direction de l'entreprise. Cette forme de communication, aussi appelée "du bas vers le haut", peut être organisée par des syndicats ou spontanée. Elle joue un rôle crucial en permettant la détection de potentielles lacunes dans la communication interne de l'entreprise. De plus, elle permet de faire remonter à la direction les réclamations et les attentes des salariés, favorisant ainsi un dialogue et une écoute active. En parallèle, la communication ascendante est définie comme un processus dynamique d'émission, de transmission et de réception de messages et de signes au sein d'une organisation. Elle implique une écoute active des parties prenantes et vise à recueillir leurs opinions et leurs feedbacks. Cette forme de communication s'inscrit dans un système global d'échanges de signes au sein de l'organisation et avec son environnement. Elle est destinée à différents publics et a pour objectif de répondre à des besoins spécifiques (Bateson, 1977, cité dans Eljaddaoui et El Jaouhari, 2019). De manière similaire, Mounir (2023) aborde la communication ascendante comme un processus dynamique d'écoute, d'émission, de transmission et de réception de messages et de signes au sein d'une organisation. Cette forme de communication s'inscrit dans un système global d'échanges de signes entre l'organisation, ses membres et son environnement. Son objectif principal est de recueillir les opinions et les feedbacks des parties prenantes afin de répondre à des besoins spécifiques et de favoriser une communication efficace au sein de l'organisation. D'un autre côté, la communication ascendante consiste en des messages envoyés des niveaux inférieurs vers les niveaux

supérieurs de l'organisation et joue un rôle crucial pour la rétroaction et l'amélioration continue, comme le notent Men et Bowen (2017).

1.1.2.1.3 La communication latérale

La communication horizontale, telle que décrite par Matthijs (2019), se définit par un échange direct d'informations entre les participants d'une action collective, sans l'intervention de médias centralisés. Ce mode de communication favorise le partage de contenus à travers des réseaux informels de sociabilité. En revanche, la communication latérale, basée sur le principe de l'échange constant entre les structures organisationnelles et les actions des individus, produit un feedback continu qui influence à la fois la structure et les actions au sein de l'organisation (Baym, 1995 ; Berzano et La Rocca, 2018). Cette dynamique horizontale vise à renforcer les différences radicales et le manque de confiance entre les pairs, mais également à favoriser une meilleure compréhension des autres, en permettant aux individus de partager leurs expériences et leurs contextes spécifiques (Mounet, 2007 ; Chambru et Mounet, 2021). De surcroît, cette forme de communication se produit entre collègues ou départements situés au même niveau hiérarchique. Elle joue un rôle essentiel en favorisant la collaboration, le partage d'informations et la synergie au sein de l'organisation (Gittell, 2016).

À la suite de l'examen des différents modes de communication utilisés en milieu professionnel, il est pertinent d'explorer les diverses formes que peut revêtir cette communication. Selon Matveev et Nelson (2004), les formes de communication vont au-delà des simples canaux et incluent des dimensions culturelles et contextuelles qui influencent la manière dont les messages sont perçus et interprétés au sein d'une organisation. Cette section se concentrera sur l'élucidation détaillée de ces formes de communication, en mettant en lumière leur impact sur la gestion interculturelle et la collaboration globale.

1.1.2.2 Les formes de la communication

Il est essentiel d'améliorer les compétences en communication en utilisant les formes de communication les plus efficaces, tout en créant des opportunités de socialisation et en facilitant les processus d'intégration (Ciolcă et Mogâldea, 2014).

1.1.2.2.1 La communication orale

La communication orale permet de faire passer les messages les plus courants en milieu de travail (Duterme, 2002). Elle devient particulièrement indispensable pour des messages spécifiques, comme lors des assemblées générales, et est essentielle dans toutes les réunions à tous les niveaux de l'entreprise (Hargie, 2006). Les formes d'expression orale dans les organisations incluent également les entretiens individuels, la rétroaction, la formation, les activités sociales, ainsi que l'interprétation du non-verbal. En effet l'entretien individuel, qui facilite une communication directe entre deux personnes, est souvent utilisé pour aider les employés à se développer dans leur rôle en transférant des connaissances importantes. Cette méthode permet de nuancer les messages et d'assurer une compréhension claire. De plus, elle offre au supérieur la possibilité de recueillir des informations ascendantes sur l'employé et son environnement immédiat (Brown et Sitzmann, 2011). De même les activités de formation renforcées par la haute direction visent à assurer le transfert de connaissances à la main-d'œuvre et sont également des occasions importantes pour la communication orale (Sparrow *et al.*, 2016). Les formations peuvent être dispensées par divers représentants de l'entreprise, y compris des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines. Ainsi les activités sociales offrent un autre cadre pour la communication orale, permettant aux employés d'échanger des informations tout en participant à des activités communes. Cependant, ces situations peuvent également favoriser la propagation de rumeurs, car l'information est souvent communiquée par des personnes dont les connaissances peuvent être inexactes (Hargie, 2006). Dans cette optique, Bertrand-Demanès (2021) examine en détail les diverses techniques de communication orale et offre des recommandations pratiques pour améliorer les compétences en prise de parole en public. L'étude se concentre sur l'analyse des méthodes

de communication verbale, en mettant en lumière les stratégies qui permettent de capter l'attention de l'auditoire, de structurer efficacement les discours, et de surmonter les obstacles courants liés à la prise de parole en public. Bertrand-Demanès (2021) propose des solutions concrètes, telles que des exercices de préparation mentale, des techniques de gestion du stress, et des approches pour engager le public, visant à renforcer l'efficacité et la confiance des orateurs dans des contextes professionnels.

1.1.2.2.2 La communication écrite

La communication écrite, incluant les rapports et les e-mails, joue un rôle crucial dans la documentation et l'archivage des informations au sein des organisations. Les travaux de Cardon et Marshall (2015) soulignent l'importance de la clarté et de la concision dans la communication écrite professionnelle. Leur étude met en lumière les bénéfices d'une communication écrite bien structurée et efficace pour faciliter la collaboration et la coordination au sein des équipes de travail. De plus, selon Courtright et Smudde (2009), la qualité de la communication écrite peut influencer de manière significative la perception de professionnalisme et d'efficacité au sein d'une organisation. Leur recherche met en évidence l'importance de choisir le bon style de communication et le bon format de message pour maximiser la clarté et la rétention de l'information. En outre, les études de Bagga *et al.* (2023) soulignent l'émergence de compétences en communication écrite comme un élément essentiel dans un environnement professionnel de plus en plus axé sur la collaboration à distance. Leurs résultats mettent en lumière l'impact positif des compétences en communication écrite sur la performance organisationnelle, en particulier dans le contexte du travail virtuel.

1.1.2.2.3 La communication électronique

La communication électronique, comprenant les e-mails, les messages instantanés et les réseaux sociaux d'entreprise, est devenue omniprésente dans les milieux professionnels contemporains. L'étude de Félonneau *et al.* (2019) met en lumière l'impact de ces outils sur

la rapidité et l'accessibilité de la communication en milieu de travail. En outre, Tran (2010) a examiné comment l'évolution des plateformes de communication électronique a influencé les pratiques de collaboration et de coordination au sein des organisations. Son analyse met en évidence l'importance croissante de ces outils dans la gestion quotidienne des tâches et des projets. De même, Luqman *et al.* (2021) se sont penchés sur les défis et les opportunités liés à l'utilisation des réseaux sociaux d'entreprise pour favoriser l'engagement des employés et renforcer la culture organisationnelle. Ces recherches fournissent un aperçu précieux des implications de la communication électronique dans le contexte professionnel, soulignant à la fois ses avantages et ses défis potentiels.

1.1.2.2.4 La communication non verbale

La communication non verbale, un aspect crucial des interactions humaines, révèle souvent des normes socioculturelles de manière moins contrôlée que les mots eux-mêmes. Pautal et Vinson (2017) soulignent cette importance. Parallèlement, (Gumperz *et al.*, 1979, cité dans Ticca et Traverso, 2017)., les difficultés de communication ne se limitent pas uniquement aux mots utilisés, mais englobent également les signaux involontaires transmis à travers notre langage corporel, nos expressions faciales et notre ton de voix. Ces différences sont souvent exacerbées par les variations culturelles, ce qui influe sur la façon dont nous interprétons ces signaux. Selon Ahmed Mohammed Ibrahim et Djebli Mohand (2022), la communication non verbale englobe l'échange de messages sans l'utilisation de mots, s'appuyant sur des expressions faciales, des postures, des gestes, des mimiques et d'autres signaux. Il est essentiel de reconnaître que ces gestes peuvent être interprétés de manière différente selon les sociétés et les cultures. Cette variabilité souligne l'importance de la sensibilité culturelle dans l'interprétation des signaux non verbaux et met en lumière la complexité de la communication interculturelle (Ahmed Mohammed Ibrahim et Djebli Mohand, 2022).

Après avoir approfondi les diverses formes de communication et leur impact organisationnel, il est désormais primordial d'analyser comment ces dynamiques

communicationnelles s'intègrent à la dimension culturelle. Selon Hofstede (2011), la culture organisationnelle façonne profondément les normes, les valeurs et les comportements des individus au travail, influençant ainsi les styles de communication et les interactions interpersonnelles.

1.2 LA CULTURE

La dimension culturelle de la mondialisation ne doit pas être confondue avec l'idée d'une mondialisation de la culture, qui pourrait être interprétée comme une diffusion étendue des pratiques culturelles, une augmentation des échanges de biens culturels, ou encore une uniformisation menant à l'émergence d'une culture mondiale homogène (Tardif, 2008).

1.2.1 Définitions

La manière dont divers auteurs conceptualisent la culture offre une perspective variée et complémentaire, permettant ainsi de construire une vision globale. Ainsi, la culture est définie comme un ensemble complexe qui englobe les connaissances, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes, ainsi que toutes les autres compétences et habitudes acquises par l'être humain. Il est également souligné que ces compétences et habitudes sont acquises en tant que membres d'une société (Taylor, 1871 ; Folami, 2021). De même, selon Guțu (2022), le concept de culture est certainement l'un des plus vastes du point de vue sémantique, presque incommensurable dans n'importe quelle langue en raison de la multitude de phénomènes, d'événements, de processus et de réalisations exceptionnelles engendrés par l'humanité au cours de son existence. On peut également caractériser la culture comme une manifestation de la civilisation. Chaque société possède de manière inévitable des institutions qui préservent et favorisent son héritage spirituel. Dans cette perspective, la culture est intimement liée à l'humanisme et à ses valeurs. Ces valeurs peuvent être regroupées en trois catégories fondamentales : la vérité, le bien et la beauté. Par ailleurs, la vision de Geertz (1973), citée par Balogh (2020), suggère que la culture est un ensemble visible et dynamique résultant d'un effort continu. Elle se manifeste à travers des éléments publics interconnectés

de manière variée et souvent intentionnelle, trouvant ses racines dans l'histoire humaine et s'organisant de manière spécifique, reflétant l'expérience commune de l'humanité. De plus, selon Amokrane et Guérin (2020), la culture, dans sa définition la plus générale, représente l'ensemble des caractéristiques uniques, qu'elles soient spirituelles, matérielles, intellectuelles ou affectives, qui définissent une société ou un groupe social. En plus des expressions artistiques et littéraires, elle comprend les styles de vie, les libertés fondamentales, les systèmes de valeurs, les coutumes et les croyances. Enfin, (Thibodeau *et al.*, 2023) mentionnent que la culture, dans ses différentes expressions, inclut des idéaux, valeurs, normes et codes. Ces éléments interagissent avec un niveau plus particulier et changeant dans ses incarnations, qui se réfère aux façons dont les individus participent à cette culture. En résumé, la culture façonne profondément la perception et l'interprétation du monde par les individus. Elle détermine les valeurs, les coutumes et les comportements, influençant ainsi comment les personnes comprennent et réagissent à leur environnement (Hofstede *et al.*, 2010).

1.2.2 Les dimensions culturelles

Les dimensions culturelles, telles que celles proposées par Hofstede (2011) et (Moran *et al.*, 2010), sont des concepts fondamentaux pour appréhender les différences culturelles en milieu professionnel. Ces dimensions, telles que la distance hiérarchique, l'individualisme vs collectivisme, ainsi que l'universalisme vs particularisme, offrent des cadres analytiques précieux pour étudier les variations culturelles et leurs implications dans les contextes organisationnels. En outre, les recherches de Boutaud (2015) sur la proxémie et les styles de communication non verbaux ont enrichi notre compréhension des différences culturelles en mettant en évidence l'importance des normes et des attentes sociales dans les interactions interculturelles. De même, les travaux de Schwartz (2007) sur les valeurs culturelles ont fourni des insights essentiels sur les motivations et les comportements des individus dans différents contextes culturels, complétant ainsi les perspectives offertes par Hofstede (2011) et (Moran *et al.*, 2010).

1.2.2.1 Dimensions culturelles dans le travail social

Les dimensions culturelles dans le travail social incluent une exploration approfondie de l'impact croissant de la migration sur la diversité culturelle, ainsi que l'importance cruciale d'une approche interculturelle pour favoriser une communication efficace et respectueuse au sein des interventions sociales contemporaines (Smith *et al.*, 2016).

1.2.2.1.1 Augmentation de la migration

L'augmentation de la migration a profondément influencé la diversité culturelle et les pratiques du travail social contemporain. Selon Smith *et al.* (2016), les flux migratoires massifs ont redéfini les dynamiques sociales et économiques dans de nombreux pays, créant des enclaves culturelles distinctes qui exigent une sensibilité accrue de la part des travailleurs sociaux. Jones-Smith (2018) ajoute que cette diversité culturelle pose des défis significatifs en termes de communication et d'accès aux services sociaux, nécessitant des stratégies d'intervention adaptées pour répondre aux besoins spécifiques des migrants. En outre, Wonders et Jones (2021) soulignent l'importance de comprendre les trajectoires migratoires et les expériences de marginalisation culturelle afin de développer des politiques et des pratiques inclusives dans le travail social contemporain.

1.2.2.1.2 Approche interculturelle en travail social

L'approche interculturelle en travail social est devenue essentielle pour promouvoir une interaction efficace et respectueuse entre les travailleurs sociaux et les individus de différentes cultures. Selon Azzopardi (2020), l'acquisition de compétences interculturelles permet aux professionnels du travail social de reconnaître et de respecter les différences culturelles tout en facilitant l'intégration sociale des individus marginalisés. Jones-Smith (2018) soutient que cette approche favorise également une meilleure compréhension des normes sociales et des valeurs culturelles spécifiques, renforçant ainsi l'efficacité des interventions sociales. Enfin, Taylor *et al.* (2016) mettent en évidence l'importance de la formation continue et du développement professionnel pour maintenir des pratiques

interculturelles compétentes et adaptées aux contextes changeants du travail social contemporain.

1.2.3 Les valeurs et croyances culturelles

Les valeurs et croyances culturelles jouent un rôle fondamental dans la manière dont les individus interagissent et se comportent en milieu professionnel. Schwartz (2012) propose une théorie des valeurs humaines qui explore les dimensions fondamentales des valeurs culturelles, telles que la bienveillance et la conformité. Cette théorie offre un cadre conceptuel précieux pour comprendre comment les valeurs culturelles influencent les attitudes et les comportements des individus dans différents contextes organisationnels. En outre, les recherches de Hofstede (2013) sur les dimensions culturelles et leur impact sur les valeurs professionnelles fournissent des insights complémentaires sur les variations culturelles dans les attitudes à l'égard du travail, du leadership et de la prise de décision. De même, les travaux de House et Javidan (2015) sur les cultures organisationnelles mettent en évidence l'importance des valeurs partagées au sein des organisations pour favoriser la cohésion, la motivation et la performance des membres de l'équipe.

1.2.4 L'impact de la culture sur la communication en milieu de travail

La communication se définit comme l'échange d'informations ou de messages entre deux individus, incluant les messages verbaux (paroles) et non verbaux (gestes, ton de la voix, expressions faciales, etc.). Elle implique toujours un émetteur et un récepteur. Dans un cadre interculturel, il peut y avoir une différence entre le message transmis par l'émetteur et celui reçu par le récepteur. Comme l'explique Adler (2001), il est donc crucial que le récepteur décode correctement le message, ce qui n'est pas toujours garanti dans les échanges interculturels. Guang et Trotter (2012) confirment cette perspective en déclarant: « The ability of marketers and consumers to communicate cross-culturally is critical for success » (p. 6458). Cette citation souligne l'importance primordiale de la communication pour réussir à l'international. Une communication inefficace peut entraver la confiance et l'engagement

mutuel des parties. Irrmann (2006) apporte une contribution supplémentaire en soulignant également l'importance de compétences en communication dans les échanges internationaux. Selon lui, « Les linguistes et les spécialistes de la communication s'accordent à dire que la compétence en communication interculturelle consiste dans la capacité à se sortir de ses automatismes langagiers et à se rendre compte qu'il existe d'autres modes de communication susceptibles d'être plus adéquats dans certains contextes » (p. 108). La communication devient plus complexe lorsque les interlocuteurs ne partagent pas la même culture. L'auteur identifie les compétences communicationnelles nécessaires en fonction du type d'internationalisation entrepris. Par exemple, les types d'internationalisation impliquant peu de contact (achat de matières premières, exportation indirecte) requièrent moins de compétences communicationnelles, car les interactions y sont courtes et souvent dans la langue d'origine, minimisant les risques de confusion. En revanche, pour des processus plus longs nécessitant la négociation de contrats, la culture a une influence significative, nécessitant des compétences communicationnelles interculturelles plus poussées. Selon Guang et Trotter (2012), la communication est un des facteurs clés du succès dans les affaires internationales. Ils identifient les principaux problèmes culturels affectant la communication internationale. Souvent, les managers adoptent leur propre culture en entrant sur un marché différent, commettant l'erreur de ne pas s'adapter au contexte culturel local. Guang et Trotter (2012) notent que la culture influence la consommation, le comportement d'achat et l'utilisation des produits ou services offerts par les entreprises. Cette idée est soutenue par l'étude de Bruns0 et Grunet (1998), qui montre que la culture détermine les comportements d'achat et de consommation alimentaire (Bruns0 et Grunert, 1998). Guang et Trotter (2012) précisent également que la culture affecte la pertinence des publicités, ces dernières dépendant beaucoup du langage utilisé. La publicité s'adapte aux habitudes de consommation des individus, dictées par la culture du pays ou de la région, ainsi que par les normes publicitaires locales. Pour compléter, Guang et Trotter (2012) identifient quatre modèles culturels d'affaires : les cultures centrées sur l'accord par opposition aux cultures basées sur la relation, les cultures d'affaires formelles comparées aux cultures d'affaires informelles, les cultures à horaires rigides face à flexibles, et les cultures expressives versus réservées. Les

cultures basées sur la relation privilégient les bons rapports entre interlocuteurs et n'accordent pas leur confiance à des étrangers sans établir une relation préalable. À l'inverse, les cultures basées sur l'accord se concentrent sur les termes du contrat, ce dernier constituant la base de la relation. Les cultures d'affaires formelles suivent des protocoles stricts et accordent une grande importance à la hiérarchie (Guang et Trotter, 2012).

À l'issue de l'évaluation de la culture organisationnelle et son influence sur la communication en milieu professionnel, il est essentiel d'approfondir la compréhension de l'interculturalité dans ce contexte. Selon Trompenaars et Hampden-Turner (2022), l'interculturalité se réfère à la gestion des différences culturelles au sein des organisations, incluant les valeurs, les croyances et les pratiques qui impactent les interactions interpersonnelles et la collaboration transnationale.

1.3 L'INTERCULTURALITE

Il est crucial de comprendre que le terme interculturalité peut être interprété et utilisé de différentes manières ; pour garantir un dialogue clair et transparent, il est essentiel de définir précisément ce concept, car trop souvent ce terme est employé de manière vague ou réduit à une définition simpliste de rencontres entre cultures, souvent nationales (Dervin et Chen, 2020).

1.3.1 Qu'est-ce que l'interculturalité ?

L'émergence de l'interculturalité découle de la création d'une intersubjectivité par le biais d'un processus de dialogue et de délibération, tel que conceptualisé par Habermas (1987) et souligné par Mbiatong (2022). Ce processus actif de communication et de délibération entre des individus provenant de différentes cultures joue un rôle fondamental dans le façonnement et l'enrichissement continu de l'expérience interculturelle. D'autre part, l'interculturalité englobe également des questions liées à la diversité des parties prenantes qui interagissent au sein du dispositif de formation, comme l'ont souligné Frétigné *et al.* (2020). Cette diversité des participants pose des défis spécifiques, nécessitant une attention

particulière aux interactions entre les différentes cultures impliquées dans le processus éducatif. La compréhension et la gestion de cette hétérogénéité deviennent ainsi des aspects cruciaux dans la mise en œuvre efficace de programmes de formation interculturelle. D'après Mouhou et Sibachir (2021), le concept d'interculturalité implique une interrelation entre diverses cultures. Cette connexion suppose, en contrepartie, l'adoption d'une perspective ouverte envers d'autres cultures, ce qui se traduit par l'acceptation de la diversité de l'Autre dans sa façon d'être, sans pour autant sacrifier sa propre identité. En outre, selon Dognon (2020), l'interculturalité se définit comme un processus dynamique caractérisé par la reconnaissance mutuelle, mais également par la possibilité d'un repli identitaire. Cette notion englobe la conscience de l'autre en tant qu'individu à la fois similaire et différent. En d'autres termes, elle peut être interprétée comme l'expression de soi au sein d'une diversité culturelle, marquée par l'acceptation des multiples expressions culturelles au sein d'une même entité, s'opposant ainsi à une homogénéisation des identités culturelles. De même, Benabid (2022) définit l'interculturalité comme toutes les relations et interactions entre des cultures distinctes qui sont le fruit de rencontres ou de confrontations, caractérisées comme étant interculturelles. Ces interactions impliquent des échanges mutuels et reposent sur le dialogue, le respect réciproque ainsi que sur la préservation de l'identité culturelle de chaque groupe. Par ailleurs, Rouland (2021) affirme que l'interculturalité est le résultat des interactions entre des cultures distinctes qui entrent en contact à travers divers événements historiques, parmi lesquels la colonisation représente un élément majeur.

1.3.2 L'interculturalité : de l'identité à l'altérité

L'interculturalité met en lumière les interactions complexes entre les cultures et les langues. Elle émerge de la reconnaissance des différences culturelles et linguistiques, et souligne l'importance de comprendre et d'accepter l'autre (Alexander, 2013). Dans ce cadre, deux notions fondamentales se distinguent : l'identité et l'altérité. Ces concepts sont essentiels pour appréhender comment les individus se perçoivent eux-mêmes et perçoivent les autres dans un contexte interculturel.

1.3.2.1 L'identité

L'identité est à la fois une sensation d'appartenance spécifique et universelle, une conscience que possède un individu ou un groupe social. Chaque individu est doté de traits sociolinguistiques distinctifs qui marquent son appartenance. Selon P. Blanchet, « une identité est un processus en constante construction et évolution, toujours ouvert et adaptable, sans établir de frontières étanches entre les groupes » (Blanchet, 2004 :7). La langue joue un rôle essentiel dans la découverte du monde de l'autre. Autrement dit l'identité est un ensemble de caractéristiques physiques, morales, sociales et culturelles qui permettent à l'individu de se définir, se reconnaître et se faire connaître. Elle singularise l'individu et le différencie de l'autre. Ainsi, l'identité culturelle se réfère au processus par lequel un groupe partageant une compréhension partielle commune du monde, des actions et des modes de communication prend conscience que d'autres individus et groupes ont des façons de penser, d'agir et de communiquer qui peuvent différer plus ou moins de la leur (Dorais, 2004). En parallèle Morin *et al.* (2003) abordent l'identité comme un concept profondément imbriqué dans la dynamique de la condition humaine. Ils définissent l'identité comme la capacité d'un individu à maintenir une continuité personnelle tout en intégrant des dimensions collectives et culturelles. En plus, l'identité est une construction fluide et complexe, façonnée par la relation entre l'individu et les groupes sociaux auxquels il appartient, tout en évoluant en fonction des interactions et des transformations internes et externes (Morin *et al.*, 2003).

1.3.2.2 L'altérité

Parler d'identité implique nécessairement de considérer l'altérité, c'est-à-dire la capacité à accepter l'autre et à reconnaître son existence pour mieux se connaître soi-même. Selon Zarate (2004), l'altérité est un concept philosophique désignant le caractère de ce qui est autre, la reconnaissance de l'autre dans sa différence, qu'elle soit culturelle ou religieuse. Ce concept encourage le métissage des cultures et l'interculturalité par le contact et l'échange entre individus de deux univers différents. Il promeut l'ouverture sur le monde et offre à chaque individu le droit d'être accepté malgré ses différences, tout en ayant le devoir

d'accepter l'autre dans sa spécificité. De plus, l'altérité désigne la reconnaissance et la compréhension des différences entre cultures distinctes, impliquant une prise de conscience des caractéristiques, des valeurs, des croyances et des pratiques uniques à chaque culture, ainsi qu'un respect pour ces différences. L'altérité va au-delà de la simple tolérance, en encourageant une appréciation active et une interaction positive avec les cultures autres que la sienne (Kerzil, 2002). En outre l'altérité est décrite comme la capacité à reconnaître et à accepter la différence en tant qu'élément fondamental de l'expérience humaine, ne se réduisant pas à une simple opposition, mais constituant une dimension cruciale pour le dialogue et la compréhension mutuelle entre les individus et les groupes (Jullien, 2012).

1.3.3 L'évolution de l'interculturalité dans le monde du travail

L'interculturalité dans le monde du travail a connu une évolution significative avec le processus de mondialisation. Selon Barmeyer et Mayrhofer (2009), dans un contexte de marché mondial de plus en plus intégré, les entreprises doivent adopter des pratiques interculturelles pour rester compétitives à l'échelle mondiale. Cette perspective met en lumière l'importance de la compréhension et de la gestion des différences culturelles dans les stratégies commerciales et organisationnelles. De plus, les travaux de Adler (2001) sur la gestion interculturelle soulignent la nécessité d'une sensibilisation et d'une adaptation constantes aux contextes culturels variés rencontrés dans les opérations commerciales mondiales. En outre, les recherches de Zander (2024) mettent en évidence l'impact de la diversité culturelle sur la performance et l'innovation des équipes internationales, soulignant les avantages concurrentiels potentiels associés à une gestion efficace de la diversité culturelle.

1.3.4 Les enjeux de l'interculturalité

Les enjeux de l'interculturalité en milieu professionnel incluent la gestion des différences culturelles et la promotion de l'inclusion. Bennett et Hammer (2017) soulignent les défis auxquels sont confrontées les organisations, tels que les stéréotypes et les préjugés

culturels, qui peuvent entraver une communication efficace et compromettre la collaboration interculturelle. Pour surmonter ces défis, il est essentiel d'adopter des approches inclusives et d'encourager la sensibilisation à la diversité culturelle au sein des équipes et des organisations. Les travaux de Prud'Homme *et al.* (2016) sur la diversité et l'inclusion mettent en évidence l'importance de créer un environnement de travail où chaque individu se sent valorisé et respecté, indépendamment de son origine culturelle. De même, les recherches de Cox et Blake (2019) sur la gestion de la diversité soulignent l'importance de mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent l'équité et l'inclusion dans tous les aspects de la vie organisationnelle.

À la suite de l'exploration des défis et des stratégies liés à la gestion des différences culturelles au sein des organisations, il est pertinent d'approfondir l'étude de la communication interculturelle. Selon Ting-Toomey (2018), la communication interculturelle implique la capacité à interagir efficacement avec des individus de cultures différentes, en comprenant et en adaptant les styles de communication, les normes sociales et les perceptions culturelles pour favoriser une collaboration harmonieuse et productive.

1.4 LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE

La communication interculturelle peut être abordée sous divers angles, elle représente une interaction entre des individus porteurs de cultures différentes, mais elle se manifeste également dans le contexte de l'immigration, des relations internationales ou au sein des entreprises multinationales (Stoiciu, 2008). Dans la vie quotidienne, nous nous intégrons, de manière consciente ou inconsciente, dans des groupes culturels diversifiés et nous rencontrons des individus d'autres cultures ou nous nous retrouvons nous-mêmes perçus comme des étrangers. La communication, dans ce sens joue un rôle central dans ce processus, permettant le partage des modes de vie, des coutumes, des goûts, des sensations, des valeurs et des croyances (Shan, 2004).

1.4.1 Définitions

La communication interculturelle se manifeste par l'interaction entre individus appartenant à des groupes différents, se distinguant par leurs connaissances et l'expression verbale d'actions symboliques. Elle se caractérise également par le fait qu'au moins l'un des interlocuteurs doit utiliser une langue seconde ou étrangère, qui ne constitue pas simplement une variété de sa propre langue (Knapp-Potthoff, 1997 ; Sassane, 2021). D'après Nyemba et Monga (2022), la communication interculturelle est omniprésente, touchant tous les secteurs et influençant toutes nos activités quotidiennes. Même au sein d'une maison, d'une localité, ou d'une ville où les habitants partagent la même langue et ont presque les mêmes habitudes, il est impossible qu'ils communiquent tous de la même manière. Autrement dit, la communication interculturelle ne se limite pas seulement à deux interlocuteurs provenant de pays différents, comme la plupart des chercheurs le conçoivent. Sous un autre angle, Guçu (2022) considère la communication interculturelle comme une représentation complexe du processus de traduction, envisageant celle-ci comme un transfert interculturel facilitant la communication entre des locuteurs parlant des langues différentes et porteurs de cultures distinctes. Dans cette perspective, le traducteur occupe une position centrale dans la communication interculturelle, agissant comme une figure clé qui englobe tous les concepts précédemment abordés, tels que la langue, la culture (valeurs, identités) et la société. Hamelin (2021) souligne que la communication culturelle permet aux individus de promouvoir leurs cultures de manière positive, parfois même en les présentant comme des exemples de gestion réussie des problèmes urbains. Cependant, les défis pressants auxquels ils sont confrontés les poussent parfois à adopter des approches plus audacieuses pour y faire face. De plus, Moeschler (2021) indique que la communication interculturelle implique non seulement l'apprentissage linguistique par l'ajustement des mots et des procédures entre les locuteurs, mais aussi la régulation sociale de l'interaction. Une erreur dans la compréhension conceptuelle peut conduire soit à une interprétation erronée soit à une inférence incorrecte que le locuteur ne peut soutenir. Enfin, dans la communication interculturelle entre enseignant et apprenant, les rôles distincts attribués dynamisent l'interaction entre les

apprenants, favorisant ainsi le processus d'enseignement et d'apprentissage. Pendant l'apprentissage d'une langue étrangère, ces interactions peuvent sensibiliser les apprenants à leur identité culturelle en révélant des indices d'identification présents dans leur usage linguistique (Horr et Tifour, 2024).

1.4.2 Les obstacles et défis à la communication interculturelle

Dans le domaine de la communication interculturelle, divers obstacles et défis peuvent entraver l'efficacité des échanges entre individus de cultures différentes. Parmi ces obstacles, les barrières linguistiques sont souvent particulièrement problématiques, car les différences de langue peuvent compromettre la clarté et la précision des messages ainsi que la compréhension mutuelle (Gudykunst, 2014).

1.4.2.1 Les obstacles à la communication interculturelle

Les obstacles à une communication interculturelle efficace comprennent les barrières linguistiques, les différences de communication non verbale et les préjugés. Gudykunst (2014) souligne l'importance de la prise de conscience et de l'éducation interculturelle pour surmonter ces obstacles. En effet, une meilleure compréhension des différences linguistiques et des styles de communication non verbale permet de minimiser les malentendus et les interprétations erronées dans les interactions interculturelles. De plus, la sensibilisation aux préjugés et aux stéréotypes culturels est essentielle pour promouvoir une communication ouverte et respectueuse entre individus de cultures différentes. Les travaux de Lustig et Koester (2017) sur la communication interculturelle mettent en évidence l'importance de développer des compétences de décodage interculturel pour interpréter avec précision les comportements et les attitudes dans des contextes culturels variés. De même, les recherches de Krajewski (2011) sur l'éducation interculturelle soulignent l'efficacité des programmes de formation qui mettent l'accent sur la réflexion critique et l'empathie pour favoriser une meilleure compréhension et une plus grande tolérance envers les différences culturelles.

1.4.2.2 Les défis liés à la communication interculturelle

Les défis de la communication interculturelle sont nombreux et incluent des obstacles tels que les différences linguistiques, les malentendus culturels et les préjugés ; ces défis compliquent souvent l'établissement de relations efficaces entre individus de cultures diverses (Hofstede *et al.*, 2021).

1.4.2.2.1 La glottophobie

La glottophobie, un concept défini par Blanchet (2013), englobe un ensemble d'attitudes négatives telles que le mépris, la haine, l'agression et le rejet envers des individus, motivées par leur utilisation perçue de formes linguistiques considérées comme incorrectes, inférieures ou mauvaises. Blanchet (2018) approfondit cette notion en la reliant à une idéologie dominante visant à façonner une identité nationale. Cette idéologie, pénétrant divers aspects de la vie sociale, influence même nos comportements intimes, démontrant ainsi l'omniprésence et la puissance de la glottophobie dans notre société contemporaine. Selon Bretegnier et Ledegen (2002), ainsi que Bergeron *et al.* (2022), la glottophobie se manifeste également à travers une insécurité linguistique, un concept décrivant un sentiment profond d'exclusion, de marginalisation et de déracinement linguistique. Ce sentiment d'insécurité linguistique alimente un désir ardent d'intégration, d'appartenance et de légitimité linguistique et idéologique au sein de la société.

1.4.2.2.2 La discrimination

La discrimination, définie par Duflos et Hidri Neys (2018) comme le traitement désavantageux de certaines personnes par rapport à d'autres, basé sur des critères spécifiques dans des domaines particuliers, est un phénomène complexe aux ramifications profondes dans les sociétés contemporaines. Selon Dumont (2019), cette injustice est le produit d'inégalités enracinées dans les structures sociales et historiques, souvent perpétuées par des dynamiques de racisme systémique. Ces inégalités se manifestent par un accès inégal aux ressources, aux opportunités et aux droits fondamentaux, ainsi que par des comportements

discriminatoires et des préjugés envers certains groupes sociaux. De manière similaire, Challe *et al.* (2022) caractérisent la discrimination comme un traitement préjudiciable différencié selon l'appartenance de certaines personnes à des groupes spécifiques. Ce traitement injuste est basé sur des critères tels que la religion, le sexe, l'âge ou d'autres caractéristiques protégées. Ces formes de discrimination peuvent se manifester de multiples manières, allant de l'exclusion sociale à l'accès restreint aux opportunités économiques et éducatives, en passant par des pratiques de recrutement discriminatoires (Challe *et al.*, 2022).

1.4.2.2.3 Etiquetage

Selon Lacaze (2013), l'interactionnisme symbolique postule que les êtres humains sont des individus dotés d'un moi (self), leur permettant de se percevoir, de se parler et d'agir envers eux-mêmes de la même manière qu'ils le font envers les autres, grâce au processus de « prise de rôle » (role-taking). Contrairement à certaines conceptions, le moi est considéré comme un processus dynamique plutôt qu'une entité statique située dans l'esprit. Dans cette perspective, Blumer (1969) et Bernard (2014) soulignent que le sens émerge à travers les interactions sociales, qui suivent leur propre dynamique et ne sont pas simplement le résultat d'un système de causes à effets. La « société » est ainsi envisagée comme un processus d'action dynamique plutôt que comme une structure figée. Alain (2023) décrit l'interactionnisme symbolique comme une perspective dans laquelle chaque individu est un acteur social engagé dans un processus d'interaction continu avec les autres et son environnement. Au cours de ces interactions, les individus échangent des significations symboliques, contribuant ainsi à la construction d'un monde social partagé. Quant à Goffman (1964) et Auzanneau et Boutet (2021), l'interactionnisme symbolique implique une interaction entre deux personnes ou plus, où chacun joue un rôle d'interprète. Cette approche, également appelée sociologie de la vie quotidienne, se concentre sur l'analyse des actions et des paroles dans des situations spécifiques, aidant ainsi à mieux comprendre les aspects sociaux de la vie quotidienne. D'autre part, la théorie de l'étiquetage, définie par Wadji et Nguimfack (2022), implique l'attribution d'une image souvent négative à une personne. Cette pratique, observée fréquemment dans les interactions interculturelles, se manifeste par

l'usage d'un langage dévalorisant qui diminue la valeur perçue de la personne concernée. L'étiquetage, sujet à des variations selon les acteurs impliqués, représente un processus interactif par lequel les individus interprètent ou définissent les actions des autres, comme le soutiennent Becker (1963) et Reniou *et al.* (2018).

1.4.2.2.4 Les malentendus culturels

Les malentendus culturels surgissent lorsque des actions ou des paroles sont interprétées différemment selon les cultures. Ting-Toomey (2017) souligne l'importance de la communication consciente pour éviter ces malentendus. Lustig et Koester (2010) complètent cette idée en mettant en lumière l'impact des différences culturelles sur les interactions interpersonnelles, soulignant ainsi l'importance d'une sensibilisation accrue à ces différences pour promouvoir une communication interculturelle efficace. De manière similaire, Samovar et Porter (2015) insistent sur l'importance de la connaissance des codes culturels et des normes sociales dans la réduction des malentendus interculturels. En développant une compréhension approfondie des différences culturelles et en adoptant une communication consciente et respectueuse, il est possible de minimiser les risques de malentendus et de favoriser des interactions interculturelles fructueuses au sein des environnements professionnels diversifiés (Samovar et Porter, 2015).

1.4.2.2.5 Les différences dans les styles de communication

Les cultures varient en termes de styles de communication, qu'il s'agisse de communication directe ou indirecte. Lehmann-Willenbrock *et al.* (2014) expliquent comment ces différences peuvent affecter les interactions professionnelles. De même, Scollon *et al.*, (2011) soulignent l'importance de comprendre ces nuances culturelles dans un contexte professionnel mondialisé, afin d'éviter les malentendus et de favoriser une communication efficace entre individus de différentes cultures. En outre, Bennett et Hammer (2017) mettent en évidence l'impact des différences de styles de communication sur la perception de compétence et la prise de décision en milieu professionnel, soulignant ainsi l'importance d'une communication

interculturelle réussie pour le succès organisationnel. En comprenant et en s'adaptant aux différents styles de communication présents dans un environnement multiculturel, il est possible de promouvoir des relations professionnelles harmonieuses et une collaboration efficace au sein des organisations diversifiées (Bennett et Hammer, 2017).

1.5 MANAGEMENT INTERCULTUREL

Dans un contexte de globalisation des marchés, les entreprises doivent adapter leurs stratégies internationales ; la gestion efficace de la diversité culturelle est cruciale pour optimiser le savoir-faire et améliorer la productivité des opérations (Barmeyer et Mayrhofer, 2009).

1.5.1 Compétences interculturelles

L'importance des compétences interculturelles dans les affaires internationales est largement reconnue pour leur rôle essentiel dans la réussite des interactions et des négociations à l'échelle mondiale. Toutefois, les méthodes pour définir et évaluer ces compétences varient considérablement, ce qui complique leur application uniforme (Bartel-Radic, 2009).

1.5.1.1 Définitions

La compétence interculturelle est une capacité individuelle, comme mentionné par divers auteurs (Elo et al., 2015 ; Morley et Cerdin, 2010). Dans le domaine de la gestion, elle est définie différemment selon les perspectives culturelles et académiques. Aux États-Unis, elle est souvent considérée comme une "soft skill" déconnectée d'un métier spécifique (McClelland, 1973, cité dans Bartel-Radic, 2009), tandis qu'en France, elle est conceptualisée en trois composantes distinctes : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Durand, 2000, cité dans Bartel-Radic, 2009). Stalder et Agbobli (2021) définissent la compétence interculturelle comme la capacité à interagir efficacement et harmonieusement avec des individus de cultures différentes, impliquant la compréhension, l'adaptabilité et le respect mutuel. De

même, Ngoenha (2022) souligne que cette compétence est essentielle non seulement pour les interactions dans une société moderne et démocratique, marquée par la mobilité et la diversité de sa population, mais aussi principalement pour la socialisation entre pairs dans un contexte éducatif. Elle met initialement l'accent sur la reconnaissance de la diversité culturelle en tant que facteur clé du processus d'intégration des migrants ou des groupes minoritaires nationaux. En outre, selon Proulx *et al.* (2020), la compétence interculturelle, en tant qu'ensemble de compétences pratiques, se définit par la capacité à gérer de manière adaptée et efficace les interactions entre individus ayant des perspectives divergentes sur les plans émotionnel, cognitif et comportemental.

1.5.1.2 Typologie des compétences interculturelles

Les compétences nécessaires pour réussir dans un environnement interculturel comprennent la compétence cognitive (connaissance des cultures), la compétence émotionnelle (ouverture et respect) et la compétence comportementale (adaptabilité). Cette typologie, proposée par Thomas et Inkson (2017) dans leur étude sur le management interculturel, offre un cadre complet pour comprendre les dimensions essentielles de la compétence interculturelle. Les travaux de Earley et Ang (2019) sur la culture et l'intelligence culturelle mettent également en évidence l'importance de ces compétences pour réussir dans des environnements de travail interculturels. Dans un monde où la diversité culturelle est devenue la norme, ces compétences sont cruciales pour favoriser une communication efficace, une collaboration fructueuse et des relations professionnelles harmonieuses au sein des organisations multiculturelles (Earley et Ang, 2019).

1.5.1.3 Développement des compétences interculturelles

Le développement des compétences interculturelles peut être facilité par des formations, des expériences internationales et des programmes de mentorat. Gagnon et Duchesne (2018) soulignent l'importance de l'apprentissage continu pour le développement de ces compétences. De même, Adler (2001) met en avant le rôle crucial des expériences

internationales dans l'enrichissement de la compréhension interculturelle et la promotion du développement personnel et professionnel. Parallèlement, Hofstede (2015) souligne l'impact positif des programmes de mentorat sur le renforcement des compétences interculturelles en offrant des conseils et des orientations personnalisés pour naviguer dans des environnements culturellement complexes. De même, Deardorff (2015) explique que ces compétences peuvent être renforcées par des formations et des expériences interculturelles, permettant une meilleure compréhension des perspectives culturelles diverses. Ainsi les interactions avec des personnes de cultures différentes offrent des opportunités d'apprentissage et favorisent la remise en question des stéréotypes (Matsumoto et Hwang, 2016). En somme, les programmes de formation qui combinent des activités pratiques avec des réflexions critiques sont particulièrement efficaces pour renforcer le développement des compétences interculturelles (Hammer, 2012).

1.5.2 La gestion des conflits culturels

Les conflits culturels peuvent survenir en raison de différences de valeurs et de perceptions. Wong *et al.*, (2018) proposent des stratégies pour gérer ces conflits de manière constructive. De même, Kim et Singh (2016) soulignent l'importance de la communication ouverte et de la collaboration dans la résolution des conflits interculturels, mettant en avant des approches basées sur la compréhension mutuelle et le respect des différences culturelles. Par ailleurs, Miike et Yin (2022) proposent un modèle de résolution des conflits qui prend en compte les différences culturelles, offrant ainsi des outils pratiques pour gérer efficacement les désaccords dans des environnements multiculturels. En adoptant ces stratégies et ces approches, il est possible de transformer les conflits culturels en opportunités d'apprentissage et de croissance, favorisant ainsi un climat de travail harmonieux et productif au sein des organisations diversifiées (Miike et Yin, 2022).

1.5.3 L'adaptation des pratiques de management

Adapter les pratiques de management aux contextes culturels spécifiques est essentiel. Karjalainen (2010) discute des implications du leadership dans des environnements multiculturels. De même, Aktas *et al.* (2016) examinent les différences culturelles dans les attentes à l'égard des leaders et proposent des modèles de leadership adaptatifs pour maximiser l'efficacité du leadership dans diverses cultures. Par ailleurs, Calvez et Lee (2009) mettent en évidence l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité des leaders pour répondre aux besoins changeants des équipes multiculturelles, soulignant ainsi l'importance d'une approche contextualisée du leadership. En intégrant ces perspectives dans la gestion des équipes multiculturelles, il est possible de favoriser un leadership efficace et de maximiser les performances organisationnelles dans un contexte mondialisé (Calvez et Lee, 2009).

1.5.4 Stratégies pour une communication interculturelle efficace

Pour une communication interculturelle efficace, il est crucial d'adopter des stratégies telles que l'écoute active, l'empathie et l'adaptation des messages aux contextes culturels spécifiques ; ces approches facilitent la compréhension mutuelle et réduisent les malentendus (Chevrier, 2014).

1.5.4.1 Formation interculturelle

Les programmes de formation interculturelle peuvent sensibiliser les employés aux différences culturelles et améliorer leurs compétences en communication. Beaupré *et al.* (2008) soutiennent que ces formations sont essentielles pour préparer les employés à travailler dans des environnements multiculturels. De même, Deardorff et Arasaratnam-Smith (2017) proposent des approches pédagogiques novatrices pour favoriser le développement de la compétence interculturelle chez les individus, soulignant l'importance de l'apprentissage expérientiel et réflexif dans ce processus. Par ailleurs, Piller (2017) met en évidence l'efficacité des programmes de formation interculturelle dans la réduction des préjugés et des stéréotypes, favorisant ainsi une meilleure compréhension et une

collaboration plus harmonieuse entre les membres d'équipes multiculturelles. En exerçant ces programmes de formation dans les pratiques de développement des ressources humaines, il est possible de renforcer la compétence interculturelle des employés et de favoriser un environnement de travail inclusif et respectueux de la diversité culturelle (Piller, 2017).

1.5.4.2 Mise en place de politiques inclusives

La mise en place de politiques inclusives favorise un environnement de travail équitable et respectueux. Roberson (2013) met en avant l'importance de telles politiques pour promouvoir la diversité et l'inclusion. De même, Cox et Blake (1991) soulignent l'impact positif des politiques d'inclusion sur la satisfaction des employés et la performance organisationnelle, en favorisant un sentiment d'appartenance et en valorisant la diversité des perspectives et des expériences. Par ailleurs, Ely et Thomas (2001) mettent en évidence le lien entre la mise en œuvre de politiques inclusives et l'innovation organisationnelle, soulignant ainsi les avantages concurrentiels d'une culture d'inclusion. En adoptant une approche proactive en matière de diversité et d'inclusion, les organisations peuvent non seulement attirer et retenir les meilleurs talents, mais aussi promouvoir un climat de travail dynamique et créatif où chacun se sent valorisé et respecté (Ely et Thomas, 2001).

1.5.4.3 Promotion de la diversité et de l'inclusion

Promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'organisation peut améliorer la communication interculturelle. Cox Jr (2001) propose des stratégies pour intégrer la diversité dans la culture d'entreprise. De même, Nishii et Leroy (2022) soulignent l'importance d'une gestion proactive de la diversité pour favoriser un environnement inclusif et respectueux, ce qui permet de créer des conditions propices à une communication interculturelle efficace. Par ailleurs, Ohunakin *et al.* (2019) mettent en évidence le rôle des leaders dans la promotion de la diversité et de l'inclusion, soulignant l'importance de leur engagement et de leur exemple pour créer une culture organisationnelle favorable à la communication interculturelle.

Incorporer ces stratégies en gestion des ressources humaines permet une communication ouverte et respectueuse entre des personnes de différentes cultures (Ohunakin *et al.*, 2019).

1.5.4.4 Utilisation de médiateurs interculturels

Les médiateurs interculturels peuvent faciliter la communication et la résolution des conflits entre employés de cultures différentes. Leanza (2006) discute de l'efficacité des médiateurs dans les environnements multiculturels. De même, Bahri Korbi *et al.* (2019) mettent en évidence l'importance de la compétence interculturelle des médiateurs pour comprendre les différences culturelles et favoriser des interactions positives entre les parties en conflit. Par ailleurs, Thomas *et al.* (2010) proposent des techniques de médiation spécifiques adaptées aux contextes interculturels, telles que la clarification des malentendus culturels et la recherche de solutions créatives qui tiennent compte des valeurs et des normes culturelles des parties impliquées. L'intégration des compétences interculturelles chez le médiateur permet de résoudre efficacement les conflits et de créer un climat de travail harmonieux et productif dans les organisations multiculturelles (Thomas *et al.*, 2010).

1.5.4.5 Encouragement à la sensibilisation culturelle

Encourager la sensibilisation culturelle par des échanges et des programmes de mentorat peut renforcer les compétences interculturelles. Calvez et Lee (2009) soulignent l'importance de la sensibilisation continue pour améliorer la communication. De même, Moonen (2017) met en évidence l'impact positif des échanges interculturels sur le développement de la compétence interculturelle, en offrant aux individus des opportunités d'apprentissage immersif et d'interaction directe avec d'autres cultures. Par ailleurs, Osland *et al.* (2018) soulignent le rôle crucial des mentors dans le développement des compétences interculturelles, en offrant un soutien personnalisé et des conseils pratiques pour naviguer dans des environnements multiculturels. En assimilant ces initiatives de sensibilisation culturelle dans les pratiques de développement professionnel, il est possible de favoriser une

compréhension approfondie des différences culturelles et une communication interculturelle efficace au sein des organisations diversifiées (Osland *et al.*, 2018).

1.5.4.6 Développement de programme de mentorat interculturel

Les programmes de mentorat interculturel peuvent aider les employés à s'adapter et à comprendre les différences culturelles. Chrobot-Mason et Aramovich (2013) montrent que le mentorat est efficace pour le développement des compétences interculturelles. De même, Davel (2011) met en évidence l'importance du mentorat dans la transmission des connaissances culturelles tacites et dans la promotion d'une sensibilisation culturelle profonde. Par ailleurs, Hutchings et Michailova (2014) soulignent le rôle du mentorat dans la création d'un environnement de soutien et de confiance, favorisant ainsi l'apprentissage interculturel et le développement personnel des individus. En incluant ces programmes de mentorat dans les stratégies de développement, il est possible de renforcer les compétences interculturelles des employés et de promouvoir une culture d'inclusion et de collaboration au sein des organisations diversifiées (Hutchings et Michailova, 2014).

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les dérives de la communication interculturelle en milieu de travail en adoptant une approche intégrative qui combine les perspectives théoriques et managériales. Cette étude se propose d'analyser les facteurs qui contribuent à ces dérives et d'évaluer leurs impacts sur la dynamique organisationnelle. En parallèle, elle vise à élaborer des recommandations pratiques pour optimiser les interactions interculturelles, réduire les tensions liées à la diversité culturelle, et promouvoir un environnement de travail inclusif et productif. Pour une conduite efficace de notre étude et l'atteinte de ces objectifs, la méthodologie de l'autopraxéographie sera employée, un choix qui sera abordé et clarifié dans toute son ampleur dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre présente la méthode choisie et utilisée pour répondre à l'objectif de la recherche. Il s'agira, d'abord de définir le concept épistémologique, pour ensuite présenter la méthodologie de recherche choisie.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie est un domaine essentiel en recherche, car elle fournit le cadre théorique pour comprendre la nature et la structure de la connaissance. Comme l'affirme Schwandt (2014), le positionnement épistémologique d'un chercheur influence profondément la manière dont il interprète les données et construit la réalité. Cette section explore les différentes perspectives épistémologiques adoptées dans cette recherche et leur impact sur les choix méthodologiques.

2.1.1 L'épistémologie

Le mot « épistémologie » désigne « la science ou l'étude de la connaissance » (d'épistémè en grec, qui signifie la connaissance, et logos, en grec, qui désigne l'étude ou la science) (Dubois et Brault, 2021). Selon Brown (2013), l'épistémologie communément appelée théorie de la connaissance, elle est la philosophie des sciences englobant divers sujets et interrogations. Tant vers la métaphysique, la méthode scientifique, les sciences et les valeurs, ainsi que l'histoire des sciences. Par ailleurs, l'épistémologie constitue l'un des fondements les plus solides de la didactique des sciences, ainsi que d'une réflexion pédagogique plus un vaste centrée sur l'enseignement et l'acquisition des connaissances scientifiques (Astolfi *et*

al., 2008). Pour Piaget, l'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances valables. » (1967 ; cité dans Gavard-Perret *et al.*, 2008), autrement dit l'épistémologie se focalise sur l'analyse de la formation de connaissances légitimes. Tandis que pour Fourez (2003), l'objectif de l'épistémologie réside dans la génération de savoirs et de connaissances, ainsi que dans l'évolution de domaines tels que les sciences de gestion et les sciences humaines à travers l'histoire, en contribuant à l'établissement et à la reconnaissance des savoirs établis.

2.2 PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES

Le paradigme épistémologique englobe les axiomes, les valeurs et les idées partagées par une communauté scientifique à une période donnée (Chalmers, 1982 ; mentionné dans Fortin et Gagnon, 2016). Ainsi Denzin et Lincoln (2011) identifient plusieurs paradigmes clés, chacun ayant des implications uniques pour la méthodologie de recherche. Dans cette partie, notre attention sera portée sur deux courants épistémologiques majeurs qui jouent un rôle prépondérant dans les approches de recherche en sciences sociales, en particulier en gestion : le courant positiviste et le courant constructiviste. Ceci a pour but d'identifier le paradigme épistémologique le plus adapté à notre étude.

2.2.1 Le positivisme

D'après Fortin et Gagnon (2016), le positivisme a été le tout premier courant épistémologique à influencer les approches de recherche. En effet, ses axiomes sous-entendent l'existence d'une réalité sociale unique, susceptibles d'être étudiés de manière similaire à une réalité physique, et soulignent également une dualité entre la réalité et le chercheur (Fortin et Gagnon, 2016). Avec l'apparition du constructivisme, la comparaison sera inévitable. En appréhendant le contraste entre le positivisme et le constructivisme, Savoie-Zajc (2006) évoque que, les sciences sociales sont souvent jugées à travers les critères des sciences naturelles, notamment en raison de l'approche positiviste qui cherche à établir des lois générales pour expliquer et prédire les phénomènes. En d'autres termes, le chercheur adoptant

une perspective positiviste part du principe que la réalité existe indépendamment des individus.

2.2.2 Le constructivisme

Le constructivisme adhère à l'idée de la pluralité de la réalité, qui émerge des perceptions humaines et peut être amélioré dans le temps (Fortin et Gagnon, 2016). Le chercheur dans le courant constructiviste cherche en effet à appréhender un phénomène en vue de sa libération et de sa transformation (Fortin et Gagnon, 2016). Au sein de ce paradigme, le chercheur applique une démarche inductive en observant d'abord le phénomène, puis en l'interprétant dans un contexte spécifique. Dans cette optique, les chercheurs évitent de formuler des hypothèses avant de favoriser des données (Fortin et Gagnon, 2016). Selon Albert (2017), le constructiviste part du principe que la réalité qui nous entoure est créée par les individus. Lorsque l'on adopte cette approche, la nature et la forme d'un phénomène se définissent par le sens que des individus ou un groupe d'individus leur accordent. Autrement dit, lorsqu'on adopte une approche constructiviste en tant que chercheur, l'objectif est de comprendre la signification que les individus attribuent à leurs expériences vécues. En effet, cette étude vise à ouvrir la voie au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) afin de mieux aborder la manière dont la réalité est élaborée. Ceci repose sur les bases de la connaissance de nos expériences personnelles. C'est ce qui fait penser à l'approche d'Houdebine-Gravaud (2003), qui mettant en avant son vécu lié à l'orientation sexuelle, communément appelé le genre, souligne que "le chercheur est également un être historique et social, dans le sens où les mouvements d'opinion, les idéologies sociales ou les imaginaires sociaux peuvent exercer une influence sur lui et influencer à leur tour certaines orientations » (Houdebine-Gravaud, 2003, p.35). En d'autres termes, exprimer sa vie, son vécu et son expérience favorisent la réussite d'une recherche scientifique.

2.3 L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

Selon Gavart-Perret *et al.* (2008, p. 7), « la méthodologie concerne l'étude des méthodes utilisées pour élaborer des connaissances. ». En effet, on peut identifier deux approches méthodologiques en recherche : une quantitative et l'autre qualitative. La recherche quantitative se distingue de la recherche qualitative par sa méthode : la première génère des données numériques ou des informations traduites en nombres, tandis que la seconde générée des données narratives (Fortin et Gagnon, 2016). L'approche quantitative suit un processus formel, systématique et objectif, visant à vérifier ou à décrire des relations de cause à effet entre variables. D'un autre côté, l'approche qualitative est souvent perçue comme subjective, en mettant en évidence les participants et leur expérience (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans le dessein d'atteindre mon objectif de recherche, j'ai privilégié l'approche qualitative de la recherche. Cette orientation découle de mon intérêt à appréhender les aspects uniques et contextuels d'un phénomène, comme souligné par Fortin et Gagnon (2016). J'ai également adopté une perspective interprétative en m'appuyant sur le témoignage du chercheur-praticien et sur une approche multidisciplinaire, conformément aux travaux d'Albert et Perouma (2017). Selon les propos de Paillé (2007), la recherche qualitative se définit comme une démarche discursive qui vise à reformuler, expliciter et théoriser un témoignage, une expérience ou un phénomène. Cette approche repose sur une logique orientée vers la découverte et la construction de sens, et elle n'exige pas de valider des mesures quantitatives pour valider ses résultats.

2.3.1 Choix méthodologique

Le choix méthodologique de cette recherche s'est naturellement orienté vers l'autopraxeographie en raison des expériences professionnelles vécues directement par le chercheur. Cette méthode, qui se base sur le récit autobiographique de son parcours professionnel, permet d'explorer et d'analyser les événements vécus d'une manière réflexive et introspective (Albert *et al.*, 2023 ; Albert et Michaud, 2023). En utilisant mes propres

témoignages, j'ai cherché à mieux comprendre les dynamiques complexes en milieu de travail, notamment en comparant les contextes du Sénégal, de la France et du Québec. L'autopraxeographie offre également la possibilité d'intégrer un large éventail de littérature académique pour construire des connaissances générales et théoriques à partir de ces expériences spécifiques (Albert *et al.*, 2023). Cette approche facilite une compréhension approfondie des enjeux de santé au travail dans différents contextes culturels et économiques, tout en enrichissant la recherche par une perspective personnelle et pratique (Albert et Michaud, 2023).

Bien que les méthodes basées sur la première personne soient moins courantes en sciences de gestion, elles gagnent en pertinence pour produire des connaissances scientifiques fondées sur l'expérience pratique des professionnels (Avenier, 2007). Ce choix méthodologique offre ainsi une opportunité unique d'intégrer des perspectives personnelles dans une analyse académique rigoureuse, contribuant à une meilleure compréhension des défis et des pratiques prometteuses en milieu de travail (Albert *et al.*, 2023 ; Avenier, 2007). En résumé, l'autopraxeographie permet de conjuguer les vécus individuels et les théories académiques pour enrichir la compréhension des dynamiques organisationnelles et des conditions de travail, en tenant compte des spécificités culturelles et économiques propres à chaque contexte étudié.

2.3.1.1 L'autopraxéographie

Le terme « autopraxéographie » est forgé en combinant les idées de « autoethnographie » et de « praxéographie ». Contrairement à l'autoethnographie, qui se concentre sur l'expérience personnelle de l'auteur dans le but de fournir une compréhension d'un savoir local, l'autopraxéographie est une démarche réflexive qui met l'accent sur l'expérience individuelle du chercheur ainsi que sur l'intégration de la théorie multidisciplinaire. Ces deux éléments sont également présents pour exécuter des connaissances de nature plus générale, comme le soulignent les travaux d'Albert et Michaud (2016) ; Albert et Perouma (2017). D'après Albert (2017), l'autopraxéographie se présente comme une approche d'écriture à la

première personne qui offre la possibilité d'effectuer une exploration approfondie des méthodes, puis de présenter le paradigme épistémologique adopté. Cette démarche vise à mettre en lumière les caractéristiques spécifiques ainsi que les limites de la méthode.

En outre, dans le cadre de l'autopraxéographie, les chercheurs doivent suivre plusieurs étapes déterminées. À cette fin, il est précisé qu'ils doivent confronter et confronter leurs expériences personnelles avec la recherche multidisciplinaire préexistante, comme le met l'évidence Albert *et al.* (2019). Ce balancement intellectuel rappelle la perspective philosophique de Jaspers (2017), qui faisait remarquer que le philosophe équivaut à être en perpétuel questionnement. Dans la philosophie, les interrogations ont davantage de valeur que les réponses, et chaque réponse devient une nouvelle question.

Cette dynamique de questionnement et de réponse est certifiée dans l'approche de l'autopraxéographie par Albert *et al.*, (2019). Ils soutiennent que cette méthode offre aux chercheurs la possibilité de développer des connaissances d'ordre général qui peuvent ensuite être appliquées dans divers contextes (Albert *et al.*, 2019).

2.3.1.1.1 Le processus de l'autopraxéographie

L'autopraxéographie se déroule en trois étapes et vise à générer des connaissances générales à partir d'expériences individuelles. La première étape consiste en la rédaction naïve et sincère de témoignages, où les récits des expériences vécues sont exprimés sans suivre les conventions habituelles de la narration (Albert et Michaud, 2016). Cette première phase permet au chercheur de capturer de manière authentique et détaillée les événements et les émotions associés à ses expériences professionnelles.

La deuxième étape est le travail épistémique, où le chercheur prend du recul par rapport à son propre témoignage. Cette phase implique une réflexion critique sur le récit pour identifier et développer ce qui était initialement implicite ou inconscient. Grâce à ce processus de réexamen, les aspects non explorés ou les significations cachées dans le récit

peuvent émerger, enrichissant ainsi la compréhension du chercheur de ses propres expériences (Albert et Michaud, 2016).

Enfin, la troisième étape est la construction de connaissances génériques. Cette phase repose sur l'utilisation de techniques d'analyse réflexive pour extraire et valider les connaissances générales pouvant être dérivées du récit personnel. Ces connaissances peuvent inclure des concepts théoriques ou des modèles explicatifs qui, bien que fondés sur les expériences spécifiques du chercheur, sont généralisables à d'autres contextes ou situations similaires (Albert et Avenier, 2011).

2.3.1.1.2 Choix des expériences vécues

Pour analyser la communication interculturelle en milieu de travail, j'ai choisi de m'appuyer sur des expériences vécues à Paris et au Québec afin de saisir les dynamiques spécifiques à ces contextes culturels distincts. En me fondant sur des expériences académiques et professionnelles, je vise à mettre en lumière les défis et obstacles rencontrés dans chaque région. Albert (2017) ainsi qu'Albert et Michaud (2016) soulignent l'importance de cette approche pour offrir une perspective approfondie et contextuelle des phénomènes étudiés. Les informations utilisées proviennent de mes propres expériences ainsi que de la littérature existante, permettant ainsi une analyse comparative détaillée. Cette méthodologie permet de formuler des recommandations pratiques pour les gestionnaires, afin d'améliorer leur compréhension, leur prévention et leur gestion des défis, obstacles et dérives liés à la communication interculturelle en milieu de travail (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017).

2.3.1.1.3 Les limites de l'autopraxéographie

Albert (2017) note que l'utilisation de méthodes comme l'autopraxéographie, qui se fondent sur l'expérience personnelle du chercheur, présente plusieurs limites. La subjectivité inhérente à l'interprétation des événements vécus et la tendance de la mémoire humaine à être sélective ou à altérer les souvenirs peuvent affecter la précision et la fiabilité des données recueillies. De plus, l'utilisation de la première personne limite la provenance des données à

une seule source, réduisant ainsi la diversité des perspectives disponibles pour enrichir l'analyse. Par rapport à d'autres approches qui intègrent une gamme plus large de sources d'information et de points de vue, l'autopraxéographie peut être perçue comme moins exhaustive dans la construction des connaissances scientifiques (Albert, 2017).

2.3.1.1.4 Atténuation des limites de l'autopraxéographie

Bien que l'autopraxéographie présente certaines limites, il existe des moyens de les atténuer pour renforcer la validité et la fiabilité des données recueillies. L'une des stratégies consiste à trianguler les données personnelles avec d'autres sources d'information. Par exemple, les témoignages autobiographiques peuvent être complétés par des entretiens avec des collègues, des supérieurs ou des subordonnés qui ont partagé les mêmes expériences. Cela permet de confronter les points de vue et de vérifier la cohérence des récits (Smith, 2019).

De plus, l'utilisation de journaux de bord réguliers et systématiques peut aider à réduire les biais de mémoire en enregistrant les événements et les réflexions au fur et à mesure qu'ils se produisent. Ces journaux peuvent offrir une trace plus précise et immédiate des expériences vécues, diminuant ainsi la distorsion causée par le temps (Smith, 2019).

L'adoption d'une démarche réflexive rigoureuse est également essentielle. Le chercheur doit être conscient de ses propres biais et s'efforcer de les reconnaître et de les minimiser. Cela peut être accompli par la participation à des groupes de discussion ou des ateliers méthodologiques où les chercheurs peuvent échanger sur leurs pratiques et recevoir des retours critiques (Smith, 2019).

Enfin, la transparence dans la présentation des résultats est cruciale. En détaillant clairement les méthodes utilisées et en expliquant les décisions prises tout au long du processus de recherche, le chercheur peut permettre aux lecteurs de mieux comprendre le contexte et les éventuelles limitations de l'étude, tout en démontrant la rigueur de son approche (Albert et Cadieux, 2017).

2.4 ETHIQUE DE LA RECHERCHE

Étant donné que notre sélection méthodologique se fonde sur l'expérience personnelle, il est envisageable que d'autres individus fassent leur apparition dans nos données. Cela souligne l'importance de mettre en place une démarche éthique effectuée dans notre recherche. Dès lors l'éthique se manifeste comme une forme de socialisation avec autrui. Cette relation de coexistence doit nécessairement établir une distinction entre ce qui est moralement juste et ce qui ne l'est pas, comme le suggère Hadot (2001). Cette notion est corroborée par les propos de Drolet *et al.*, (2015) : « L'éthique se concentre davantage sur la manière dont les individus auraient dû interagir avec les uns avec les autres, ainsi que sur la manière dont les institutions et les organisations auraient dû traiter les individus ou les groupes ». À un niveau plus profond, l'éthique prend alors la forme de la structure psychologique qui façonne notre relation avec autrui.

Dans le domaine de la recherche, l'éthique apporte une perspective éclairante qui oriente la prise de décisions et dirige les démarches en accord avec le respect de la dignité humaine et de l'environnement. Cela s'applique particulièrement aux objectifs visés, à la méthodologie de recherche adoptée et aux conséquences potentielles des résultats obtenus (Fonds de recherche du Québec, 2016).

CHAPITRE 3

RESULTATS

Dans notre étude, nous avons utilisé divers témoignages pour vous offrir un aperçu concret du monde professionnel, en explorant les pratiques de gestion des personnes du milieu de travail, du Sénégal à la France et au Québec, ainsi que les questions de diversité culturelle et de genre. Plutôt que de rester dans le domaine théorique des amphithéâtres et des concepts abstraits sur la gestion du personnel, nous allons partager notre propre expérience ainsi que celles de nos collègues, en mettant en lumière les réalités vécues dans nos environnements professionnels respectifs. Nous concluons en partageant des témoignages externes, intégrant les perspectives de personnes rencontrées dans notre parcours professionnel, provenant de divers horizons culturels et travaillant ensemble. Pour préserver leur anonymat, nous leur avons attribué des noms fictifs et supprimé les références à leur entreprise.

3.1 TEMOIGNAGES

3.1.1 Témoignage 1

Après l'obtention de mon baccalauréat au Sénégal, j'ai pris la décision ambitieuse de poursuivre mes études en France, à Rennes. Les premiers jours dans ce nouvel environnement étaient un mélange d'excitation et d'appréhension. Je me souviens vivement d'une situation délicate lors d'une séance de travaux pratiques en groupe. Nous étions chargés de mener une expérience en laboratoire et de rédiger un rapport collectif. Alors que je suggérais une méthode, j'ai remarqué un air de perplexité sur le visage de certains de mes camarades.

"L'idée de Ababacar semble intéressante, mais je ne suis pas capable de saisir votre accent fort", a déclaré un de mes camarades, tandis que d'autres acquiesçaient en signe de confusion.

"Pourriez-vous articuler plus lentement car votre langage est rapide ?", a demandé un autre camarade, levant la main pour attirer mon attention.

Respirant profondément pour dissiper ma propre nervosité, j'ai pris le temps de reparler et de bien articuler lentement, répondant aux questions et aux préoccupations de mes camarades avec patience et clarté. Une fois que j'ai revu ma façon de prononcer et d'articuler les mots, l'atmosphère s'est détendue et mes camarades ont commencé à exprimer leur soutien à l'idée. Au fil des cours et des interactions en classe, j'ai été confronté à une variété de réactions à mon accent étranger.

Lors d'un débat animé sur un sujet controversé, j'ai exprimé mon opinion avec passion. Cependant, certains de mes camarades semblaient hésiter à interagir avec moi.

"Je ne suis pas sûr de comprendre ce que tu veux dire", a déclaré l'un d'eux, baissant légèrement le ton.

"Pourriez-vous reformuler votre point de vue d'une manière plus claire ?", ai-je demandé, cherchant à éliminer toute confusion.

Après avoir ajusté mon accent pour le rendre plus clair et posé et avoir fourni des exemples concrets pour étayer mes opinions, mes camarades ont commencé à poser des questions supplémentaires et à engager un dialogue plus constructif.

Dans un autre contexte, lors d'une séance de tutorat en petit groupe, j'ai été confronté à des défis similaires. Alors que nous travaillions ensemble sur des exercices pratiques, certains de mes camarades semblaient éviter le contact visuel ou chercher des éclaircissements auprès d'autres membres du groupe. Sentant un léger malaise, j'ai décidé de prendre l'initiative en posant des questions et en offrant mon aide aux autres, démontrant ainsi mon engagement et ma volonté de contribuer de manière proactive au succès de l'équipe. Le professeur, ayant observé la situation, est intervenu pour modérer la discussion, encourageant une communication ouverte et respectueuse entre les étudiants. Ses conseils ont été précieux pour dissiper les malentendus et promouvoir une atmosphère de collaboration. Malgré les obstacles rencontrés, j'ai persévéré dans mon engagement à participer activement à la vie universitaire. Chaque expérience, qu'elle soit positive ou difficile, m'a permis de développer ma confiance en moi et mes compétences en communication interculturelle. J'ai appris à être patient, à écouter attentivement et à

m'exprimer avec clarté, quel que soit le contexte. Ces leçons précieuses continuent de façonner ma façon d'interagir avec les autres et de contribuer à un environnement d'apprentissage inclusif et respectueux.

3.1.2 Témoignage 2

En tant qu'étudiant étranger en France, ma première expérience professionnelle dans une entreprise de vente de produits alimentaires, désignée sous le pseudonyme X pour des raisons de confidentialité, m'a confronté à une diversité culturelle prononcée parmi les employés. Au sein de cette équipe, la communication gestuelle était souvent le moyen privilégié pour exprimer des idées et des opinions. Lors d'une réunion d'équipe, j'ai remarqué un malentendu survenu à propos d'un geste que j'ai fait pour exprimer mon accord avec une proposition. Un de mes camarades, d'une culture différente, a semblé interpréter ce geste comme un signe de désaccord.

"Notre collègue a hoché la tête, mais je ne suis pas sûr s'il est d'accord ou non", a remarqué l'un des membres de l'équipe.

"Je pense qu'il exprime son accord, mais cela peut être interprété différemment selon les cultures", ai-je répondu, cherchant à clarifier la situation et à apaiser les tensions.

Une autre situation s'est présentée lors d'une séance de formation sur les techniques de vente. Alors que je présentais un produit à un client potentiel, j'ai adopté une posture ouverte et un contact visuel direct, ce que j'avais appris comme des signes de confiance et d'engagement. Cependant, un de mes collègues, provenant d'une culture où un contact visuel prolongé peut être perçu comme impoli, a semblé mal à l'aise avec cette approche.

"Je préfère maintenir un contact visuel bref lors de nos interactions avec les clients", a-t-il expliqué, soulignant des normes culturelles universelles en matière d'échange.

"Je comprends, je vais essayer de m'adapter à ces préférences", ai-je répondu, cherchant à trouver un terrain d'entente et à maintenir une collaboration harmonieuse.

Lorsque ces malentendus se sont produits, plutôt que d'analyser les raisons derrière ces différences culturelles, j'ai choisi de m'adapter et de trouver des moyens de communiquer

plus efficacement. J'ai pris conscience de l'importance de la sensibilité culturelle dans la communication et j'ai cherché à mieux comprendre les normes et les attentes de mes collègues issus de différentes cultures.

En observant attentivement les réactions et les expressions faciales de mes collègues, j'ai appris à ajuster ma propre communication gestuelle pour éviter les malentendus. Par exemple, j'ai modéré mon contact visuel pour respecter les préférences culturelles de mes collègues et j'ai veillé à adopter des gestes universellement compréhensibles pour exprimer mon accord ou mon désaccord.

Au fil du temps, ces ajustements ont contribué à améliorer la collaboration et la cohésion au sein de l'équipe. En reconnaissant et en respectant les différences culturelles dans la communication gestuelle, j'ai favorisé un environnement de travail plus inclusif et harmonieux où chacun se sentait entendu et valorisé.

3.1.3 Témoignage 3

Après l'obtention de mon Master en France, moi, Ababacar, espérais trouver un stage pour ensuite décrocher un emploi dans mon domaine d'études. Cependant, malgré deux années passées à parcourir les boîtes de recrutement en Île-de-France, mes efforts sont restés vains. Rapidement, j'ai réalisé que derrière ces refus se cachait une réalité troublante : la stigmatisation basée sur certains prénoms comme le mien et sur des caractéristiques physiques comme ma barbe, était une barrière dans le processus de recrutement en France. Cette discrimination, souvent dissimulée, rendait difficile pour beaucoup d'entre nous de trouver des opportunités professionnelles, et peu de gens osaient en parler par peur de représailles.

Lors de discussions avec d'autres camarades d'origine maghrébine, nous, tous confrontés à cette réalité, avons partagé nos expériences similaires de discrimination. Ahmed a raconté comment son nom lui avait souvent fermé des portes, tandis que Fatima a évoqué les regards méfiants qu'elle rencontrait lors des entretiens. "C'est décourageant de voir à quel point nos prénoms et notre apparence physique peuvent influencer notre avenir

professionnel", a déploré Karim, un autre camarade.

Ces échanges ont mis en lumière l'ampleur du problème et ont renforcé notre détermination à agir. Nous avons discuté de l'importance de sensibiliser notre entourage à cette problématique et avons décidé de nous soutenir mutuellement dans notre lutte contre la discrimination. Nous avons échangé des conseils et des stratégies pour faire face à cette réalité difficile, partageant des histoires d'espoir et d'encouragement pour rester forts face à l'adversité.

Pendant cette période, j'ai également passé plusieurs séries d'entretiens d'embauche. Lors d'une de ces rencontres, l'employeur a commencé par saluer mon expérience et mes qualifications, mais rapidement, son attitude a changé. Il a évoqué des préoccupations quant à ma capacité à m'intégrer à l'équipe, citant des raisons floues et ambiguës. Malgré mes tentatives pour dissiper ses doutes et lui montrer ma détermination, il est devenu évident qu'il ne serait pas prêt à me donner ma chance. La conversation s'est terminée par un rejet poli de ma candidature.

Malheureusement, cette expérience n'était pas unique. À maintes reprises, j'ai été confronté à des situations similaires où mon nom et ma barbe étaient perçus comme des obstacles plutôt que comme des atouts. Ces rejets ont renforcé ma conviction que la discrimination basée sur l'apparence et l'origine est encore trop répandue dans notre société.

En tenant compte de ces expériences vécues, j'ai pris la décision de chercher des opportunités professionnelles sur d'autres continents. Je sentais que cela me permettrait d'explorer de nouveaux horizons et de trouver des environnements où mes compétences seraient valorisées sans être jugées sur des critères discriminatoires.

3.1.4 Témoignage 4

Après la pandémie de COVID-19, j'ai quitté la France pour le Canada, plus précisément à Rimouski, où j'ai été admis dans un programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski. Ce programme accueillait des étudiants venant de divers pays et cultures. Au début, les interactions entre nous étaient compliquées, chacun restant dans sa zone de réserve et un climat de méfiance s'installant

progressivement.

Cependant, tout a changé lorsque nous avons commencé le cours sur la Gestion de Consolidation des Équipes lors de la session hiver 2023. Ce cours nous a encouragé à briser nos barrières et à nous ouvrir aux autres, tout en restant attachés à nos valeurs culturelles. Petit à petit, un véritable mélange culturel s'est développé au sein de la classe.

Pendant la session été 2023, nous avons entamé le cours sur la gestion de l'équité de la diversité et de l'inclusion. Lors de ce cours, plusieurs étudiants, moi y compris, ont soulevé les difficultés rencontrées par les étudiants internationaux pour trouver des stages et des postes de responsabilité dans les entreprises québécoises. Certains ont même évoqué le sentiment de discrimination et de favoritisme.

C'est alors qu'une étudiante québécoise a pris la parole, proposant que les étrangers abandonnent leur culture d'origine au profit de la culture québécoise, voire changent leur nom pour un nom québécois afin de faciliter leur intégration. Ces propos ont suscité une vive réaction parmi nous. Certains ont exprimé leur indignation face à ce qu'ils considéraient comme une proposition assimilationniste et discriminatoire, soulignant l'importance de préserver leur identité culturelle tout en s'intégrant dans la société québécoise. D'autres ont dénoncé le manque de respect et d'empathie de cette proposition, soulignant qu'elle ignorait les défis réels auxquels les étudiants étrangers sont confrontés.

La tension dans la salle est montée rapidement, avec des échanges animés entre les étudiants. Certains ont exprimé leur colère face à l'idée que leur identité culturelle devrait être supprimée pour s'intégrer, tandis que d'autres ont souligné l'importance de la diversité et de l'inclusion pour une société dynamique et prospère.

La professeure a finalement dû intervenir pour calmer les esprits, rappelant que le respect et la compréhension mutuelle sont essentiels pour créer un environnement d'apprentissage inclusif et respectueux. Elle a encouragé les étudiants à reconnaître et à valoriser la diversité de leurs pairs tout en travaillant ensemble vers des objectifs communs.

Cette expérience a été pour moi un véritable apprentissage sur l'importance du respect mutuel et de l'acceptation des diversités culturelles, ainsi que sur les défis liés à l'intégration

dans un nouvel environnement. Elle m'a également poussé à réfléchir sur les valeurs que je souhaite préserver tout en m'adaptant à de nouvelles cultures.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSIONS

4.1 ANALYSE

L'analyse systématique des témoignages du chapitre 3 a mis en lumière plusieurs thèmes essentiels. Parmi ceux-ci, nous avons observé la présence marquante de la glottophobie, de la communication non verbale (gestuel), de la discrimination et de la notion de l'étiquetage. Dans cette section, nous plongerons dans chacun de ces sujets pour mieux les comprendre.

4.1.1 La glottophobie involontaire

« Alors que je suggérais une méthode, j'ai remarqué un air de perplexité sur le visage de certains de mes camarades. "L'idée de Ababacar semble intéressante, mais je ne suis pas capable de saisir votre accent fort", a déclaré un de mes camarades, tandis que d'autres acquiesçaient en signe de confusion. "Pourriez-vous articuler plus lentement car votre langage est rapide ?" a demandé un autre camarade, levant la main pour attirer mon attention. » Extrait 1 - Témoignage 1.

Dans cet extrait, le narrateur relate une interaction académique où ses suggestions sont accueillies avec perplexité par ses camarades, illustrant ainsi des obstacles potentiels à la communication efficace au sein du groupe. Ces réactions de perplexité et de confusion peuvent être interprétées comme des manifestations de la glottophobie, où certaines formes linguistiques sont perçues comme inférieures ou mal comprises (Blanchet, 2013). La glottophobie, ou discrimination linguistique, peut se produire de manière involontaire en raison de biais inconscients, souvent enracinés dans des stéréotypes culturels. Les accents, par exemple, peuvent involontairement déclencher des stéréotypes culturels négatifs, renforçant ainsi les attitudes discriminatoires. De plus, l'expression d'une idéologie dominante, comme le souligne Blanchet (2018), peut influencer nos comportements sociaux et notre capacité à accepter des idées divergentes, contribuant ainsi à la méfiance ou à

l'incompréhension entre les individus. Dans le contexte académique, ces obstacles à la communication peuvent être exacerbés par des normes linguistiques et des attitudes sociales prédominantes qui valorisent certains styles de communication au détriment d'autres. Cette analyse, en se référant aux travaux de Blanchet (2013, 2018), met en lumière l'importance de considérer les nuances de la communication interpersonnelle et les barrières potentielles qui peuvent entraver la compréhension mutuelle. Plutôt que de blâmer les individus pour leurs réactions, il est crucial de reconnaître les facteurs sociaux et linguistiques qui peuvent influencer ces interactions. Ainsi, pour promouvoir un dialogue inclusif et respectueux, il est proposé d'organiser des ateliers de sensibilisation sur la diversité linguistique et les préjugés inconscients. Cela permettrait de réduire les biais et de favoriser une meilleure compréhension entre tous les membres du groupe Lund *et al.* (2017), soulignant ainsi que la communication interculturelle joue un rôle crucial dans la lutte contre la glottophobie en France, en favorisant une compréhension et une appréciation mutuelle des diversités linguistiques, ce qui peut contribuer à atténuer les préjugés et les discriminations basés sur les accents et les styles de parole (Blanchet, 2016).

« Lors d'un débat animé sur un sujet controversé, j'ai exprimé mon opinion avec passion. Cependant, certains de mes camarades semblaient hésiter à interagir avec moi. "Je ne suis pas sûr de comprendre ce que tu veux dire", a déclaré l'un d'eux, baissant légèrement le ton » **Extrait 2 - Témoignage 1.**

Dans ce passage, l'expression passionnée du narrateur est accueillie avec hésitation par ses camarades, mettant en lumière une possible réticence ou un malaise face aux idées exprimées. Ces réactions peuvent être exacerbées par des sentiments d'exclusion et de marginalisation liés à la glottophobie, où certaines formes linguistiques sont stigmatisées ou rejetées (Bretegnier et Ledegen, 2002 ; Bergeron *et al.*, 2022). La glottophobie trouve souvent son origine dans des normes linguistiques et sociales historiquement établies, qui favorisent certains accents ou styles de parole au détriment d'autres. Il est important de souligner que ces réactions ne résultent pas forcément d'une malveillance délibérée, mais plutôt de difficultés à comprendre ou à s'adapter à des accents étrangers, même lorsque le français est

la langue parlée. Promouvoir un dialogue ouvert et respectueux, accueillant les différences d'opinion de manière constructive tout en remettant en question les préjugés linguistiques, est essentiel pour favoriser une communication interpersonnelle efficace (Dovidio *et al.*, 2019). Cette approche souligne que la communication interculturelle, lorsque facilitée par une reconnaissance équitable des compétences linguistiques, peut constituer un moyen efficace de contrer la glottophobie dans le monde du travail, favorisant ainsi un environnement où chaque individu est valorisé pour ses capacités linguistiques et contribue à une communication inclusive et productive (Duchêne, 2018).

« Dans un autre contexte, lors d'une séance de tutorat en petit groupe, j'ai été confronté à des défis similaires. Alors que nous travaillions ensemble sur des exercices pratiques, certains de mes camarades semblaient éviter le contact visuel ou chercher des éclaircissements auprès d'autres membres du groupe » **Extrait 3 - Témoignage 1.**

Ce passage met en lumière la réticence de certains camarades à interagir directement avec le narrateur lors d'une séance de tutorat, suggérant ainsi une forme de glottophobie. Les comportements de recherche de confirmation auprès d'autres membres peuvent être interprétés comme une réponse à des sentiments d'insécurité linguistique (Francard, 2020). L'origine de cette glottophobie peut remonter à des normes linguistiques et sociales historiquement établies, qui privilégient certains accents ou styles de parole. Il est crucial de souligner que ces réactions ne sont pas nécessairement le fruit d'une intention malveillante, mais plutôt de difficultés à appréhender ou à s'habituer aux accents étrangers, même lorsque la langue utilisée est le français. Ainsi, ces observations soulignent l'importance de surmonter les barrières linguistiques et sociales pour favoriser une communication efficace et des interactions positives au sein du groupe. Proposer que la communication interculturelle soit intégrée de manière proactive dans le milieu éducatif pour combattre la glottophobie semble être une démarche pertinente, puisqu'elle promeut un respect et une acceptation des différentes façons de parler, créant ainsi un environnement éducatif où tous les étudiants se sentent valorisés et inclus, indépendamment de leur accent ou de leur style linguistique (Auger, 2019).

4.1.2 La communication non verbale et malentendus culturels

« Lors d'une réunion d'équipe, j'ai remarqué un malentendu survenu à propos d'un geste que j'ai fait pour exprimer mon accord avec une proposition. Un de mes camarades, d'une culture différente, a semblé interpréter ce geste comme un signe de désaccord. "Notre collègue a hoché la tête, mais je ne suis pas sûr s'il est d'accord ou non", a remarqué l'un des membres de l'équipe. "Je pense qu'il exprime son accord, mais cela peut être interprété différemment selon les cultures", ai-je répondu, cherchant à clarifier la situation et à apaiser les tensions » Extrait 1 - Témoignage 2.

Dans cet extrait de mémoire, le narrateur relate une situation révélatrice des défis de la communication interculturelle, où un geste d'acquiescement est interprété différemment par un collègue issu d'une culture distincte, mettant en évidence l'importance de la sensibilité culturelle dans la compréhension des signaux non verbaux (Ahmed Mohammed Ibrahim et Djebli Mohand, 2022). La communication non verbale, incluant la gestuelle, révèle des normes socioculturelles de manière moins explicite que les mots, soulignant ainsi l'importance de son interprétation, comme le soulignent Pautal et Vinson (2017). Cette reconnaissance offre des opportunités pour des solutions gagnantes dans les interactions interculturelles, en favorisant la prévention des malentendus et en promouvant une communication fluide et efficace. L'adaptation de la culture d'accueil, en intégrant les normes de communication non verbale, peut ainsi créer un environnement inclusif et respectueux pour toutes les parties impliquées, soulignant ainsi l'importance de la sensibilité culturelle et de la communication non verbale dans le contexte de la diversité culturelle en milieu professionnel. Mettant en évidence la variété des gestes dans les interactions interculturelles, cette analyse souligne que bien que les gestes puissent différer d'une culture à l'autre, certains peuvent avoir des significations universelles. Insistant sur l'importance de comprendre ces différences et similitudes gestuelles pour faciliter la communication interculturelle et éviter les malentendus, il est proposé d'intégrer une dimension gestuelle dans les stratégies de communication interculturelle pour améliorer la compréhension mutuelle entre individus de cultures différentes (Dubois-Skalli, 2016).

« Une autre situation s'est présentée lors d'une séance de formation sur les techniques de vente. Alors que je présentais un produit à un client potentiel, j'ai adopté une posture ouverte et un contact visuel direct, ce que j'avais appris comme des signes de confiance et d'engagement. Cependant, un de mes collègues, provenant d'une culture où un contact visuel prolongé peut être perçu comme impoli, a semblé mal à l'aise avec cette approche. "Je préfère maintenir un contact visuel bref lors de nos interactions avec les clients", a-t-il expliqué, soulignant des normes culturelles universelles en matière d'échange » **Extrait 2 - Témoignage 2.**

Dans ce passage, une autre situation révèle l'influence des différences culturelles sur la communication non verbale lors d'une séance de formation sur les techniques de vente. La posture ouverte et le contact visuel direct adoptés par le narrateur, interprétés comme des signes de confiance et d'engagement dans sa culture, sont mal compris par un collègue provenant d'une culture différente, illustrant ainsi les défis de la diversité culturelle dans les interactions professionnelles (Gumperz *et al.*, 1979 ; Ticca et Traverso, 2017). Cette observation souligne l'importance de reconnaître les normes culturelles universelles en matière de communication non verbale. La communication non verbale joue un rôle crucial dans les interactions interculturelles, car elle révèle des normes socioculturelles de manière implicite. En comprenant ces différences et en adaptant les pratiques de communication non verbale, il est possible de favoriser des solutions gagnantes dans les interactions professionnelles. L'adaptation de la culture d'accueil pour intégrer ces normes de communication non verbale peut conduire à un environnement plus inclusif et respectueux pour tous les membres de l'équipe, soulignant ainsi l'importance de la sensibilité culturelle dans un contexte professionnel diversifié, tandis que met en avant le potentiel positif de la communication non verbale dans les interactions interculturelles. Il souligne que les signaux gestuels peuvent jouer un rôle essentiel dans la facilitation de la compréhension et du rapprochement entre individus de cultures différentes, même en l'absence de langage verbal commun, proposant ainsi d'exploiter pleinement le potentiel de la communication non verbale comme un outil de médiation et de coopération interculturelle, favorisant ainsi des interactions plus harmonieuses et inclusives (Dumais, 2018).

4.1.3 La discrimination involontaire (appartenance)

« Lors de discussions avec d'autres camarades d'origine maghrébine, nous, tous confrontés à cette réalité, avons partagé nos expériences similaires de discrimination. Ahmed a raconté comment son nom lui avait souvent fermé des portes, tandis que Fatima a évoqué les regards méfiants qu'elle rencontrait lors des entretiens. "C'est décourageant de voir à quel point nos prénoms et notre apparence physique peuvent influencer notre avenir professionnel", a déploré Karim, un autre camarade » **Extrait 1 - Témoignage 3.**

Dans cet extrait, les expériences de discrimination partagées par des camarades d'origine maghrébine sont mises en lumière, soulignant comment des préjugés liés à leur nom et leur apparence physique ont eu un impact significatif sur leurs opportunités professionnelles. Cette observation révèle les formes insidieuses de discrimination persistantes dans la société contemporaine, où des individus sont jugés et traités différemment en fonction de leur origine ethnique ou de leur apparence. Ces récits, conformes à l'appréhension de la discrimination comme un traitement désavantageux basé sur des critères spécifiques Duflos et Hidri Neys (2018), mettent en évidence l'urgence d'une prise de conscience et d'une action pour combattre ces pratiques discriminatoires. En intégrant ces témoignages dans une analyse plus large, il devient impératif de considérer les implications sociales et professionnelles de la discrimination ethnique, ainsi que les mesures nécessaires pour promouvoir une société plus inclusive et équitable, tandis qu'examine les représentations médiatiques des quartiers populaires et de leurs habitants, mettant en lumière les stéréotypes répandus et les préjugés associés. L'impact de ces représentations sur la perception sociale des quartiers et de leurs résidents, contribuant ainsi à la perpétuation des discriminations et des inégalités. Il plaide pour une communication interculturelle plus équilibrée et nuancée dans les médias, afin de refléter plus fidèlement la diversité et la complexité des quartiers populaires et de lutter contre les préjugés basés sur l'apparence physique et l'appartenance religieuse (Boubeker, 2016).

*« Pendant cette période, j'ai également passé plusieurs séries d'entretiens d'embauche. Lors d'une de ces rencontres, l'employeur a commencé par saluer mon expérience et mes qualifications, mais rapidement, son attitude a changé. Il a évoqué des préoccupations quant à ma capacité à m'intégrer à l'équipe, citant des raisons floues et ambiguës. Malgré mes tentatives pour dissiper ses doutes et lui montrer ma détermination, il est devenu évident qu'il ne serait pas prêt à me donner ma chance. La conversation s'est terminée par un rejet poli de ma candidature » **Extrait 2 - Témoignage 3.***

Dans cet extrait, le narrateur partage une expérience personnelle poignante de discrimination lors d'un processus de recrutement, soulignant ainsi les défis auxquels les individus peuvent être confrontés dans leur parcours professionnel en raison de préjugés et de pratiques discriminatoires. Malgré ses qualifications et ses efforts pour dissiper les doutes de l'employeur, le narrateur est confronté à un rejet injuste de sa candidature. Cette expérience met en évidence l'impact dévastateur de la discrimination sur les opportunités professionnelles, révélant la discrimination indirecte qui peut se cacher derrière des raisons floues et ambiguës avancées par les employeurs. Les observations de l'auteur s'inscrivent dans le cadre conceptuel de la discrimination comme un phénomène complexe enraciné dans des inégalités structurelles et historiques (Dumont, 2019). Ainsi, cet extrait illustre l'urgence de reconnaître et de combattre ces injustices pour créer un environnement professionnel équitable et inclusif, où les individus sont jugés sur la base de leurs compétences et de leur mérite plutôt que sur des critères discriminatoires, tandis qu'explore le rôle de la communication interculturelle dans la lutte contre les discriminations, en se concentrant spécifiquement sur une catégorie d'individu. Soulignant l'importance des médias dans la construction des représentations et des stéréotypes, mais aussi leur potentiel pour promouvoir une meilleure compréhension interculturelle et combattre les préjugés, mettant en évidence le besoin de développer une communication interculturelle sensible et inclusive pour favoriser une société plus égalitaire et respectueuse de la diversité culturelle (Ourahmoune, 2018).

« À maintes reprises, j'ai été confronté à des situations similaires où mon nom et ma barbe étaient perçus comme des obstacles plutôt que comme des atouts. Ces rejets ont renforcé ma conviction que la discrimination basée sur l'apparence et l'origine est encore trop répandue dans notre société » **Extrait 3 - Témoignage 3.**

Cet extrait souligne la persistance de la discrimination basée sur l'apparence et l'origine, mettant en évidence les répercussions continues des préjugés et des stéréotypes dans la société. Les expériences répétées de rejet fondé sur des critères discriminatoires renforcent la conviction quant à l'ampleur du problème de discrimination dans la société. Ces observations, cohérentes avec la caractérisation de la discrimination comme un traitement préjudiciable basé sur des critères interdits tels que l'origine Challe *et al.* (2022), soulignent l'importance de reconnaître et de combattre ces formes de discrimination afin de promouvoir une société plus équitable et inclusive. Ainsi la discrimination en milieu de travail peut souvent découler de l'appréhension ou du manque de connaissance, plutôt que d'une intention malveillante. Comme le soulignent Becker et Fiske (2022), la peur de l'inconnu et les stéréotypes culturels peuvent engendrer des comportements discriminatoires involontaires. Par ailleurs, dans cette exploration du potentiel de la communication interculturelle dans la lutte contre les discriminations, cette forme de communication est mise en avant pour promouvoir l'inclusion sociale et combattre les préjugés en favorisant la compréhension et le respect mutuel entre les individus. Ainsi, la communication interculturelle est présentée comme un outil puissant pour promouvoir le vivre-ensemble et construire des sociétés plus égalitaires et respectueuses de la diversité (Diawara, 2017).

4.1.4 L'étiquetage et la compréhension mutuelle (labeling theory)

« Cependant, tout a changé lorsque nous avons commencé le cours sur la Gestion de Consolidation des Équipes lors de la session hiver 2023. Ce cours nous a encouragé à briser nos barrières et à nous ouvrir aux autres, tout en restant attachés à nos valeurs culturelles. Petit à petit, un véritable mélange culturel s'est développé au sein de la classe. Pendant la session été 2023, nous avons entamé le cours sur la gestion de l'équité de la diversité et de

l'inclusion. Lors de ce cours, plusieurs étudiants, moi y compris, ont soulevé les difficultés rencontrées par les étudiants internationaux pour trouver des stages et des postes de responsabilité dans les entreprises québécoises. Certains ont même évoqué le sentiment de discrimination et de favoritisme » Extrait 1 - Témoignage 4.

Dans ce cadre, l'extrait met en évidence les interactions symboliques lors d'un cours sur la gestion de l'équité de la diversité et de l'inclusion, où des étudiants internationaux expriment leurs difficultés à trouver des stages et des postes de responsabilité dans les entreprises québécoises, ainsi que leur sentiment de discrimination et de favoritisme. Ces échanges démontrent comment les individus partagent et construisent des significations symboliques autour de leurs expériences vécues, influençant et étant influencés par leurs interactions avec les autres. Dans cette optique, la théorie de l'étiquetage, résultante de l'interactionnisme symbolique tel que présenté par Lacaze (2013), met en lumière la façon dont les individus internalisent les étiquettes sociales attribuées par la société. Ces étiquettes influencent la perception de soi des individus et façonnent leur concept du moi, guidant ainsi leurs comportements en fonction des rôles sociaux qui leur sont assignés. De plus, la notion d'étiquetage, telle que décrite par Becker (1963) et Reniou *et al.* (2018), émerge comme un processus interactif où les individus interprètent ou définissent les actions des autres. Cette perspective souligne que les étiquettes sociales ne sont pas statiques, mais évoluent dans le contexte des interactions sociales et sont influencées par les perceptions et les interprétations des individus impliqués. Enfin, l'interactionnisme symbolique, qui sous-tend la théorie de l'étiquetage, considère chaque individu comme un acteur social engagé dans un processus d'interaction continu avec les autres et son environnement. Dans cette optique, les interactions sociales deviennent des arènes où se construisent les identités sociales à travers la réception et l'intériorisation des étiquettes sociales attribuées par autrui (Alain, 2023). Par ailleurs, cette analyse explore le concept de communication interculturelle et met en lumière l'importance des interactions sociales dans la construction des identités culturelles, soulignant que la communication interculturelle offre un espace fertile pour étudier comment ces interactions influencent la manière dont les individus perçoivent et construisent leur identité culturelle (Cooren, 2017).

« C'est alors qu'une étudiante québécoise a pris la parole, proposant que les étrangers abandonnent leur culture d'origine au profit de la culture québécoise, voire changent leur nom pour un nom québécois afin de faciliter leur intégration. Ces propos ont suscité une vive réaction parmi nous. Certains ont exprimé leur indignation face à ce qu'ils considéraient comme une proposition assimilationniste et discriminatoire, soulignant l'importance de préserver leur identité culturelle tout en s'intégrant dans la société québécoise. D'autres ont dénoncé le manque de respect et d'empathie de cette proposition, soulignant qu'elle ignorait les défis réels auxquels les étudiants étrangers sont confrontés » **Extrait 2 - Témoignage 4.**

Dans cet extrait, une proposition émanant d'une étudiante québécoise suggère aux étudiants internationaux d'abandonner leur culture d'origine au profit de la culture québécoise pour faciliter leur intégration, dans le but de favoriser une meilleure harmonie au sein de la communauté. Cependant, cette suggestion suscite une réaction vive parmi les étudiants internationaux, certains exprimant leur indignation face à cette proposition assimilationniste et à l'étiquetage social. Cette situation met en lumière l'importance de la théorie de l'étiquetage, abordée par Wadji et Nguimfack (2022), qui souligne les aspects psychologiques de l'attribution d'une image souvent négative à une personne. Cette pratique, fréquente dans les interactions entre individus de diverses cultures, se manifeste par l'usage d'un langage dévalorisant qui diminue la valeur perçue de la personne concernée. De ce fait, ce passage met en évidence le processus dynamique de construction de sens et d'identité sociale dans le cadre des interactions sociales, notamment en soulignant l'influence de l'interactionnisme symbolique, tel que présenté par Goffman (1964) et Auzanneau et Boutet (2021). Ces théories mettent en lumière le rôle des interactions sociales en tant qu'espaces où les individus interprètent les étiquettes sociales qui leur sont attribuées, influençant ainsi les dynamiques sociales et les interactions au quotidien. Par ailleurs, cet extrait aborde également la question des interactions interculturelles et leur impact sur la dynamique des stéréotypes, soulignant l'importance de comprendre et de promouvoir une communication interculturelle efficace pour atténuer ces phénomènes, comme le souligne Vrydaghs (2018).

4.2 DISCUSSIONS

La communication interculturelle est un domaine complexe où les interactions sont souvent influencées par des biais inconscients et des malentendus culturels (Devonshire, 2011). Cette discussion se propose d'analyser les thèmes principaux identifiés dans cette étude, notamment la glottophobie involontaire, les malentendus culturels en communication non verbale, la discrimination involontaire liée à l'appartenance ethnique et la théorie de l'étiquetage. Chaque thème sera examiné en termes de dérives observées, des conséquences sur les individus et les groupes, et des solutions potentielles pour améliorer la communication et promouvoir l'inclusion. Ainsi, des tableaux seront présentés d'une part aux graphophiles, ceux qui préfèrent une visualisation claire des données, et d'autre part, ces tableaux seront reproduits sous forme de paragraphes pour les logophiles, ceux qui privilégient une lecture détaillée et narrative.

4.2.1 Thèmes, dérives et conséquences

4.2.1.1 Glottophobie involontaire

Les réactions de perplexité face à des accents différents et la méfiance inconsciente envers certaines formes linguistiques sont des manifestations courantes. Ces comportements peuvent entraîner un sentiment d'exclusion, une inefficacité de la communication et une réduction de l'estime de soi chez les personnes concernées.

4.2.1.2 Communication non verbale

Une mauvaise interprétation des gestes et des postures en raison des différences culturelles est fréquente. Cela peut engendrer des tensions et des conflits, une inefficacité de la communication non verbale et une perte de confiance entre les interlocuteurs.

4.2.1.3 Discrimination involontaire

Le jugement et le traitement défavorables basés sur l'apparence physique, les noms ou l'origine ethnique sont des formes de discrimination involontaire. Ces attitudes peuvent réduire les opportunités professionnelles des individus, générer un sentiment de découragement et d'injustice.

4.2.1.4 Etiquetage

L'attribution d'étiquettes sociales négatives et les propositions assimilationnistes renforcent les stéréotypes et les préjugés. Cela peut provoquer un sentiment d'indignation et de rejet chez les personnes étiquetées.

Thème	Dérives	Conséquences
Glottophobie Involontaire	Réactions de perplexité face à des accents différents, méfiance inconsciente envers certaines formes linguistiques.	Sentiment d'exclusion, inefficacité de la communication, réduction de l'estime de soi
Communication Non Verbale	Mauvaise interprétation des gestes et des postures en raison des différences culturelles.	Tensions et conflits, inefficacité de la communication non verbale, perte de confiance
Discrimination Involontaire	Jugement et traitement défavorables basés sur l'apparence physique, les noms ou l'origine ethnique.	Réductions des opportunités professionnelles, sentiment de découragement et d'injustice.
Théorie de l'Étiquetage	Attribution d'étiquettes sociales négatives, propositions assimilationnistes.	Renforcement des stéréotypes et des préjugés, sentiment d'indignation et de rejet.

Tableau 1 Thèmes, Dérives et Conséquences.

4.2.2 Solutions proposées

4.2.2.1 Glottophobie involontaire

La mise en place d'ateliers de sensibilisation, de formations sur les biais inconscients et la promotion de la diversité linguistique sont essentielles. Ces initiatives visent à sensibiliser les individus aux accents différents, à réduire les préjugés linguistiques et à valoriser les diversités linguistiques.

4.2.2.2 Communication non verbale

Des formations sur la sensibilité culturelle, l'intégration de la communication non verbale dans l'éducation et des stratégies de communication interculturelle sont proposées. Cela permet d'enseigner les différences culturelles en communication, d'inclure les normes non verbales dans les programmes éducatifs et de favoriser la compréhension interculturelle.

4.2.2.3 La discrimination involontaire

Des programmes de diversité et d'inclusion, des politiques antidiscriminatoires et une sensibilisation à la discrimination indirecte sont recommandés. Ces mesures promeuvent la diversité et l'inclusion en milieu de travail, mettent en place des politiques claires contre la discrimination et informent sur les impacts de la discrimination indirecte.

4.2.2.4 L'étiquetage

L'encouragement de la diversité culturelle, des programmes de communication interculturelle et une sensibilisation aux impacts négatifs de l'étiquetage sont cruciaux. Cela permet de valoriser la diversité culturelle dans la société, de développer des compétences de communication interculturelle et de réduire les stéréotypes par l'éducation.

Thème	Solutions	Description
Glottophobie Involontaire	Ateliers de sensibilisation, formations sur les biais inconscients, promotion de la diversité linguistique	Sensibiliser les individus aux accents différents, réduire les préjugés linguistiques, valoriser les diversités linguistiques
Communication Non Verbale	Formations sur la sensibilité culturelle, intégration de la communication non verbale dans l'éducation, stratégies de communication interculturelle	Enseigner les différences culturelles en communication, inclure les normes non verbales dans les programmes éducatifs, favoriser la compréhension interculturelle
Discrimination Involontaire	Programmes de diversité et d'inclusion, politiques antidiscriminatoires, sensibilisation à la discrimination indirecte	Promouvoir la diversité et l'inclusion en milieu de travail, mettre en place des politiques claires contre la discrimination, informer sur les impacts de la discrimination indirecte
Théorie de l'Étiquetage	Encouragement de la diversité culturelle, programmes de communication interculturelle, sensibilisation aux impacts négatifs de l'étiquetage	Valoriser la diversité culturelle dans la société, développer des compétences de communication interculturelle, réduire les stéréotypes par l'éducation

Tableau 2 solutions proposées.

4.2.3 Motivations involontaires des dérives inconscientes

4.2.3.1 Glottophobie involontaire

La peur de l'inconnu, la méconnaissance des diversités linguistiques et l'influence des stéréotypes médiatiques sont des facteurs clés. La peur de l'inconnu peut amener à juger les accents différents comme étranges ou inférieurs. Un manque de connaissances sur les diverses formes de langage peut entraîner des préjugés inconscients, et les stéréotypes

véhiculés par les médias peuvent renforcer des perceptions négatives des accents non standard.

4.2.3.2 Communication non verbale

Les différences culturelles non comprises, les expériences personnelles limitées et l'apprentissage social sont des motivations courantes. Les différences culturelles dans la communication non verbale sont souvent mal comprises et mal interprétées. Les interactions limitées avec d'autres cultures peuvent conduire à des interprétations erronées, et les comportements appris et imités socialement peuvent inclure des biais non verbaux.

4.2.3.3 Discrimination involontaire

Les préjugés sociaux enracinés, la méconnaissance des autres cultures et l'effet de groupe jouent un rôle important. Les préjugés sociaux transmis de génération en génération peuvent influencer les jugements inconscients. Le manque de connaissance et d'exposition à d'autres cultures peut renforcer les stéréotypes, et l'effet de groupe ainsi que la pression sociale peuvent inciter à des comportements discriminatoires involontaires.

4.2.3.4 L'étiquetage

Le besoin de catégorisation sociale, l'influence des normes sociales et l'ignorance des impacts de l'étiquetage sont des motivations significatives. Le besoin de simplifier la complexité sociale pousse à catégoriser les individus, souvent de manière négative. Les normes et valeurs sociales peuvent dicter des comportements stigmatisants, et la méconnaissance des effets néfastes de l'étiquetage peut conduire à son utilisation inconsidérée.

Thème	Motivations Involontaires	Description
Glottophobie Involontaire	Peur de l'inconnu, méconnaissance des diversités linguistiques, influence des stéréotypes médiatiques	La peur de l'inconnu peut amener à juger les accents différents comme étranges ou inférieurs, un manque de connaissances sur les diverses formes de langage peut entraîner des préjugés inconscients, les stéréotypes véhiculés par les médias peuvent renforcer des perceptions négatives des accents non standard
Communication Non Verbale	Différences culturelles non comprises, expériences personnelles limitées, apprentissage social	Les différences culturelles dans la communication non verbale sont souvent mal comprises et mal interprétées, les interactions limitées avec d'autres cultures peuvent conduire à des interprétations erronées, les comportements appris et imités socialement peuvent inclure des biais non verbaux
Discrimination Involontaire	Préjugés sociaux enracinés, méconnaissance des autres cultures, effet de groupe	Les préjugés sociaux transmis de génération en génération peuvent influencer les jugements inconscients, le manque de connaissance et d'exposition à d'autres cultures peut renforcer les stéréotypes, l'effet de groupe et la pression sociale peuvent inciter à des comportements discriminatoires involontaires
Théorie de l'Étiquetage	Besoin de catégorisation sociale, influence des normes sociales, ignorance des impacts de l'étiquetage	Le besoin de simplifier la complexité sociale pousse à catégoriser les individus, souvent de manière négative, les normes et valeurs sociales peuvent dicter des comportements stigmatisants, la méconnaissance des effets néfastes de l'étiquetage peut conduire à son utilisation inconsidérée

Tableau 3 motivations involontaires des dérives inconscientes.

La glottophobie involontaire, abordée en premier lieu dans cette discussion, expose les réactions de perplexité face à des accents différents et une méfiance inconsciente envers certaines formes linguistiques. Cette méfiance est souvent exacerbée par la méconnaissance

des diversités linguistiques et l'influence des médias, comme l'ont souligné Gluszek *et al.* (2011) dans leurs recherches. Ces préjugés linguistiques, amplifiés par les stéréotypes véhiculés par les médias, renforcent des perceptions négatives des accents non standard. Ensuite, les malentendus culturels en communication non verbale agissent comme un autre obstacle majeur à une communication interculturelle efficace. Comme noté par Hofstede (2011), ces malentendus sont souvent le résultat de divergences dans la compréhension des gestes et des postures, ce qui contribue à des tensions et des malentendus entre les individus et les groupes culturels. La discrimination involontaire liée à l'appartenance ethnique constitue également un défi de taille dans le contexte de la communication interculturelle. Les recherches de Forscher *et al.*, (2017) ont mis en lumière les conséquences néfastes des jugements basés sur l'apparence physique, les noms ou l'origine ethnique, qui peuvent entraîner des réductions des opportunités professionnelles et un sentiment d'injustice. Enfin, la théorie de l'étiquetage, explorée par Haslam *et al.* (2012), souligne le besoin humain fondamental de catégoriser les individus dans des groupes sociaux. Cette tendance à simplifier la complexité sociale peut conduire à l'étiquetage et à la discrimination involontaire, comme l'ont également confirmé les travaux de Guillot et Carignan (2018) sur la formation des préjugés.

4.3 CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

Ce mémoire vise à enrichir la littérature sur la communication interculturelle tout en offrant aux gestionnaires une meilleure compréhension des enjeux, défis, et dérives potentielles en milieu de travail. Il cherche à approfondir la compréhension théorique en explorant les lacunes de la littérature actuelle et à fournir des recommandations pratiques pour optimiser les interactions interculturelles.

Tout d'abord, la recension des écrits a mis en évidence l'importance cruciale d'une bonne compréhension et gestion de la communication en milieu de travail pour assurer un fonctionnement efficace des organisations (Tourish, 2019). Elle a également souligné la

nécessité de prendre en charge la communication interculturelle afin de promouvoir une identité commune au sein des organisations (Stoiciu, 2008).

Bien que ces aspects aient été abordés dans la revue de la littérature, l'analyse inductive des témoignages recueillis dans le cadre de cette recherche met un accent particulier sur les dérives potentielles liées à la communication interculturelle, qu'il est essentiel de reconnaître et de traiter. Parmi ces dérives, la glottophobie, définie comme la discrimination fondée sur l'accent ou la langue d'une personne, occupe une place centrale. S'appuyant sur les travaux de Barrett *et al.* (2022), ce concept révèle les attitudes préjudiciables envers les variétés linguistiques et leur impact profond sur les interactions interculturelles.

En outre, cette recherche a approfondi le phénomène de l'étiquetage, un mécanisme par lequel les individus sont catégorisés et jugés selon des stéréotypes culturels ou linguistiques, une notion explorée par Tajfel et Turner (1978). Cette perspective théorique enrichit notre compréhension des interactions interculturelles en soulignant comment les perceptions et les jugements peuvent non seulement influencer ces interactions, mais aussi exacerber les conflits. Sur le plan méthodologique, notre recherche a intégré des outils d'analyse qualitative et quantitative pour explorer ces mécanismes, mettant en lumière l'impact de la glottophobie et de l'étiquetage sur la qualité des échanges interculturels (Piller, 2017).

Par ailleurs, cette recherche offre des implications managériales profondes pour les professionnels évoluant dans des environnements interculturels. Elle propose des stratégies efficaces pour gérer la glottophobie et atténuer les biais linguistiques (Mendoza-Denton *et al.*, 2008). Les insights concernant l'étiquetage et la discrimination fournissent des bases solides pour la sensibilisation et la formation, visant à réduire les stéréotypes et les préjugés (Crocker et Major, 1989). En intégrant ces concepts dans le cadre théorique de la communication interculturelle, notre recherche ouvre de nouvelles perspectives pour examiner les dynamiques de pouvoir et les préjugés au sein des interactions interculturelles. Ces perspectives sont d'une importance capitale pour les futures études portant sur l'impact

de la glottophobie et de l'étiquetage dans divers contextes culturels et professionnels (Gudykunst, 2004).

Enfin, bien que la main-d'œuvre du XXI^e siècle soit de plus en plus diversifié, la méconnaissance des compétences en communication interculturelle au sein des organisations peut entraîner des dérives potentiellement dommageables. C'est pourquoi, tout en s'ouvrant au monde et à sa diversité, il est indispensable de doter les intervenants des compétences nécessaires pour naviguer efficacement dans des environnements interculturels (Hammer, 2012).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'est donné pour ambition de mieux comprendre des dérives dans la communication interculturelle en milieu de travail. À travers une démarche abductive, cette recherche a permis d'examiner les notions de communication, de culture, et d'interculturalité, en mettant en lumière leur importance fondamentale dans les interactions professionnelles. Le cadre conceptuel développé au cours de cette étude a permis d'identifier des compétences indispensables à une communication interculturelle réussie, tout en dévoilant les obstacles majeurs que sont la glottophobie, l'étiquetage, la discrimination, et les malentendus gestuels. Ces phénomènes, bien que souvent négligés dans la littérature, ont un impact significatif sur les relations au sein des équipes multiculturelles, et leur prise en compte est essentielle pour améliorer la cohésion et l'efficacité au travail. Ces éléments font partie intégrante des apports de ce travail.

L'approche méthodologique adoptée, basée sur l'autopraxéographie, a offert une perspective unique en croisant des témoignages personnels avec une littérature provenant de champs divers (Albert *et al.*, 2023). Cette méthodologie a permis de mieux comprendre les obstacles identifiés dans le cadre conceptuel (mais issus de la démarche abductive), et aussi de proposer des stratégies concrètes pour surmonter les défis identifiés. Les résultats de cette recherche mettent en évidence la nécessité de sensibiliser et de former les gestionnaires à la diversité culturelle, afin de promouvoir des environnements de travail plus inclusifs et respectueux.

Les contributions théoriques de cette étude sont multiples. En intégrant des concepts tels que la glottophobie et l'étiquetage dans le cadre plus large de la communication interculturelle, ce mémoire enrichit la compréhension des dynamiques de pouvoir et des préjugés qui traversent les interactions professionnelles. D'un point de vue managérial, les recommandations formulées ouvrent des pistes prometteuses pour l'élaboration de politiques

et de pratiques qui favorisent une meilleure gestion de la diversité culturelle (Roberson, 2013).

Cependant, il est important de reconnaître les limites inhérentes à cette recherche. Le recours à l'autopraxéographie, bien que pertinent, comporte des risques de biais subjectifs, et les résultats obtenus peuvent ne pas être généralisables à tous les contextes (Albert, 2017). Par ailleurs, l'expérience personnelle du chercheur, qui a enrichi l'analyse, peut aussi en restreindre la portée. Pour pallier ces limites, il serait judicieux de mener des études supplémentaires, en diversifiant les contextes culturels et en adoptant des approches méthodologiques complémentaires, telles que des enquêtes quantitatives ou des études de cas comparatives.

En regardant vers l'avenir, ce mémoire ouvre des perspectives de recherche intéressantes. La globalisation croissante et l'évolution rapide des modes de communication, notamment à travers le numérique, soulèvent de nouvelles questions qui méritent d'être explorées. L'adaptation des stratégies managériales aux réalités changeantes des environnements multiculturels demeure un champ d'investigation riche et nécessaire.

En conclusion, cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension de la communication interculturelle en milieu de travail, en mettant en lumière les défis et en proposant des solutions pratiques pour les relever. Elle constitue une base solide pour des recherches futures et pour l'élaboration de pratiques managériales plus inclusives et efficaces, indispensables dans un monde où la diversité culturelle est à la fois une richesse et un défi.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adler, N. J., & Gundersen, A. (2001). International dimensions of organizational behavior (p. 398). Cincinnati, OH: South-Western.

Ahmed Mohammed Ibrahim, S., & Djebli Mohand, O. (2022). La communication non verbale dans l'enseignement du FLE.

Aktas, M., Gelfand, M. J., & Hanges, P. J. (2016). Cultural tightness–looseness and perceptions of effective leadership. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(2), 294-309.

Alain, M. (2023). Interactionnisme symbolique: quel impact sur la réflexivité, la métacommunication et le «terrain commun» dans la relation thérapeutique?. *Exercer-la revue francophone de medecine generale*, (193), 216-221.

Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 69-86.

Albert, M. N., & Avenier, M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.

Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.

Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.

Albert, M. N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.

Albert, M. N., & Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.

Albert, M. N., & Perouma, J. P. (2017). The dialogue: An essential component to consider “organization as a community of persons”. *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55.

Albert, M. N., Dodeler, N. L., & Pérouma, J. P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics/Proyectica/Projectique*, 22(1), 33-46.

Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).

Alexander, F. R. A. M. E. (2013). *Communication et interculturalité: cultures et interactions interpersonnelles*. Lavoisier.

Amokrane, R., & Guérin, E. (2020). À propos de l'identité des «jeunes» français ayant la culture magrébine en héritage. *Le Français Aujourd'hui*, (209), 77-87.

Astolfi, J., Darot, É., Ginsburger-Vogel, Y. & Toussaint, J. (2008). Chapitre 7. Epistémologie. Dans, J. Astolfi, É. Darot, Y. Ginsburger-Vogel & J. Toussaint (Dir), *Mots-clés de la didactique des sciences: Repère, définitions, bibliographies* (pp. 77-85). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.astol.2008.01.0077>

Auger, J. (2019). Les enjeux de la communication interculturelle en contexte éducatif. *Revue Française de Linguistique Appliquée*.

Auzanneau, M. & Boutet, J. (2021). Interaction. *Langage et société*, , 179-183. <https://doi.org/10.3917/l.s.hs01.0180>

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? 1. *Revue Management et Avenir*, (3), 372-391.

Azzopardi, C. (2020). Cross-cultural social work: A critical approach to teaching and learning to work effectively across intersectional identities. *The British Journal of Social Work*, 50(2), 464-482.

Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.

Bahri Korbi, F., Ben Jemaa-Boubaya, K. & Cheriet, F. (2019). Gérer les conflits inter-organisationnels dans les alliances stratégiques internationales : prévenir ou guérir ?. *Management & Avenir*, 113, 39-61. <https://doi.org/10.3917/mav.113.0039>

Balogh, A. (2020). La cérémonie mésopotamienne Mīs Pī et la description épaisse de Clifford Geertz : principes pour l'étude des réseaux culturels des défunts. *Journal des mondes lointains* , (4), 5-19.

Barmeyer, C., & Mayrhofer 1, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration: une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Revue management et avenir*, (2), 109-131.

Barmeyer, C., & Mayrhofer 1, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration: une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Revue management et avenir*, (2), 109-131.

Barrett, R., Cramer, J., & McGowan, K. B. (2022). *English with an accent: Language, ideology, and discrimination in the United States*. Routledge.

Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 11-26.

Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 11-26.

Bateson, G., Ruesch, J., Dupuis, G., & Watzlawick, P. (1988). *Communication et société*. Paris: Seuil.

Baym, N. K. (1995). The emergence of community in computer-mediated communication.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin 1, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(2), 77-140.

Becker, T., Fiske, S. T., National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, & Committee on Population. (2022). *Age Discrimination, One Source of Inequality. In Understanding the Aging Workforce: Defining a Research Agenda*. National Academies Press (US).

Benabid, F. (2022). La littérature de voyage: une croisée de l'exotisme et l'Interculturalité. 41-30), 1(17, *الأدب و اللغات*).

Bennett, M. J., & Hammer, M. (2017). Developmental model of intercultural sensitivity. *The international encyclopedia of intercultural communication*, 1(10).

Bergeron, C., Blanchet, P., & Lebon-Eyquem, M. (2022). Étude exploratoire de l'insécurité linguistique et de la glottophobie chez des étudiants universitaires de l'Ontario. *Minorités linguistiques et société*, (19), 3-25.

Berko, R., Wolvin, A., Wolvin, D. R., & Aitken, J. E. (2016). *Communicating: A social, career, and cultural focus*. Routledge.

Bernard, M. C. (2014). Récits de vie et interactionnisme symbolique à la croisée des chemins dans la recherche en éducation. Actes du Congrès international de la section mexicaine de l'AFIRSE "Épistémologies et méthodologies de recherche en éducation" sur

support électronique bilingue (espagnol et français), Mexico [CD ROM espagnol et français]: les, 17.

Bertrand-Demanès, J.-P. (2021). *La communication orale efficace*. Éditions Dunod.

Berzano, L., & La Rocca, F. (2018). Imaginaire de la online religion. *Sociétés*, (1), 47-59.

Bin-Tahir, S. Z., Bugis, R., & Tasiana, R. (2017). Intercultural Communication of a Multicultural Family in Buru Regency. *Lingual: Journal of Language and Culture*, 9(2), 8.

Blanchet, P. (2004). *L'approche interculturelle en didactique du FLE*.

Blanchet, P. (2013). Repères terminologiques et conceptuels pour identifier les discriminations linguistiques. *Cahiers internationaux de sociolinguistique*, (2), 29-39.

Blanchet, P. (2016). *La glottophobie en France : une discrimination méconnue*. Langage et Société.

Blanchet, P. (2018). Entre droits linguistiques et glottophobie, analyse d'une discrimination instituée dans la société française. *Cahiers de la LCD*, 7, 27-44. <https://doi.org/10.3917/clcd.007.0027>

Boubeker, A. (2016). Les représentations des quartiers populaires et de leurs habitants à la télévision : entre stéréotypes et réalités sociales. *Médias*, 39(1), 49-64.

Boutaud, J. J. (2015). *Sensible et communication: du cognitif au symbolique*. ISTE Group.

Breton, P. (2020). *L'utopie de la communication*. La Découverte.

Brown, H. (2013). Philosophie des sciences, 1950-2000 : qu'avons-nous appris ? *Diogenes*, 242, 68-90. <https://doi.org/10.3917/dio.242.0068>

Brown, K. G., & Sitzmann, T. (2011). Training and employee development for improved performance.

Brunner, B. R. (2008). Listening, Communication & Trust: Practitioners' Perspectives of Business/Organizational Relationships. *International Journal of Listening*, 22(1), 73-82.

Bruns0, K. et Grunert, K.G. (1998). Cross-cultural similarities and differences in shopping for food. *Journal of Business Research*, 42(2), 145-150.

Calvez, V., & Lee, Y. T. (2009). Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle ? *Gestion*, 34(3), 83-94.

Cardon, P. W., & Marshall, B. (2015). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273-293.

Cazeneuve, J. (1963). Qu'est-ce que la communication ? *Communication & Langages*, 5(1), 11-14.

Challe, L., L'Horty, Y., & Petit, P. (2022). Le «testing» montre que des discriminations persistent dans l'accès à l'entretien d'embauche y compris dans la fonction publique». *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*.

Chambro, M. & Mounet, C. (2021). La confiance dans les controverses socio-environnementales : enjeux et perspectives de l'(in)communication autour des loups. *Hermès, La Revue*, 88, 146-149. <https://www.cairn.info/revue--2021-2-page-146.htm>.

Chan, M. (2020). *English for business communication*. Routledge.

Chevrier, S. (2014). *Gérer des équipes internationales*. Presses de l'Université Laval.

Chrobot-Mason, D., & Aramovich, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689.

Ciolcă, C., & Mogâldea, C. (2014). Types de communication dans les cours de kinésithérapie impliquant des élèves malentendants. *Procedia-Sciences sociales et comportementales*, 117, 610-615. communication, Dunod, Paris.

Cooren, F. (2017). Understanding communication beyond the boundary: Toward a generalized "No-Fishing" zone metaphor. *Communication Theory*, 27(1), 1-22.

Courtright, JL et Smudde, PM (2009). Communications de rappel : genres de discours, charge symbolique et conception de messages. *Revue internationale de communication stratégique*, 4 (1), 58–74. <https://doi.org/10.1080/15531180903416051>

Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity* (Vol. 6). John Wiley & Sons.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Cox, T., & Blake, S. (2019). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. John Wiley & Sons.

Crocker, J., & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological review*, 96(4), 608.

Dalley, P., & Sutherland, H. (2023). Résilience langagière et émancipation. *Cahiers de l'ILOB, De l'insécurité à la sécurité linguistique : complexité et diversité de contextes*, 13, 105.

Deardorff, D. K. (2015). *The SAGE handbook of intercultural competence*. SAGE Publications.

Deardorff, D. K., & Arasaratnam-Smith, L. A. (2017). Intercultural competence in higher education. *International approaches, assessment and application*, 26(2).

Denton, D. K. (2012). "Let me make this clear": creating high trust organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(3), 19-21.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.

Derbas Thibodeau, F. R., Poirier, C., & Luckerhoff, J. (2023). La bibliothèque publique au prisme du vécu des publics et des non-publics : une institution culturelle en mutation?. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 46(1), 46-66.

Dervin, F., & Chen, N. (2020). Interculturalité, monde des affaires et "rêve chinois": Les cas de Ma Yun (Alibaba) et de Ren Zhengfei (Huawei). *Communication & organisation*, 69-85.

Detrie, P., & Meslin-Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Ed. Liaisons.

Diawara, A. (2017). La communication interculturelle comme levier de lutte contre les discriminations : perspectives et défis. *Revue Internationale de Communication Interculturelle et Langues Appliquées*, 19(2), 82-96.

Dognon, E. P. D. (2020). Kidjo et Tchangodei. Deux symboles béninois de l'interculturalité. *Courrier. Afrique-Caraïbes-Pacifique-Communauté européenne*.

Dorais, L. J. (2004). La construction de l'identité. *Discours et constructions identitaires*, 1-11.

Dovidio, J. F., Schellhaas, F. M., & Pearson, A. R. (2019). Prejudice. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.

Drolet, M. J., Carrier, A., Hunt, M., Lemoignan, J., & Dubeau, M. C. (2015). Qu'est-ce que l'éthique ?

Dubois, M. & Brault, N. (2021). Chapitre 1. Tentative de définition de la science et de l'épistémologie. Dans : M. Dubois & N. Brault (Dir), Manuel d'épistémologie pour l'ingénieur.e (pp. 17-33). Paris : Éditions Matériologiques.

Dubois-Skalli, M.-F. (2016). Les gestes de la communication interculturelle : entre diversité et universalité. *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 9(X).

Duchêne, A. (2018). La valorisation des compétences linguistiques et la communication interculturelle dans le monde du travail. *Sociolinguistic Studies*.

Duflos, J. & Hidri Neys, O. (2018). Entre perceptions accrues et recours marginaux : le paradoxe des discriminations selon l'apparence physique à l'embauche. *Cahiers de la LCD*, 6, 99-117. <https://doi.org/10.3917/clcd.006.0099>

Dumais, J. (2018). La communication non verbale dans les interactions interculturelles : un vecteur de compréhension et de rapprochement entre individus de cultures différentes. *Communication & Organisation*, 53(X).

Dumont, A. (2019). Racisme et danse : Mouvement de construction des corps d'exception. *Danza e ricerca. Laboratorio di studi, scritte, visioni*, 151-168.

Dutermé, C. (2002). La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations. De Boeck Supérieur.

Earley, P. C., & Ang, S. (2019). *Cultural intelligence : Individual interactions across cultures*. Stanford Business Books.

Eljaddaoui, A., & El Jaouhari, S. (2019). Alternatives Managériales Economiques. *Revue ame*, 1(1), 38-53.

Elo, M., Benjowsky, C., & Nummela, N. (2015). Intercultural competences and interaction schemes—Four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management*, 48, 38-49.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Félonneau, M., Lagabrielle, C., Louis-Joseph, C., Brétonnier, A., Dominique, A. & Labarre, H. (2019). Multicommunication et incivilités : vers l'émergence de nouvelles normes de communication interpersonnelle via le numérique ? *Communication & Organisation*, 56, 63-75. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.8342>

Forscher, P. S., Mitamura, C., Dix, E. L., Cox, W. T., & Devine, P. G. (2017). Breaking the prejudice habit: Mechanisms, timecourse, and longevity. *Journal of experimental social psychology*, 72, 133-146.

Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.

Fourez, G., Larochelle, M., & Urbain, R. (2003). *Apprivoiser l'épistémologie*. Éditions de Boeck Université.

Francard, M. (2020). L'insécurité linguistique au millénaire dernier. Un survivant témoigne. V. Feussi et J. Lorilleux (dir.), 21-32.

Frétigné, C., Jahan, C., Mbiatong, J., & Rovera, C. (2020). Et si la qualité de la formation avait à voir avec une démarche intégrative?. *Éducation Permanente*, (2), 111-120.

Gagnon, N., & Duchesne, C. (2018). Insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration: quelques conditions pour un mentorat interculturel réussi. *Alterstice*, 8(1), 107-119.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.

Gélinas-Proulx, A., Parrado Mora, E. J., & Desautels, M. (2020). Interactions et compétence interculturelle communicationnelle à l'UQO, une université québécoise de région accueillant peu d'étudiants internationaux. *Alterstice*, 9(2), 21-33.

Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination*. Stanford University Press.

Gluszek, A., Newheiser, A. K., & Dovidio, J. F. (2011). Social psychological orientations and accent strength. *Journal of Language and Social Psychology*, 30(1), 28-45.

Graber, M. (2002). Communication interculturelle à l'hôpital: réflexion autour de la médiation. *Travaux neuchâtelois de linguistique*, (36), 113-122.

Guang, T. et Trotter, D. (2012). Key issues in cross-cultural business communication: Anthropological approaches to international business. *African Journal of Business Management*, 6(22), 6456-6464.

Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication*. Sage.

Guillot, M. C., & Carignan, N. (2018). Pour la réussite des jumelages interculturels: leadership pédagogique et institutionnel. *Alterstice*, 8(1), 25-36.

Guțu, A. (2022). La communication interculturelle à travers le temps et l'espace: le tétraèdre traductionnel. In *Traducerea—act creativ: între știință și artă* (pp. 173-185).

Hadot, P., Laugier, S., & Davidson, A. (2001). Qu'est-ce que l'éthique ? *Cités*, (1), 129-138.

Hamelin, B. (2021). Accueil des étrangers, communication interculturelle et identification urbaine. Le cas d'Hérouville Saint-Clair (Calvados). *Le sens pratique de l'hospitalité. Accueillir les étrangers en France, 1965-1983*.

Hammer, M. R. (2012). The Intercultural Development Inventory: A new frontier in assessment and development of intercultural competence. In *Student learning abroad* (pp. 115-136). Routledge.

Hargie, O. (2006). *The handbook of communication skills*.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Reynolds, K. J. (2012). Identity, influence, and change: Rediscovering John Turner's vision for social psychology. *British Journal of Social Psychology*, 51(2), 201-218.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Lectures en ligne sur la psychologie et la culture*, 2 (1), 8.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Hofstede, G. (2013). *Cultural consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. SAGE Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.

Horr, F. Z., & Tifour, T. (2024). Renouveau de la mission éducative dans l'enseignement supérieur algérien: penser l'interculturel dans une classe inversée. *مجلة العلوم الإسلامية والحضارة*, 1(9), 190-171).

Houdebine, A. M. (2015). De l'imaginaire linguistique à l'imaginaire culturel. *La linguistique*, 51(1), 3-40.

Houdebine-Gravaud, A. M. (2003). Trente ans de recherche sur la différence sexuelle, ou Le langage des femmes et la sexuation dans la langue, les discours, les images. *Langage et société*, (4), 33-61.

Houdebine-Gravaud, A. M. (2003). Trente ans de recherche sur la différence sexuelle, ou Le langage des femmes et la sexuation dans la langue, les discours, les images. *Langage et société*, (4), 33-61.

House, R. J., & Javidan, M. (2015). *Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies*. SAGE Publications.

Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international? Capacité communicationnelle et internationalisation. *Gestion*, 31(1), 108-117.

Jami, PY, Walker, DI et Mansouri, B. (2023). Interaction de l'empathie et de la culture : une revue. *Psychologie actuelle* , 1-16.

Jaspers, K. (2017). *Introduction à la philosophie*. République des Lettres.

Jones-Smith, E. (2018). *Culturally diverse counseling: Theory and practice*. Sage Publications.

Jullien, F. (2012). *L'Écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité*.

Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles?. *Revue française de gestion*, (5), 33-52.

Keblusek, L., Giles, H., & Maass, A. (2017). Communication and group life: How language and symbols shape intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(5), 632-643.

Kerzil, J. (2002). L'éducation interculturelle en France: un ensemble de pratiques évolutives au service d'enjeux complexes. *Carrefours de l'éducation*, (2), 120-159.

Kibadhi, P., & Pinshi, C. P. (2020). Repenser la communication dans la politique monétaire : Vers une orientation stratégique pour la BCC.

Knapp-Potthoff, A. (1997). Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel. Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit, 181-205.

Krajewski, S. (2011). Développer la compétence interculturelle dans les groupes d'étudiants multilingues et multiculturels. *Journal of Research in International Education*, 10 (2), 137-153. <https://doi.org/10.1177/1475240911408563>

Lacaze, L. (2013). L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité. *Sociétés*, 121, 41-52. <https://doi.org/10.3917/soc.121.0041>

Laffranchini Ngoenha, M. (2022). La place des compétences interculturelles dans les didactiques disciplinaires.

Laramée, A. (1989). La planification de la communication comme domaine de recherche. *Communication. Information Médias Théories*, 10(1), 112-129.

Larhissi, N., & Omani, L. (2020). La communication interne, facteur de motivation des salariés: Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(3).

Leanza, Y. (2006). L'interprète médiateur communautaire : entre ambiguïté et polyvalence. *L'Autre*, 7, 109-123. <https://doi.org/10.3917/lautr.019.0109>

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, JA, & Meinecke, AL (2014). Observation de la culture : différences dans les comportements des équipes américaines et allemandes lors des réunions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17 (2), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1368430213497066>

Libaert Thierry (2003). Le Plan de communication, définir et organiser votre stratégie de

Libaert, T. (1998). Faire accepter un projet : principes et méthodes. *Communication & langages*, 117(1), 76-90.

Linnemann, G. A., & Jucks, R. (2016). As in the Question, So in the Answer? Language Style of Human and Machine Speakers Affects Interlocutors' Convergence on Wordings. *Journal of Language and Social Psychology*, 35(6), 686-697.

Lohikoski, P., Kujala, J., Haapasalo, H., Aaltonen, K., & Ala-Mursula, L. (2016). Impact of Trust on Communication in Global Virtual Teams. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 6(1), 1-19.

Louzani, H., Admane, M., & Berreziga, A. (2021). La communication interne dans la démarche responsabilité sociétale des entreprises Algériennes Internal communication in the social responsibility approach of Algerian companies. 67-51), 2(4, *المجلة الدولية للاداء الاقتصادي*).

Lund, J., Cook, C., Seppi, K., & Boyd-Graber, J. (2017, July). Tandem anchoring: A multiword anchor approach for interactive topic modeling. In *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (Volume 1: Long Papers)* (pp. 896-905).

Luqman, A., Talwar, S., Masood, A., & Dhir, A. (2021). L'utilisation des médias sociaux en entreprise favorise-t-elle la créativité et le bien-être des employés ?. *Journal of business research* , 131 , 40-54.

Lustig, M. W., & Koester, J. (2010). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. Pearson.

Lustig, M. W., & Koester, J. (2017). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. Routledge.

M'henna, M. A. (2023). Importance de la satisfaction et rôle de l'audit dans l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne: étude de cas pratique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1).

Matsumoto, D., & Hwang, H. C. (2016). *Culture and psychology*. Cengage Learning.

Matthijs, G. (2019). *Penser la communication horizontale dans le cadre de mouvements sociaux*.

Matveev, A. V., & Nelson, P. E. (2004). Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 253-270. <https://doi.org/10.1177/1470595804044752>

Mbiatong, J. (2022). L'interculturalité en formation des adultes : tendances, enjeux et perspectives de recherche. *Savoirs*, 59, 13-50. <https://doi.org/10.3917/savo.059.0013>

Men, R. L., & Bowen, S. A. (2016). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

Mendoza-Denton, R., Kahn, K., & Chan, W. (2008). Can fixed views of ability boost performance in the context of favorable stereotypes?. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 1187-1193.

Miike, Y., & Yin, J. (Eds.). (2022). *The handbook of global interventions in communication theory*. New York, NY: Routledge.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Moeschler, J. (2021). Complexité et dynamique du sens: interrelations entre pragmatique cognitive et pragmatique interculturelle. *Langages*, (2), 43-58.

Moonen, P. (2017). L'impact de la culture sur la force d'innovation des nations : une revue complète des théories de Hofstede, Schwartz, Boisot et Cameron et Quinn. *Journal of Organizational Change Management*, 30 (7), 1149-1183.

Moran, R.T., Harris, P.R., & Moran, S. (2010). *Managing Cultural Differences* (8th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781856179249>

Morin, E., Motta, R., & Ciurana, E. R. (2003). *Éduquer pour l'ère planétaire. La pensée complexe comme Méthode d'apprentissage dans l'erreur et l'incertitude humaines*, Paris: Balland.

Morley, M. J., & Cerdin, J. L. (2010). Intercultural competence in the international business arena. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 805-809.

Mouhou, N., & Sibachir, Z. (2021). Interculturalité et traduction des parémies de Don Quichotte en arabe et en français. *Paremia*, 31, 127-138.

Mounet, C. (2007). *Les territoires de l'imprévisible. Conflits, controverses et " vivre ensemble" autour de la gestion de la faune sauvage. Le cas du loup et du sanglier dans les Alpes françaises* (Doctoral dissertation, Université Joseph-Fourier-Grenoble I).

Mounir, S. (2023). La communication organisationnelle, une des composantes clé de la gouvernance des fédérations sportives marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(1).

Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722.

Ndeme, R. N., Mbassi, J. C., & Mayouotain, N. M. (2023). Communication en matière de sécurité routière et comportement des usagers de la route: le rôle du risque perçu. *Les Cahiers Scientifiques du Transport-Scientific Papers in Transportation*, 76.

Nyemba, T. N. M., & Monga, I. M. (2022). Repenser l'interculturel : Contribution des sciences de l'information et de la communication (SIC) à la compréhension de la communication interculturelle. *Akofena*, (5)2. <https://doi.org/10.48734/akofena.n5v2.33.22>.

Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102.

Osland, J. S., Li, M., Petrone, M., & Mendenhall, M. E. (2018). Global leadership development in the university setting and future directions for advancing global leadership research. In *Advances in global leadership* (pp. 347-366). Emerald Publishing Limited.

Ourahmoune, N. (2018). Communication interculturelle, médias et lutte contre les discriminations : le cas des musulmans en France. *Questions de Communication*, 33, 297-314.

Paillé, P. (2007). La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité. *Problèmes sociaux*, 3.

Pautal, É. & Vinson, M. (2017). Interactions non verbales et verbales : outils de compréhension de la co-construction du savoir et du genre entre élèves. *Recherches en didactiques*, 23, 27-46. <https://doi.org/10.3917/rdid.023.0027>

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.

Piller, I. (2017). *Intercultural communication: A critical introduction*. Edinburgh University Press.

Prud'Homme, L., Duchesne, H., Bonvin, P., & Vienneau, R. (2016). *L'inclusion scolaire: ses fondements, ses acteurs et ses pratiques*. De Boeck Supérieur.

Reniou, F., Rouquet, A. & Subramanian, D. (2018). Comment un client est-il qualifié de « déviant » par un employé au contact ? L'apport de la théorie de l'étiquetage. *Management & Avenir*, 103, 43-66. <https://doi.org/10.3917/mav.103.0043>

Roberson, Q. M. (Ed.). (2013). *The Oxford handbook of diversity and work*. OUP USA.

Rouet, G. (2014). Le management et la communication: de l'instrumentalisation à l'intégration. *Hermès*, (3), 111-114.

Rouland, N. (2021). L'interculturalité dans la justice. *Les Cahiers de la Justice*, 4, 677-689. <https://doi.org/10.3917/cdlj.2104.0677>

Samovar, L. A., & Porter, R. E. (2015). *Communication between cultures*. Cengage Learning.

Sassane, A. (2021). Dichotomie de Culture dans la Communication Interculturelle. *E-Revista de Estudos Interculturais*, (9, Vol. 1).

Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(2006), 99-111.

Savolainen, T., Lopez-Fresno, P., & Ikonen, M. (2014). Trust-Communication Dyad in Inter Personal Workplace Relationships - Dynamics of Trust Deterioration and Breach.

Schwandt, T. A. (2014). *The Sage dictionary of qualitative inquiry*. Sage publications.

Schwartz, S. H. (2007). *Basic human values: Theory, methods, and application*. *Risorsa Uomo*, (2007/2).

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.

Scollon, R., Scollon, S. W., & Jones, R. H. (2011). *Intercultural communication: A discourse approach*. John Wiley & Sons.

Shan, B. (2004). La communication interculturelle: ses fondements, les obstacles à son développement. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (24).

Smith, J. S. (2019). Assessing the value of scholarly book reviews among geographers. *The Professional Geographer*, 71(2), 377-390.

Smith, S., Van Tubergen, F., Maas, I., & McFarland, D. A. (2016). Ethnic composition and friendship segregation: differential effects for adolescent natives and immigrants. *American Journal of Sociology*, 121(4), 1223-1272.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.

Srivastava, S. B., & Goldberg, A. (2017). Language as a Window into Culture. *California Management Review*, 60(1), 56-69.

Stalder, P. & Agbobli, C. (2021). La compétence interculturelle et l'humour comme stratégie dans le contexte du management international. *Langages*, 222, 77-94. <https://doi.org/10.3917/lang.222.0077>

Stoiciu, G. (2008). L'émergence du domaine d'étude de la communication interculturelle. *Hermès*, (2), 33-40.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Intergroup behavior. *Introducing social psychology*, 401(466), 149-178.

Tardif, J. (2008). Mondialisation et culture: un nouvel écosystème symbolique. *Questions de communication*, (13), 197-223.

Taylor, I., Bogo, M., Lefevre, M., & Teater, B. (Eds.). (2016). *Routledge international handbook of social work education*. Abingdon: Routledge.

Tchich, H. (2021). Organisations publiques et stratégie de communication : Quel intérêt et pour quelles perspectives?. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2).

Thomas, A., Kinast, E. U., & Schroll-Machl, S. (2010). *Handbook of intercultural communication and cooperation: Basics and areas of application*.

Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence: People skills for global business*. Berrett-Koehler Publishers.

Ticca, A. & Traverso, V. (2017). Parole, voix et corps: Convergence entre l'interprète et le soignant dans les consultations avec des migrants. *L'Autre*, 18, 304-314. <https://doi.org/10.3917/lautr.054.0304>

Ting-Toomey, S. (2017). *Communicating across cultures*. Guilford Press.

Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.

Tourish, D. (2019). Is complexity leadership theory complex enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Organization Studies*, 40(2), 219-238.

Tran, S. (2010). Quand les TIC réussissent trop bien dans les organisations : le cas du courrier électronique chez les managers. *Management & Avenir*, 34, 200-215. <https://doi.org/10.3917/mav.034.0200>

Tremblay, D. G. (2000). *Performance organisationnelle et temps sociaux*. Puq.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2022). *Riding the waves of culture* (pp. 1-6). McGraw-Hill.

Varga, R. (2020). « La polémique Raoult » : brouillage de la communication. *Revue de Recherches Francophones en Sciences de l'Information et de la Communication*, 2020(9).

Vrydaghs, D. (2018). Inter-group communication and the dynamics of stereotyping: An intergroup communication perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 64, 46-55.

Wadji, D. L., & Nguimfack, L. (2022). *Étiquetage et Identification au Contenu des Étiquettes: Une Étude de Cas des Mineurs Délinquants Incarcérés au Cameroun*.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.

Wonders, N. A., & Jones, L. C. (2021). Challenging the borders of difference and inequality: Power in migration as a social movement for global justice. *Handbook of migration and global justice*, 296-313.

Wong, A., Wei, L., Wang, X., & Tjosvold, D. (2018). Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 126-143.

Zander, L. (2024). Interpersonal leadership across cultures: a historical exposé and a research agenda. *International Business Research*, 38-61.

Zarate, G. (2004). Cultural mediation in language learning and teaching. Council of Europe.

