

# Penser les tensions interculturelles en organisation

## Rethinking Intercultural Tensions in Organisations

*Alexander Frame, Mélodine Sommier*

# Renouveler les analyses interculturelles en contexte organisationnel

Dans les études en communication des organisations, la problématique « d'interculturalité » est souvent mise en lumière et présentée comme actuelle, du fait de la mondialisation, caractérisée par l'ouverture des marchés et la mobilité croissante des cadres, des employés, ou bien des consommateurs. On cherche alors, la plupart du temps, à rendre compte de différences culturelles *nationales* et de la manière dont elles peuvent impacter l'activité organisationnelle, en rapport aux styles de management, à l'expatriation ou à la gestion de ces différences au sein d'une structure, par exemple. Face à la dominance de telles approches de la dimension internationale du champ, les textes rassemblés dans ce dossier répondent à une volonté de *reproblématiser* la manière dont on applique l'interculturalité à la communication dans les organisations. À la lumière de travaux en communication interculturelle et en sciences de gestion, ils remettent en cause une vision réductionniste voire déterministe de la culture lorsqu'elle est projetée sur les individus et utilisée pour prévoir leur comportement sur la base de leur seule « appartenance » ou « origine » nationale. Ils adoptent, *a contrario*, une approche « liquide », processuelle du concept de culture, ouverte à son caractère pluriel, afin de

dépasser le seul prisme national. Cette approche reconnaît également le rôle de la culture dans la communication *en tant que discours*, au service des inégalités et des dynamiques identitaires en milieu organisationnel.

Cette approche n'est pourtant pas nouvelle dans le champ de la communication des organisations, où il est généralement reconnu que l'interculturel déborde largement la seule dimension internationale et s'applique au « culturel » à différents niveaux de structuration sociale. Dès les années 1980, les organisations, abordées en tant que groupes sociaux, ont fait l'objet de travaux sur la « culture organisationnelle » (Frost *et al.* (éds.) 1991 ; Martin 1992 ; Peters et Waterman 1982 ; Schein 1985 ; Thévenet 2003). En plus de « sa » culture propre, l'organisation est traversée par de multiples autres cultures, qu'elles soient professionnelles, de département ou de service, liées à l'ethnicité, à l'implantation géographique régionale, locale ou bien nationale, entre autres (Ashforth et Mael 1989 ; Frost *et al.* (éds.) 1991 ; Hogg et Terry 2000 ; Martin 1992 ; Schein 1991). Le numéro 22 de *Communication & organisation*, paru en 2002 sous le titre « Interculturel et communication dans les organisations » soulignait déjà cette richesse culturelle, interrogée dans sa pluralité, son caractère évolutif, négocié, et dans ses rapports au pouvoir (Blin, Cousserand et Mesnil 2002 ; Bouzon 2002 ; Bratosin 2002 ; Dagenais 2002 ; Desjeux 2002 ; Nowicki 2002 ; Pierre 2002). Il reflétait en cela d'autres travaux contemporains mettant en avant l'importance des cultures dans les processus de signification dans les organisations (Weick 1995 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld 2005), ou encore la manière dont ces cultures se négocient (Brannen et Salk 2000 ; Lahti 2015), notamment à travers l'activité organisationnelle (Wenger 1999 ; McPhee et Zaugg 2000 ; Giroux 2006).

En prenant comme objet les « tensions interculturelles en organisation », ce dossier entend prolonger ce regard, davantage critique, sur la communication au sein des organisations, qui met en scène différents groupes sociaux, différentes identités, qui se construisent et se confrontent dans le contexte de relations de pouvoir indissociables de l'activité organisationnelle en elle-même. Tout comme les voix qui appellent à dépasser le prisme national dans l'étude de l'interculturel organisationnel (Carayol 2012 ; Nowicki 2002), les travaux critiques en communication interculturelle (Dervin 2011a ; Dervin 2013 ; Nakayama et Halualani (éds.) 2010 ; Sommier 2019) et en sciences de gestion (Primecz, Mahadevan et Romani 2016 ; Romani et Claes 2014) nous rappellent qu'interculturel n'est pas synonyme d'international. Ils nous encouragent à prendre de la distance par rapport aux problématiques simplistes et souvent essentialistes de la culture prise uniquement au niveau national, telles qu'elles ont pu s'exprimer à travers les approches comparatives (*cross-cultural*) inspirées par les travaux de Geert Hofstede (Hofstede 1984, 1991, 2011) de Fons Trompenaars et de Charles Hampden Turner (Trompenaars et Hampden-Turner 1993), de Richard Lewis (Lewis 1996) ou, plus récemment, du projet GLOBE (House *et al.* 2004).

D'autres travaux comparatifs, adoptant une démarche ethnographique, cherchent à éviter les écueils réductionnistes des études fondées sur des enquêtes, mais même des recherches qui visent à aborder les différences nationales à travers la complexité (D'Iribarne 1989 ; D'Iribarne *et al.* 2002) n'échappent pas toujours au piège du « nationalisme méthodologique » (Beck 2007 ; Wimmer et Glick Schiller 2002). D'autres recherches encore ont évité les comparaisons nationales, en situant l'analyse au niveau de « l'intelligence culturelle » (Earley et Ang 2003) ou du processus d'acculturation de cadres expatriés (Berry 1997 ; Berry 2005 ; Kim 1995), sans toutefois prêter beaucoup attention à d'autres variables que les différences nationales.

En sciences de gestion, des chercheur-e-s ont mis l'accent, depuis le début des années 2000, sur les tensions interculturelles en organisation, relevant d'un processus continu de négociation de repères de signification, de codes et de normes partagés (Blasco, Feldt et Jakobsen 2012 ; Clausen 2010 ; Jackson et Aycan 2006 ; Söderberg et Holden 2002), processus indissociable d'un contexte organisationnel (Mucchielli 2004 ; Davel, Dupuis et Chanlat 2008) à la fois économique (concurrentiel), politique (enjeux de pouvoir) et social (influences de groupes sociaux divers). Loin de se cantonner à l'étude de l'expatriation et de différences de styles de management réputés nationaux, à l'instar de leurs prédécesseurs, ces travaux s'intéressent à la dimension culturelle de la gestion du changement dans les organisations (Al-Haddad et Kotnour 2015), de fusions-acquisitions ou de joint-ventures (Barmeyer et Davoine 2019 ; Brannen et Salk 2000 ; Van den Ende et Van Marrewijk 2015 ; van Marrewijk 2010 ; Ybema et Byun 2009). Ils ont inspiré des approches en communication organisationnelle (Carayol et Frame (éds.) 2012 ; D'Almeida et Carayol 2014 ; Edwards et Hodges (éds.) 2011 ; Frame et Ihlen 2018 ; L'Etang 2012 ; Sriramesh et Vercic (éds.) 2012) ou appliquées à la gestion des identités plurielles et de la diversité au sein des organisations (Bryan 2010 ; Frame 2016 ; Nishii et Özbilgin 2007 ; Rabassó 2015 ; Syed et Özbilgin (éds.) 2015 ; Cloet et Pierre 2018 ; Abdallah-Preteille 2006). Ils s'inscrivent, pour certains, dans la visée des travaux critiques de Joanne Martin sur la culture organisationnelle (Frost *et al.* (éds.) 1991 ; Martin 1992) et s'appuient sur des définitions « liquides » de la culture (Bauman 2011 ; Dervin 2011b), à travers des paradigmes comme celui de la « culture négociée » (Brannen et Salk 2000 ; Clausen 2007).

Dans le champ de la communication des organisations, les recherches développées autour de la Communication Constitutive des Organisations (CCO), notamment par l'école de Montréal, partagent cette vision liquide et négociée, performative des cultures (McPhee et Zaug 2000; Schoeneborn *et al.* 2014 ; Haug et Cooren 2020 ; Bencherki *et al.* 2020 ; Cooren 2012; Cooren et Martine 2016 ; Taylor *et al.* 1996 ; Jójczyk *et al.* 2016). Ces recherches insistent sur la dimension *constituante* de la communication qui fonde et entretient l'organisation, ancrée dans l'action. L'organisation est conçue comme un processus continu impliquant des « figures »

et des « textes » (niveau macrosocial des représentations partagées), mobilisés dans les « conversations » quotidiennes, à travers lesquelles les acteur·trice·s entretiennent et font évoluer ces figures et ces textes en les convoquant et en les incarnant (niveau microsocal des interactions). Malgré sa focalisation sur la communication, la question des cultures au sein de cette perspective reste en grande partie à explorer (Bencherki *et al.* 2020) : divers groupes et appartenances s’y côtoient, se croisent, recouvrant de multiples « origines » (géographiques, ethniques...) mais aussi des différences de formation et d’expérience professionnelles (cultures « de métier », communautés de pratique...), et des niveaux d’organisation internes à l’organisation (départements, services, filiales...). Chacune de ces appartenances peut être associée à des figures et à des textes (traits « culturels » plus ou moins spécifiques) et invoquée dans les conversations quotidiennes, notamment à travers les postures identitaires adoptées afin de se positionner par rapport à autrui, de chercher à « faire sens » (Weick 1995), en anticipant le comportement d’autrui à travers les identités qu’on lui attribue et en revendiquant des identités pour soi-même. Comment ces cultures se négocient-elles, circulent-elles au sein de l’organisation, en lien avec quels rapports de pouvoir, dans la *trivialité* (Jeanneret 2014) de l’actualisation organisationnelle *via* les interactions ?

Si la CCO postule la « culture » organisationnelle comme un processus reliant *micro* et *macro*, cette question de la multiplicité des groupes et des cultures, des appartenances incarnées, au sein de l’organisation, constitue sans doute une piste de recherche prometteuse. Par extension, postuler l’existence de « tensions interculturelles » en organisation, comme le fait ce dossier, met résolument l’accent sur les dynamiques identitaires et les relations de pouvoir qui influencent ce processus en contexte organisationnel. Dans une visée critique, cette approche interprétative consiste à problématiser la dialectique entre, d’une part, les cultures comme processus de signification, négociées dans les interactions et, d’autre part, les identités en tant que postures discursives et relationnelles dans ces mêmes interactions, souvent associées à des revendications culturelles. L’approche renoue ainsi avec les études critiques en management interculturel (Romani *et al.* 2018 ; Romani, Mahadevan et Primecz 2018 ; *cf.* aussi Romani et Frame, ce volume), qui semblent apporter des concepts et des méthodes d’analyse complémentaires à d’autres approches en communication des organisations ouvertes à des problématiques postmodernes de pouvoir et d’identités.

## Architecture du dossier

Dix-huit ans après le numéro 22 de la revue, le numéro 58 de *Communication & organisation* propose, à la lumière de ces évolutions épistémologiques, d’élargir encore le spectre d’objets et de terrains que l’on interroge habituellement en communication des organisations à travers le prisme de « l’interculturel ». Les cultures sont alors considérées dans leurs dimensions constitutive et discursive, en regardant par exemple

le **cadre culturel de luttes de pouvoir organisationnelles**. À travers l'utilisation de discours sur la culture en contexte organisationnel pour justifier ou légitimer des luttes de pouvoir au quotidien, on peut analyser des discours culturalo-identitaires produits par et sur l'organisation elle-même et leur propension à être normatifs et/ou disruptifs. Ce questionnement s'applique également à la **gestion du changement en organisation** et la manière dont les cultures et les identités sont convoquées (Goffman 1973 ; Cooren 2010) pour légitimer et/ou contester des normes ou des pratiques organisationnelles présentées comme nouvelles ou anciennes. Il s'agit alors d'aborder des contextes organisationnels comme des contextes sociaux et culturels tendus, impliquant différents acteurs et groupes sociaux qui cherchent à influencer le changement, en faisant appel à des figures et à des textes pour mieux s'y opposer ou au contraire l'encourager. L'analyste peut alors s'attacher à l'observation des dynamiques culturelles et identitaires (négociées) qui animent l'évolution de normes et de pratiques. Ces problématiques et postures épistémologiques sont au cœur de ce numéro dont les quatre contributions viennent illustrer ou commenter la manière dont les tensions interculturelles peuvent être examinées d'un point de vue critique.

Dans un premier article sous forme d'un état de l'art, **Laurence Romani et Alexander Frame** retracent l'émergence des études critiques en gestion interculturelle, courant de recherches à dominante anglophone qui s'intéresse explicitement aux tensions géopolitiques, sociales ou historiques qui sous-tendent les relations en organisation. Libéré de son héritage culturaliste, ce courant constitue, selon eux, un éclairage complémentaire pertinent pour les approches critiques en communication des organisations, notamment lorsqu'il s'agit d'aborder la question des « tensions interculturelles » au sens large. Proches des études critiques en gestion, d'une part, et de la communication interculturelle critique, d'autre part, les études critiques en gestion interculturelle sont ancrées dans la sociologie du changement radical. L'article présente les fondements théoriques et épistémologiques du courant, composé de travaux d'inspiration interprétative critique, postcoloniale, ou encore bourdieusienne à tendance marxiste. Il évoque la dénaturalisation comme posture méthodologique, mise au service du programme émancipatoire qui semble animer ce courant de recherches, en vue de rendre apparentes, pour mieux les dénoncer, les relations hégémoniques entretenues en milieu professionnel.

En s'appuyant sur le travail d'Alfred North Whitehead, notamment son approche du pragmatisme spéculatif, **Ana Ramos** propose de comprendre la culture organisationnelle en tant que processus. En présentant certains des éléments fondateurs du travail de Whitehead, l'article souligne la façon dont ce cadre philosophique peut bénéficier à la recherche sur l'interculturalité en organisation. La notion de devenir et le concept de *communitas* sont placés au centre de cet article et les concepts de société et de culture, notamment, sont abordés à travers le prisme de la relationalité, démontrant ainsi les limites de penser objets et sujets comme prédéfinis.

Étayé d'exemples concrets, l'article propose de nouvelles pistes ontologiques pour appréhender la culture organisationnelle et les relations de pouvoir qui la caractérise.

Au travers d'une étude empirique dans la filière du bâtiment, **Bruno Chaudet** examine la question des pratiques inter-organisationnelles permettant de développer une culture commune en s'arrêtant sur l'exemple des *BIM* (*Building Information Model/Modeling/Management*), acronyme désignant une palette d'outils et de méthodes visant à développer les pratiques numériques collaboratives. L'article se penche ainsi sur la question de la construction, au travers de procédés discursifs et machiniques, de la culture en organisation et enquête sur le potentiel des *BIM* à développer des pratiques communes auprès de multiples acteur-trice-s utilisant cette technologie. En pointant différents éléments structurels tels que le système juridique ou l'organisation de la filière du bâtiment en France, ainsi qu'en soulignant les attentes et le fonctionnement de différents corps de métier, l'article trace les contours et implications de l'émergence d'une "culture *BIM*" fragmentée.

Enfin, **Fred Dervin et Ning Chen** examinent l'instrumentalisation des discours sur le culturel et l'interculturel en tant que procédé narratif de rationalisation des succès commerciaux de deux hommes d'affaires chinois influents, Ma Yun (Jack Ma) et Ren Zhengfei, respectivement à la tête des multinationales Alibaba et Huawei. En s'interrogeant sur les idéologies qui animent les différentes acceptions de la notion d'interculturel, fondées sur des conceptualisations tantôt culturalistes, tantôt critiques, « simplexes », voire « janusiennes », les deux auteurs cherchent à caractériser les récits développés dans des textes biographiques publiés sur les deux « leaders » commerciaux. À travers leur analyse de la manière dont les deux biographies construisent le « rêve chinois » et l'altérité/identité Chine-Occident, ils soulignent la polysémie du terme d'« interculturel », tout en cherchant à proposer une alternative aux voix hégémoniques occidentales / anglo-saxonnes qui dominent généralement les travaux de recherche dans ce champ.

## Futures pistes de recherche

Bien que les approches critiques cherchant à mettre en lumière et remettre en question les luttes de pouvoir qui traversent la notion de culture et le contexte organisationnel gagnent du terrain, certaines pistes de recherche prometteuses restent encore assez peu exploitées, à nos yeux. C'est notamment le cas de l'**approche intersectionnelle** (Crenshaw 1991) qui s'intéresse à la négociation intersubjective des identités plurielles au vu des différents rapports de domination qui traversent les organisations et les sociétés en général, contribuant à la (re)production d'inégalités, d'oppressions et de privilèges. Sans réduire l'approche intersectionnelle aux notions de genre, de race, de sexualité et de classe sociale, celles-ci sont néanmoins au cœur de ce cadre théorique, soulignant ainsi l'apport considérable qu'il peut avoir pour

problématiser et appréhender les tensions interculturelles à travers un large éventail de dimensions sociales et en reconnaissant les façons dont celles-ci s'étayent et s'entremêlent (Frame 2016). Plus généralement, les problématiques de **gestion de la diversité culturelle** et identitaire dans les organisations peuvent profiter de cet éclairage à la fois intersectionnel et interculturel critique pour analyser les pratiques et les discours managériaux en ressources humaines et/ou en communication interne autour de la « diversité culturelle » en organisation, mais aussi la manière dont différentes identités sont exprimées par différents individus et les traits culturels qu'ils mobilisent. La « cohabitation culturelle » dans le sens de Dominique Wolton (2005 ; 2009) peut-elle s'appliquer au contexte organisationnel ?

Sur le plan méthodologique, l'étude des « tensions interculturelles » évoquées ici suppose une prise en compte des **critiques du nationalisme méthodologique** (Beck 2007 ; Wimmer et Glick Schiller 2002) appliquées à la communication des organisations, afin de dépasser les automatismes méthodologiques consistant à axer les études sur l'échelle (inter)nationale. Cela soulève naturellement des questions de constitution de corpus, d'échantillonnage, mais touche aussi la posture et la positionnalité-même de l'analyste et, plus globalement, le cadre épistémologique de la recherche interculturelle dans son ensemble. Les discours et les pratiques observées ayant trait à des différences ou à des ressemblances intergroupes sont à traiter de manière critique, non-essentialiste, comme des artefacts susceptibles de traduire des représentations ou des performances identitaires préfigurées dans le contexte organisationnel. Si tels membres de tel groupe identifié par les protagonistes se comportent de telle manière, plutôt que d'y voir une simple expression de leur « essence culturelle », on considérera ce comportement (aussi) dans le contexte des attentes des 'autres' à leur égard (dynamiques intergroupes ou intragroupes), sans pour autant verser dans l'interprétativisme radical qui reviendrait à réduire la dimension collective des cultures aux seules attentes intersubjectives, en excluant l'impact de la socialisation et du vécu sur les normes comportementales intériorisées.

Rappelons enfin, comme le précise Dominique Desjeux dans le numéro 22 de cette revue, la nécessité d'aborder la dimension culturelle des organisations en mettant en relation **différentes échelles d'observation** (Desjeux 2002). Comme le souligne aussi la CCO, le macrosocial et le mésosocial doivent se penser dans leur articulation avec le microsocal. Les connaissances associées par les acteur·trice·s sociales·aux à de multiples cultures préfigurent et configurent les situations d'interaction, en fonction des identités des interactants, les figures et les textes saillants dans le contexte. Mais ces éléments préfigurés sont ensuite performés dans les interactions mêmes : de nouvelles formes émergent, les figures s'actualisent, l'organisation évolue (Frame 2013a ; Frame 2013b). Les « tensions interculturelles » en organisation s'expriment à travers ce processus continu de communication, qui devient alors le point focal des analyses.

Ce numéro, au travers des textes qu'il rassemble et des pistes de recherche qu'il avance, interpelle également quant aux besoins et bénéfices d'une posture interdisciplinaire correspondant à une approche liquide et postmoderne de la culture et offrant, de fait, les moyens de repenser et renouveler les limites épistémologiques, théoriques et méthodologiques de la recherche interculturelle critique appliquée au contexte organisationnel.

## Bibliographie

- ABDALLAH-PRETCEILLE Martine, 2006, « Interculturalism as a paradigm for thinking about diversity », *Intercultural Education*, 17: 5, 475-483.
- AL-HADDAD Serina et KOTNOUR Timothy, 2015, « Integrating the organizational change literature: a model for successful change », *Journal of Organizational Change Management*, 28: 2, 234-262.
- ASHFORTH Blake E. et MAEL Fred, 1989, « Social identity theory and the organization », *Academy of management review*, 14: 1, 20-39.
- BARMEYER Christoph et DAVOINE Eric, 2019, « Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French-German railway organization », *International Business Review*, 28: 1, 1-11.
- BAUMAN Zygmunt, 2011, *Culture in a Liquid Modern World*, Cambridge, UK, Polity Press, 144 p.
- BECK Ulrich, 2007, « La condition cosmopolite et le piège du nationalisme méthodologique », dans M. Wiewiorka, *Les Sciences sociales en mutation*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 223-236.
- BENCHERKI Nicolas, COOREN François, BRUMMANS Boris H. J. M., BENOIT-BARNÉ Chantal et MATTE Frédéric, 2020, « La culture en tant que cultivation : vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle », *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 29, 89-109.
- BERRY John W., 1997, « Immigration, acculturation, and adaptation », *Applied psychology*, 46: 1, 5-34.
- 2005, « Acculturation: Living successfully in two cultures », *International Journal of Intercultural Relations*, 29: 6, 697-712.
- BLASCO Maribel, FELDT Liv Egholm et JAKOBSEN Michael, 2012, « If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence », *International Journal of Cross Cultural Management*, 12: 2, 229-245.
- BLIN Dominique, COUSSERAND Isabelle et MESNIL Christian, 2002, « Interculturel et communication - La part de l'illusion », *Communication et organisation*, 22, 19-24.
- BOUZON Arlette, 2002, « Homogénéité et représentations dans l'entreprise : illusions et réalité », *Communication et organisation*, 22, 173-183.



- BRANNEN Mary Yoko et SALK Jane E., 2000, « Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture », *Human Relations*, 53: 4, 451-487.
- BRATOSIN Stefan, 2002, « L'approche interprétative du phénomène interculturel », *Communication et organisation*, 22, 185-200.
- BRYAN Audrey, 2010, « Corporate multiculturalism, diversity management, and positive interculturalism in Irish schools and society », *Irish Educational Studies*, 29: 3, 253-269.
- CARAYOL Valérie, 2012, « New Challenges in Cross-Cultural Communication Studies », dans V. Carayol et A. Frame, *Communication and PR from a Cross-Cultural Standpoint. Practical and Methodological Issues*, Brussels, Peter Lang, 57-66.
- CARAYOL Valérie et FRAME Alexander, eds., 2012, *Communication and PR from a Cross-Cultural Standpoint. Practical and Methodological Issues*, Brussels, Peter Lang, 150 p.
- CLAUSEN Lisbeth, 2010, « Moving beyond stereotypes in managing cultural difference: Communication in Danish-Japanese corporate relationships », *Scandinavian Journal of Management*, 26: 1, 57-66.
- 2007, « Corporate Communication Challenges A “Negotiated” Culture Perspective », *International Journal of Cross Cultural Management*, 7: 3, 317-332.
- CLOET Pierre-Robert et PIERRE Philippe, 2018, *L'homme mondialisé : identités en archipel de managers mobiles*, Paris, L'Harmattan, 360 p.
- COOREN François, 2012, « Communication Theory at the Center: Ventriloquism and the Communicative Constitution of Reality », *Journal of Communication*, 62: 1, 1-20.
- 2010, « Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation », *Études de communication. langages, information, médiations*, 34, 23-40.
- COOREN François et MARTINE Thomas, 2016, « Matérialité, communication et organisation : La vidéo-filature d'une idée », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9 [en ligne].
- CRENSHAW Kimberle, 1991, « Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color », *Stanford Law Review*, 43: 6, 1241-1299.
- DAGENAIS Bernard, 2002, « Les discours sur la diversité culturelle occultent des guerres d'intérêts », *Communication et organisation*, 22, 201-218.
- D'ALMEIDA Nicole et CARAYOL Valérie, 2014, « La communication organisationnelle, une question de communauté », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4, <http://journals.openedition.org/rfsic/870>, consulté le 6 janvier 2020.
- DAVEL Eduardo Paes Barreto, DUPUIS Jean-Pierre et CHANLAT Jean-François, 2008, *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval : Télé-Université, 488 p.
- DERVIN Fred, 2011a, *Impostures interculturelles*, Paris, L'Harmattan, 137 p.

- 2011b, « A plea for change in research on intercultural discourses: A 'liquid' approach to the study of the acculturation of Chinese students », *Journal of Multicultural Discourses*, 6: 1, 37-52.
- DERVIN Fred, 2013, *Le concept de culture - Comprendre et maîtriser ses détournements et manipulations*, Paris, L'Harmattan, 193 p
- DESJEUX Dominique, 2002, « Les échelles d'observation de la culture », *Communication et organisation*, 22, 87-97.
- D'IRIBARNE Philippe, 1989, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Editions du Seuil, 320 p
- D'IRIBARNE Philippe, HENRY Alain, SEGAL Jean-Pierre, CHEVRIER Sylvie et GLOBOKAR Tatjana, 2002, *Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières*, Paris, Seuil, 368 p
- EARLEY P. Christopher et ANG Soon, 2003, *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, Stanford, Stanford University Press, 424 p
- EDWARDS Lee et HODGES Caroline E. M., eds., 2011, *Public Relations, Society & Culture: Theoretical and Empirical Explorations*, London, Routledge, 160 p.
- FRAME Alexander, 2016, « Intersectional Identities in Interpersonal Communication » dans K. Ciepiela, *Studying Identity in Communicative Contexts*, Warsaw, Peter Lang, 21-38.
- 2013a, « De la sémiotique pour penser la complexité de la communication interpersonnelle : l'approche sémiopragmatique des interactions sociales », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 3 [en ligne].
- 2013b, *Communication et interculturalité : cultures et interactions interpersonnelles*, Paris, Hermès Science Publishing, 334 p.
- FRAME Alexander et IHLEN Øyvind, 2018, « Beyond the Cultural Turn: A Critical Perspective on Culture-Discourse within Public Relations » dans S. Bowman, A. Crookes, S. Romenti et Ø. Ihlen, *Public Relations and the Power of Creativity: strategic opportunities*, New York, Emerald Publishing Limited (collection « Advances in Public Relations and Communication Management »), vol. 3, 151-162.
- FROST Peter, MOORE Larry, LOUIS Meryl Reis, LUNDBERG Craig et MARTIN Joanne, eds., 1991, *Reframing Organisational Culture*, Newbury Park, Sage, 416 p
- GIROUX Nicole, 2006, « Le « nouage » des savoirs en organisation » dans A. Bouzon, *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 159-189.
- GOFFMAN Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. la présentation de soi*, Paris, Editions de Minuit, 256 p.
- HAUG Christoph et COOREN François, 2020, « "The Magic of the Meeting Necessitates Having Multiple Voices Heard." An Interview with François Cooren about Ventriloquism, Interaction, and the Montreal School », *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 29, 111-119.

- HOFSTEDE Geert, 2011, « Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context », *Online Readings in Psychology and Culture*, 2: 1, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/?&sa=U&ei=9owuVLrgClfXaqznglgJ&ved=0CEsQFjAJ&usg=AFQjCNFBBrStE0AJaAVPLrpU8s-IDqibYvw>, consulté le 7 janvier 2020.
- 1991, *Culture and Organisations: Software of the Mind*, London, McGraw Hill, 576 p
- 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverley Hills, Sage, 328 p
- HOGG Michael A. et TERRY Deborah J., 2000, « Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts », *The Academy of Management Review*, 25: 1, 121-140.
- HOUSE Robert J., HANGES Paul J., JAVIDAN Mansour, DORFMAN Peter W. et GUPTA Vipin, 2004, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage, 848 p.
- JACKSON Terence et AYCAN Zeynep, 2006, « Editorial: From Cultural Values to Cross Cultural Interfaces », *International Journal of Cross Cultural Management*, 6: 1, 5-13.
- JEANNERET Yves, 2014, *Critique de la trivialité : les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Paris, Éditions Non standard (coll. « Collection SIC : recherches en sciences de l'information et de la communication »), 765 p.
- JOJCZYK Joanne, LAMBOTTE François, MNASRI Salaheddine et WATHELET Emmanuel, 2016, « Les articulations des textes et des conversations dans l'approche de la communication constitutive des organisations », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9 [en ligne].
- KIM Young Yun, 1995, « Cross-Cultural Adaptation: An Integrative Theory » dans R. Wiseman, *Intercultural Communication Theory*, Thousand Oaks, Sage, 170-193.
- LAHTI Malgorzata, 2015, « Sharing cultural knowledge at work: a study of chat interactions of an internationally dispersed team », *Language and Intercultural Communication*, 15: 4, 513-532.
- L'ETANG Jacquie, 2012, « Thinking about Public Relations and Culture: Anthropological Insights and Ethnographic Futures » dans K. Sriramesh et D. Vercic, *Culture and Public Relations*, New York, Routledge, 218-236.
- LEWIS Richard D., 1996, *When cultures collide: managing successfully across cultures*, London, Sonoma, 624 p
- MARTIN Joanne, 1992, *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, NY/Oxford, OUP, 244 p
- MCPHEE Robert D. et ZAUG Pamela, 2000, « The communicative constitution of organizations: A framework for explanation », *The Electronic Journal of Communication/ La revue électronique de communication*, 10: 1/2 [en ligne].
- MUCCHIELLI Alex, 2004, « Le "contexte organisationnel" : essai de définition d'un concept nécessaire pour les études sur les organisations », *Bulletin de liaison Org&Co*, 9, 3-7.

- NAKAYAMA Thomas K. et HALUALANI Rona Tamiko, eds., 2010, *The handbook of critical intercultural communication*, Chichester, Malden, MA, Wiley-Blackwell (collection « Handbooks in communication and media »), 630 p.
- NISHII Lisa H. et ÖZBILGIN Mustafa F., 2007, « Global diversity management: towards a conceptual framework », *The International Journal of Human Resource Management*, 18: 11, 1883-1894.
- NOWICKI Joanna, 2002, « Gérer l'interculturel alibi ? Mode ou illusion ? », *Communication et organisation*, 22, 53-68.
- PETERS Thomas J. et WATERMAN Robert H., 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, HarperBusiness, 360 p.
- PIERRE Philippe, 2002, « Le difficile croisement des cultures en entreprise », *Communication et organisation*, 22, 25-45.
- PRIMECZ H., MAHADEVAN J. et ROMANI L., 2016, « Why is cross-cultural management scholarship blind to power relations? Investigating ethnicity, language, gender and religion in power-laden contexts », *International Journal of Cross Cultural Management*, 16: 2, 127-136.
- RABASSÓ Carlos A., 2015, *Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité*, Paris, Ellipses, 208 p
- ROMANI Laurence, BARMEYER Christoph, PRIMECZ Henriett et PILHOFER Katharina, 2018, « Cross-Cultural Management Studies: State of the Field in the Four Research Paradigms\* », *International Studies of Management & Organization*, 48: 3, 247-263.
- ROMANI Laurence et CLAES Marie-Thérèse, 2014, « Why critical intercultural communication studies are to be taken seriously in cross-cultural management research? », *International Journal of Cross Cultural Management*, 14: 1, 127-132.
- ROMANI Laurence, MAHADEVAN Jasmin et PRIMECZ Henriett, 2018, « Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions », *International Journal of Management and Organisation*, 48, 403-418.
- SCHEIN Edgar, 1991, « What is Culture? » dans P. Frost, L. Moore, M. Reis Louis, C. Lundberg et J. Martin, *Reframing Organisational Culture*, Newbury Park, Sage, 243-253.
- 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 464 p.
- SCHOENEBORN Dennis, BLASCHKE Steffen, COOREN François, MCPHEE Robert D., SEIDL David et TAYLOR James R., 2014, « The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison », *Management Communication Quarterly*, 28: 2, 285-316.
- SØDERBERG Anne-Marie et HOLDEN Nigel, 2002, « Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World », *International Journal of Cross Cultural Management*, 2: 1, 103-121.
- SOMMIER Mélodine, 2019, « Insights into the construction of cultural realities: Foreign newspaper discourses about the burkini ban in France », *Ethnicities*, 19: 2, 251-270.

- SRIRAMESH Krishnamurthy et VERCIC Dejan, eds., 2012, *Culture and Public Relations*, New York, Routledge, 296 p.
- SYED Jawad et OZBILGIN Mustafa, eds., 2015, *Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective*, Thousand Oaks, Sage, 376 p.
- TAYLOR James R., COOREN Francois, GIROUX Nicole et ROBICHAUD Daniel, 1996, « The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text », *Communication Theory*, 6: 1, 1-39.
- THÉVENET Maurice, 2003, *La culture d'entreprise*, 4ème éd., Paris, PUF, 128 p
- TROMPENAARS Fons et HAMPDEN-TURNER Charles, 1993, *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, Londres, Nicholas Brearley, 400 p
- VAN DEN ENDE Leonore et VAN MARREWIJK Alfons, 2015, « The social construction of cultural differences in a Siberian joint-venture megaproject », *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1: 2, 168-185.
- VAN MARREWIJK Alfons, 2010, « Situational construction of Dutch-Indian cultural differences in global IT projects », *Scandinavian Journal of Management*, 26: 4, 368-380.
- WEICK Karl E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, SAGE, 248 p.
- WEICK Karl E., SUTCLIFFE Kathleen M. et OBSTFELD David, 2005, « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, 16: 4, 409-421.
- WENGER Etienne, 1999, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 340 p.
- WIMMER Andreas et GLICK SCHILLER Nina, 2002, « Methodological nationalism and beyond: nation-state building, migration and the social sciences », *Global Networks*, 2: 4, 301-334.
- WOLTON Dominique, 2009, *McLuhane ne répond plus. Communiquer c'est cohabiter*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 145 p
- 2005, « La communication et l'Europe. Du multiculturalisme à la cohabitation des cultures » dans R. Kastoryano, *Quelle identité pour l'Europe ? Le multiculturalisme à l'épreuve*, Paris, Presses de Sciences Po, 83-100.
- YBEMA Sierk et BYUN Hyunghae, 2009, « Cultivating Cultural Differences in Asymmetric Power Relations », *International Journal of Cross Cultural Management*, 9: 3, 339-358.

## Biographie des auteurs

**Alexander Frame** est maître de conférences en Sciences de l'information et de la Communication à l'Université de Bourgogne depuis 2010, et responsable du Master anglophone en Management Interculturel, depuis son ouverture en 2014. Ses travaux au laboratoire TIL (« Texte, Image, Langage ») (EA 4182) portent sur les approches critiques en communication interculturelle, appliquées à la communication interpersonnelle, à la migration, à la communication des organisations et aux réseaux sociaux numériques.

**Mérodine Sommier** est maître de conférences en Communication Interculturelle à l'Université Erasmus de Rotterdam, aux Pays-Bas. Ses recherches se concentrent sur l'utilisation de la culture comme ressource discursive, en particulier sur les associations faites entre culture, « race » et religion, dans une perspective de production de la différence. Mérodine est vice-présidente de la division Communication Internationale et Interculturelle de l'association européenne de communication (ECREA).