

Titre : L'hybridité réflexive : vers une compétence interculturelle critique

Rubrique : Articles de recherches

Auteur(s)

Karine Rajoeliso Debergue, professeure¹

Marie Pierre Leroux, professeure²

Andrée-Anne Deschênes, professeure¹

Citation : Rajoeliso Debergue, K., Leroux, M.-P. et Deschênes, A.-A. (2025). L'hybridité réflexive : vers une compétence interculturelle critique. *Ad Machina*, 9(1), 50-72.

<https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2030>

Affiliation des auteurs

1 : Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Canada

2 : Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement madame Caroline Coulombe pour sa précieuse contribution à la réflexion et au développement de cet article.

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Déclaration de l'utilisation de l'IA

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer
- Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

Résumé (250 mots)

Cet article propose de repenser les compétences interculturelles à travers le concept d'hybridité réflexive, conçu comme une posture critique, incarnée et située. Nourri d'une approche phénoménologique et d'une immersion de terrain à Madagascar, il montre comment tensions identitaires, ressentis corporels et ajustements discrets deviennent des leviers d'apprentissage interculturel. Le modèle présenté s'articule autour de quatre dimensions interdépendantes : conscience incarnée, vigilance éthique, humilité relationnelle et réflexivité critique. En valorisant les savoirs situés et les dynamiques silencieuses, l'hybridité réflexive offre une alternative aux approches techniques traditionnelles et révèle le potentiel transformateur de l'expérience hybride interrogée de manière critique. Ce cadre s'adresse aux praticien·nes, formateur·rices et gestionnaires désireux de cultiver des pratiques sensibles aux asymétries de pouvoir dans des environnements marqués par la pluralité et l'incertitude.

Abstract

This article proposes a rethinking of intercultural competencies through the concept of reflexive hybridity, understood as a critical, embodied, and situated posture. Drawing on a phenomenological approach and an immersive fieldwork experience in Madagascar, it shows how identity tensions, embodied sensations, and subtle relational adjustments can become drivers of intercultural learning. The proposed model is structured around four interdependent dimensions: embodied awareness, ethical vigilance, relational humility, and critical reflexivity. By foregrounding situated knowledge and often-silent dynamics, reflexive hybridity offers an alternative to traditional technical approaches and reveals the transformative potential of hybrid experiences when critically examined. This framework is intended for practitioners, trainers, and managers seeking to cultivate practices attentive to power asymmetries in environments characterized by cultural plurality and uncertainty.

Mots clés

Hybridité réflexive, compétence interculturelle, phénoménologie, réflexivité, dynamiques de pouvoir

Keywords

Reflexive hybridity, intercultural competence, phenomenology, reflexivity, power dynamics

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



L'hybridité réflexive : vers une compétence interculturelle critique

Karine Rajoelisololo Debergue
Marie Pierre Leroux
Andrée-Anne Deschênes

Introduction

Le développement des compétences constitue un enjeu majeur dans nos organisations, qui doivent s'adapter à une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée. Dans ce contexte, les compétences interculturelles deviennent centrales pour repenser les dynamiques d'équipe et transformer les pratiques de formation. Reconnaître les barrières culturelles, notamment, constitue un passage obligé pour concevoir des solutions adaptées, capables de renforcer l'engagement et la collaboration sur le terrain (De Oliveira, 2021; Kim, 2005; Mansuri et Rao, 2004; Nazarqulova et al., 2025; Ramachandran, 2024; Woodin et al., 2021).

Cependant, les modèles classiques d'acquisition de compétences interculturelles, souvent prescriptifs ou normatifs, peinent à intégrer la complexité du réel. Ils tendent à réduire ces compétences à un ensemble de savoir-faire technique ou d'attitudes individuelles, déconnectées des rapports sociaux, culturels et symboliques dans lesquels elles prennent vie (Bourdieu, 1991; Braslauskas, 2021; Deardorff, 2009; Said, 1977; Spivak, 1988). Ils limitent ainsi la possibilité de penser la compétence comme un processus relationnel, traversé par les tensions identitaires et affectives du quotidien (Fanon, 1952; Sultana, 2019). Certains travaux récents appellent à une approche plus critique et contextuelle (Caligiuri et Caprar, 2023; Deardorff, 2009; Poort et al., 2023). Ils soulignent l'importance de former des acteurs capables de naviguer les différences avec souplesse et réflexivité. Mais peu de cadres articulent explicitement les dimensions identitaires, affectives, relationnelles et éthiques en une pratique transformatrice cohérente (Andreotti, 2011; Braslauskas, 2021; Schelfhout et al., 2022).

Ce manque théorique trouve une résonance particulière dans l'expérience de terrain qui a nourri cet article. Elle émerge d'une immersion prolongée, d'un corps engagé dans la complexité du terrain. En écho aux travaux de van Manen (2023) sur l'incarnation du vécu et de Bourdieu (1997) sur les effets de positionnement dans la relation sociale, la chercheuse a dû composer avec sa propre hybridité vécue. Les tensions, dissonances et ajustements subtils qui marquent toute rencontre interculturelle ont constitué la matière de son engagement réflexif (Beaudoin-Julien et al., 2022; Holliday, 2022; Kramsch, 2015; Kramsch et Uryu, 2020; Risager, 2020). L'observation a également mis en lumière un besoin : celui d'espaces relationnels capables d'accueillir les vécus complexes et les savoirs souvent disqualifiés dans les cadres habituels de formation (Lory, 2023).

C'est dans cet entrecroisement entre vide théorique et vécu empirique qu'émerge le modèle d'hybridité réflexive présenté ici. Cet article propose ainsi de penser la compétence interculturelle autrement : non plus comme un ensemble de techniques à maîtriser, mais comme une posture relationnelle, critique, incarnée, située dans l'épaisseur des vécus (Schelfhout et al., 2022; Spivak, 2005; van Manen, 2023). Dans cette perspective, il explore une question centrale : comment la réflexivité individuelle et dialogique, dans une posture hybride, peut-elle transformer les tensions interculturelles en levier de développement d'une compétence critique et transformatrice?

Pour y répondre, l'article couvre trois sections principales : l'analyse de la réflexivité incarnée, qui permet de composer avec les tensions identitaires et relationnelles dans les interactions interculturelles; la proposition d'un modèle d'hybridité réflexive, combinant réflexivité phénoménologique, critique et décoloniale; et, finalement, l'exploration de certaines implications pratiques de ce modèle pour la formation et le développement des compétences, le management interculturel et les pratiques organisationnelles inclusives.

L'approche méthodologique adoptée est à la fois phénoménologique et réflexive. Elle assume pleinement la subjectivité du chercheur, non comme un biais, mais comme une ressource heuristique pour accéder au sens. Observer, ressentir, se laisser affecter et analyser sont autant de gestes qui permettent de mieux comprendre ce qui se joue dans les interactions interculturelles (Poort et al., 2023; van Manen, 2023). Le modèle proposé conceptualise ainsi l'hybridité réflexive comme une compétence alternative. Il s'articule autour de quatre dimensions interdépendantes : incarnée, relationnelle, éthique et critique. Ensemble, elles permettent de repenser la compétence interculturelle comme une pratique située, ouverte aux tensions et orientée vers la transformation des rapports.

L'article propose d'abord une revue critique des approches classiques et critiques des compétences interculturelles, de l'hybridité culturelle et de la réflexivité, avant de présenter le modèle proposé et d'en discuter les implications managériales et éducatives.

1. Compétences interculturelles : approches classiques et limites critiques

Les enjeux de la diversité culturelle au sein des organisations font aujourd'hui l'objet d'un vaste intérêt scientifique et managérial. Dans ce contexte, la compétence interculturelle a longtemps été perçue comme un levier stratégique de performance dans un environnement marqué par la diversité. Pourtant, cette perspective demeure largement instrumentale, centrée sur la capacité individuelle d'adaptation, dans un cadre souvent dépolitisé.

La littérature classique met l'accent sur la capacité individuelle à interagir efficacement dans des contextes caractérisés par la diversité culturelle. Elle repose sur l'idée que l'on peut acquérir un ensemble de savoirs, d'habiletés et d'attitudes permettant de naviguer à travers les différences culturelles. Ainsi, Hammer et al. (2003, p. 422) définissent la compétence interculturelle comme « la capacité de penser et d'agir de manière appropriée sur le plan interculturel », tandis que Johnson et al. (2006) insistent sur l'aptitude à mobiliser efficacement des connaissances, des habiletés et des dispositions personnelles pour collaborer avec des personnes issues de cultures différentes. Le besoin de développer les compétences interculturelles émerge du constat que les différences culturelles introduisent une forme de distorsion dans le schéma classique de la communication interpersonnelle (Bartel-Radic, 2009). Le message transmis par l'émetteur est interprété à travers les référents culturels du récepteur, ce qui peut en altérer le sens initial. Ces définitions classiques ont le mérite d'insister sur l'importance d'une posture active et contextualisée.

Cependant, elles tendent à réduire la compétence interculturelle à une fonction adaptative, utilitaire, parfois déconnectée des dynamiques de pouvoir, des tensions identitaires et des conflits symboliques qui traversent les interactions (Bationo et Lüsebrink, 2021; Guessabi, 2021; Halualani et Nakayama, 2010; Liu, 2018).

Les modèles classiques sous-estiment, par exemple, les implications profondes de la langue, souvent réduite à un simple vecteur d'information. La langue, pourtant, transporte une vision du monde, une charge symbolique, des affects invisibles (Kramsch, 2015; Risager, 2020). Dès lors, toute interaction interculturelle est traversée par une densité symbolique qui dépasse le simple échange d'information.



Des recherches récentes soulignent également que ces approches ignorent les effets structurels d'inégalités de statut liés aux appartenances nationales. Mohan et al. (2024) montrent que, dans les équipes multinationales, les différences de nationalité ne se limitent pas à des différences culturelles : elles reproduisent des hiérarchies de pouvoir implicites, influençant directement la reconnaissance du leadership et la dynamique d'influence. En mettant l'accent sur l'efficacité comportementale, les modèles classiques passent souvent sous silence les enjeux critiques liés à la légitimité culturelle, à la production du savoir et aux asymétries symboliques dans les échanges interculturels (Abu-Arqoub et Alserhan, 2019; Kramsch et Uryu, 2020; Risager, 2020).

Ils supposent aussi une capacité de maîtrise individuelle qui masque les zones d'incertitude, d'ambiguïté et de vulnérabilité. Or, ces zones silencieuses sont souvent le lieu d'une épaisseur existentielle du vécu interculturel, là où l'expérience ne se réduit pas à des ajustements techniques, mais se tisse dans l'affect, la tension et l'incertain (Abu-Arqoub et Alserhan, 2019; Vora et al., 2019).

En ignorant la complexité des environnements socio-historiques, ces modèles risquent de renforcer involontairement les stéréotypes et de reconduire les asymétries de pouvoir (Kramsch et Uryu, 2020; Risager, 2020). Comme le rappellent Mohan et al. (2024), même dans des cadres visant la collaboration égalitaire, les perceptions de compétence et d'influence sont façonnées par des dynamiques de domination implicites liées à la nationalité, rendant visible l'imbrication persistante entre diversité et inégalité.

Par ailleurs, les parcours d'hybridité culturelle, souvent invisibilisés, révèlent une complexité supplémentaire. Ceux qui naviguent entre plusieurs univers culturels doivent composer avec des logiques relationnelles, symboliques, parfois contradictoires, générant tensions identitaires et dilemmes éthiques. Leur vécu, à l'intersection de mondes différenciés, appelle une approche plus fine, capable d'accueillir les ambiguïtés et les tensions inhérentes à la rencontre interculturelle.

Sur le terrain de la formation, l'approche classique envisage le développement des compétences interculturelles par des dispositifs standardisés : séances d'information, lectures, jeux de rôle, ateliers, simulations (Leung et al., 2014). Ces activités visent à promouvoir la compréhension des différences culturelles et la flexibilité comportementale. Mais elles s'inscrivent dans une logique linéaire, orientée vers des résultats mesurables, souvent incapable d'embrasser la conflictualité, la vulnérabilité ou la subjectivité des vécus interculturels. Ainsi, ces dispositifs peinent à développer une compétence critique, transposable et durable, particulièrement dans des milieux de travail traversés par des inégalités historiques et symboliques (Collier, 2015).

La compétence interculturelle critique suppose plus qu'une simple adaptation. Elle engage une conscience culturelle capable d'interpréter, d'évaluer et de négocier les perspectives culturelles dans une dynamique de réflexivité active et située (Guilherme, 2007; Holmes et O'Neill, 2012). Comme le rappellent Shah (2004) et Sultana (2019), cette compétence ne se construit pas avant l'interaction, mais dans la rencontre, au fil des affects, des ajustements et des tensions relationnelles. Cette approche critique invite à repenser la compétence interculturelle comme une posture réflexive, incarnée, située et ouverte aux incertitudes, aux asymétries symboliques et aux tensions identitaires constitutives de toute rencontre interculturelle.

Dans cette optique, la section suivante explorera comment l'hybridité culturelle et la réflexivité critique peuvent offrir une voie de renouvellement pour penser et pratiquer la compétence interculturelle dans sa complexité.

2. Vers une relecture critique de la compétence interculturelle : hybridité et réflexivité

2.1 Hybridité culturelle

Le concept d'hybridité culturelle, tel qu'élaboré notamment dans les théories postcoloniales, permet de repenser les dynamiques interculturelles. Il ne s'agit pas d'ajustements ponctuels, mais d'interactions complexes, de chevauchements et de transformations mutuelles entre éléments culturels hétérogènes (Bhabha, 1994; Kramsch et Uryu, 2020; Pratt, 2002). Loin d'un simple mélange, l'hybridité remet en cause les conceptions statiques et essentialistes de l'ethnicité et de la culture (Kraidy, 2002). Elle ouvre des espaces d'ajustement identitaire longtemps négligés (Anthias, 2001).

Considérée à l'échelle individuelle ou organisationnelle, l'hybridité peut être envisagée comme un prisme de lecture des interactions interculturelles. Elle met en lumière les ajustements discrets, les dynamiques de domination symbolique, les zones de friction et les recompositions du sens (Dervin, 2016; Dervin et Machart, 2015). Elle constitue ainsi une voie pour repenser la compétence interculturelle, en l'inscrivant dans une dynamique relationnelle traversée par des tensions, des reconfigurations identitaires et des processus créatifs.

Dans cette perspective, Homi Bhabha (1994) introduit la notion de « third space », un espace tiers où se négocient, de manière constante, significations et identités. Ce processus n'implique pas une addition de traits culturels, mais une recomposition instable et créative des repères symboliques, relationnels et linguistiques. Kramsch et Uryu (2020) prolongent cette réflexion en montrant que l'hybridité est un phénomène dynamique et contextuel. Elle se construit dans l'interaction, évolue selon les contextes et rend visibles les tensions et les reconfigurations identitaires en mouvement.

Dans plusieurs environnements de travail, cette hybridité vécue confronte les individus à des systèmes de sens parfois contradictoires qu'ils doivent décoder, réinterpréter ou contourner (Vora et al., 2019). Cette capacité à naviguer entre plusieurs référents symboliques facilite la médiation culturelle, réduit les malentendus et soutient l'émergence de formes de coopération plus adaptées aux contextes.

Plusieurs études menées dans des contextes variés convergent : l'hybridité est ambivalente (Kramsch et Uryu, 2020; Liebel, 2020; Nziba Pindi, 2017; R'boul, 2020). Elle expose les individus à des attentes contradictoires, à des conflits de loyauté et à des pressions d'uniformisation parfois implicites.

Des observations issues d'un terrain doctoral en cours à Madagascar viennent illustrer cette complexité. Certaines personnes occupant des positions dites « intermédiaires » (métis, multilingues ou socialisées dans des univers culturels distincts) doivent composer avec des référents traditionnels comme le *fibavanana* ou le *tsiny*, tout en répondant aux normes implicites des partenaires étrangers. Ce vécu hybride devient un espace de navigation permanente entre adaptation, résistance et recomposition identitaire (Bhabha, 1994; Kramsch et Uryu, 2020). Il révèle également ce que Greenholtz et Kim (2009) désignent comme des crises identitaires, où l'appartenance se reconfigure à travers plusieurs cadres de référence.

Toutefois, cette hybridité peut être instrumentalisée. Elle est parfois valorisée comme un signe d'ouverture, sans que soient pleinement reconnues les asymétries de pouvoir et les vulnérabilités qu'elle implique (Sultana, 2019). L'attribution d'un statut d'initié culturel (Shah, 2004) à ces individus peut conduire à une mécompréhension de leur vécu réel et renforcer des processus d'assignation implicite.

Enfin, plusieurs critiques ont souligné que l'approche de l'hybridité tend parfois à négliger les structures sociales de domination. Anthias (2001) propose ainsi la notion de « positionnalité translocationnelle », qui insiste sur le rôle des lieux, des contextes et des rapports de pouvoir dans la formation identitaire. Cette approche reconnaît



que les identités hybrides sont façonnées par des tensions entre appartenances multiples et inégalités systémiques (Agbobli, 2011; Anthias, 2001). Elle permet de penser l'identité non plus comme une essence, mais comme un mouvement continu, façonné par les dynamiques sociales et politiques.

Ainsi, l'hybridité culturelle apparaît non seulement comme une clé d'analyse des dynamiques interculturelles, mais aussi comme une invitation à approfondir les outils critiques nécessaires pour saisir la complexité des interactions culturelles. Dans cette continuité, la réflexivité s'impose comme une compétence centrale pour comprendre, habiter et transformer ces tensions interculturelles.

2.2 Réflexivité : survol des applications du concept en organisation

En organisation, la réflexivité est définie comme la capacité d'un individu à analyser de manière critique ses objectifs, ses stratégies et ses processus, et à les adapter en fonction des exigences du contexte (Karcher et al., 2024; Widmer et al., 2009). Si elle a d'abord été étudiée sous l'angle du développement personnel, elle apparaît aujourd'hui comme un processus collectif essentiel pour soutenir l'agilité organisationnelle dans des environnements en mutation (Groulx et al., 2023; van Leeuwen, 2024).

Sur le plan individuel, la réflexivité facilite une prise de conscience critique de ses propres modèles décisionnels, notamment dans des environnements caractérisés par la coexistence de logiques organisationnelles multiples ou hybrides (Greco, 2021). Cette pratique repose sur une attention soutenue portée à ses pensées, émotions et actions ainsi qu'à leurs interactions avec l'environnement professionnel (Hardy et Clegg, 1997). Elle engage également une interrogation des structures sociales et des dynamiques de pouvoir dans lesquelles les comportements organisationnels sont enchâssés (van Leeuwen, 2024). Elle constitue ainsi un levier critique pour naviguer les asymétries de pouvoir au sein des environnements professionnels (Easterby-Smith et Malina, 1999; Thomas et al., 2009).

Au niveau des dynamiques collectives, la réflexivité favorise l'émergence d'interprétations partagées, la construction d'une vision commune et l'adaptation aux changements (Groulx et al., 2023). Elle permet aux membres d'une équipe de discuter de leurs pratiques, de questionner les schémas d'action établis et de coconstruire des trajectoires d'ajustement adaptées aux transformations en cours. Elle favorise aussi l'ouverture empathique et la qualité des échanges interpersonnels, conditions essentielles à une communication ouverte et à la cohésion d'équipe (Leroux et al., 2024; Berkut, 2021; Cazal et al., 2010; Thomas et al., 2009). La réflexivité d'équipe constitue un levier central pour accroître la capacité collective d'adaptation. Elle repose sur des processus de discussion critique autour des objectifs, des stratégies et des pratiques, soutenant l'émergence d'un sens partagé et le développement d'une capacité d'action collective face aux incertitudes (Groulx et al., 2023). Dans des contextes organisationnels marqués par la diversité des pratiques et la complexité des environnements, la réflexivité contribue à améliorer la collaboration, à réduire les malentendus et à ajuster les modes d'action (Leroux et al., 2024; Baerheim et al., 2022; Berkut, 2021; Cazal et al., 2010).

Elle apparaît ainsi comme un vecteur de transformation individuelle et collective, soutenant la communication ouverte, l'agilité des équipes et la capacité d'innovation organisationnelle. Dans cette perspective, la réflexivité offre un fondement essentiel pour mieux comprendre les dynamiques interculturelles et repenser les compétences requises dans des environnements marqués par la pluralité des cadres de sens.

La section suivante explorera plus spécifiquement comment la réflexivité s'articule avec les enjeux interculturels, en approfondissant son rôle dans la gestion des tensions identitaires, culturelles et relationnelles.

2.3 Réflexivité interculturelle

La réflexivité constitue un socle essentiel pour comprendre et habiter la complexité des dynamiques interculturelles. Elle ne se limite pas à un exercice introspectif; elle engage une analyse critique des biais, des positionnements culturels et des structures de pouvoir implicites dans toute interaction (Rajoeliso Debergue et al., 2025; He et al., 2017; Matthews, 2020). Dans cette perspective, la réflexivité devient une compétence interculturelle à part entière, indispensable pour naviguer entre des cadres de sens pluriels (Coulombe et al., 2023; Khalifa, 2024). Elle contribue également à renforcer la communication, l'agilité collective et la compréhension mutuelle au sein des équipes multiculturelles, en favorisant l'émergence d'interprétations partagées et en facilitant l'ajustement aux différences culturelles (Baerheim et al., 2022; Matthews, 2020; Coulombe et al., 2023).

L'expérience interculturelle ne se donne pas seulement à penser : elle se vit dans les tiraillements silencieux, les crises d'appartenance, les ajustements affectifs. Vu-Fan (2021) souligne que la réflexivité se construit souvent à travers des dynamiques de silence et de recul sur soi, ouvrant un espace de transformation intime. Sur le terrain, à Madagascar, cette dimension incarnée est apparue de façon vive : les acteurs dits « hybrides » (métissés, bilingues, anciens expatriés) vivent une réflexivité identitaire marquée par les tensions entre héritages culturels et attentes extérieures (Arabyat, 2022; Vora et al., 2019). Ici, penser l'autre commence par éprouver en soi les écarts et les contradictions.

Dans les contextes interculturels, la réflexivité ne saurait être neutre. Elle exige une interrogation critique des rapports de pouvoir à l'œuvre dans les interactions et dans la production des savoirs (Chilisa, 2012; Smith, 2012; Sultana, 2019). Cette réflexivité critique implique un décentrement par rapport aux référents dominants et un processus de désapprentissage pour laisser émerger des savoirs situés, souvent marginalisés. Clark (2020) invite ainsi à distinguer une réflexivité critique, tournée vers l'analyse des structures sociales et des dominations implicites, d'une réflexivité égocentrée, qui recentre sur le soi sans remise en question des systèmes d'oppression. C'est la première voie, exigeante, qui ouvre une transformation réelle des perceptions et des modes de relation interculturelle (Deardorff, 2006; Matthews, 2020). Dans les collaborations interculturelles, notamment en recherche, plusieurs études soulignent que la réflexivité permet de reconnaître et d'aborder les asymétries de pouvoir, menant à des interactions plus équitables et respectueuses (Easterby-Smith et Malina, 1999; Thomas et al., 2009).

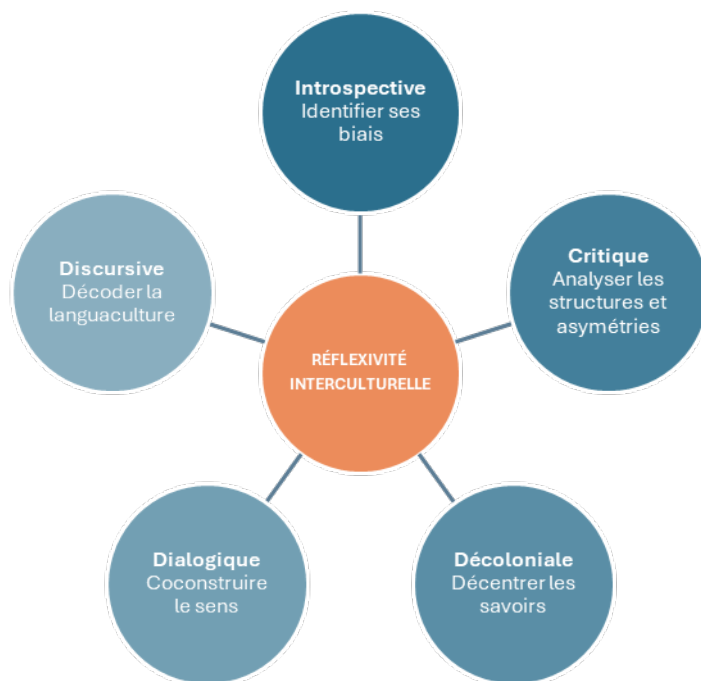
La réflexivité interculturelle n'est pas uniquement un travail hermétique. Elle se tisse aussi dans l'échange, les malentendus partagés, les résistances et les émotions collectives. Elle suppose une posture d'écoute active, de doute créatif et une responsabilité éthique dans l'interaction, particulièrement en contexte d'aide internationale, où les savoirs locaux sont souvent invisibilisés ou instrumentalisés (McBride, 2023; Molinié, 2019). La langue, elle-même, devient un espace réflexif. Elle ne se limite pas à transmettre des informations, mais véhicule des imaginaires, des affects, des visions du monde (Agar, 1994; Kramsch, 2015). Une réflexivité discursive attentive aux effets des mots, aux non-dits et aux glissements interprétatifs est indispensable pour saisir les subtilités des échanges interculturels (Alejandro, 2021; Dervin, 2016; Risager et Tranekjær, 2019).

La réflexivité joue également un rôle clé pour déjouer les lectures homogénéisantes, reconnaître les biais implicites et revisiter les modes de catégorisation de la différence (Dervin, 2016; Errafiq, 2024; Fagbohoun, 2017; Guillemin et Gillam, 2004; Lucy et Gouaïch, 2023; Mudambi et al., 2023). La transition vers une réflexivité critique dans les compétences interculturelles ne se réduit pas à une prise de conscience de ses propres biais. Elle engage un questionnement actif des dynamiques d'inclusion et d'exclusion, des structures institutionnelles et culturelles qui façonnent les interactions (Kangas-Müller et al., 2023; Tuominen, 2024). Cette posture appelle à développer des compétences comme l'humilité culturelle, la tolérance à l'ambiguïté et la reconnaissance de la pluralité des récits (Arnett, 2023; Caligiuri et Caprar, 2023).



La réflexivité interculturelle ainsi conçue ne constitue pas seulement un outil de compréhension. Elle devient une éthique relationnelle : une manière d'être en dialogue avec l'altérité, d'habiter les tensions et d'ouvrir des espaces de coconstruction plus justes et plus sensibles aux contextes.

Schéma 1
Dimensions de la réflexivité en contexte interculturel



Ce schéma synthétise les dimensions complémentaires de la réflexivité interculturelle que nous avons explorées : introspective, critique, décoloniale, dialogique et discursive. Elles constituent autant de leviers pour penser, analyser et transformer les interactions interculturelles en contexte organisationnel. Ces dimensions guideront la posture méthodologique adoptée dans la suite de cet article, orientée vers une compréhension située et réflexive des dynamiques vécues pour saisir l'épaisseur des vécus interculturels étudiés.

3. Méthodologie

L'étude repose sur une approche phénoménologique réflexive, centrée sur l'analyse d'un journal réflexif tenu lors d'un terrain à Madagascar. Elle privilégie une réflexion ancrée dans l'expérience personnelle de la chercheuse, sans mobiliser directement les résultats empiriques issus de l'étude initiale. Elle vise à accéder aux dynamiques interculturelles vécues, notamment les tensions, ajustements et apprentissages liés à l'hybridité culturelle et à la réflexivité critique (Sultana, 2019; van Manen, 2023).

Ainsi, cette section méthodologique se décline en quatre parties : 3.1. L'ancrage phénoménologique et critique; 3.2. La présentation de l'environnement empirique; 3.3. L'usage spécifique du journal réflexif comme source de données; 3.4. La démarche analytique inductive et interprétative adoptée.

3.1 Ancrage phénoménologique, herméneutique et critique

Cette recherche s'appuie sur une approche phénoménologique herméneutique inspirée par van Manen (2023). La phénoménologie permet d'accéder à l'essence des expériences humaines, en partant d'une description rigoureuse et approfondie des vécus individuels, sans chercher à les généraliser systématiquement (Benner, 1985; Giorgi, 1985). Elle est ici enrichie d'une perspective critique et décoloniale (Chilisa, 2012; Connell, 2014; Smith, 2012), attentive aux asymétries de pouvoir et aux dynamiques interculturelles souvent invisibles (Sultana, 2019).

Cinq principes guident cette approche :

- Orientation vers le phénomène : s'ancrer dans les situations vécues dans leur complexité existentielle, plutôt que de partir d'un cadre théorique prédéfini (van Manen, 2023);
- Épochè (suspension des jugements) : suspendre provisoirement ses présupposés pour accueillir les expériences dans leur singularité (van Manen, 1990);
- Immersion dans le terrain : accorder une attention soutenue et sensible aux expériences vécues, en observant les détails corporels, émotionnels et symboliques (Benner, 1985);
- Holisme phénoménologique : appréhender les phénomènes dans leur globalité, en préservant leur richesse, leurs tensions internes et leurs ambiguïtés (van Manen, 2016);
- Réflexivité continue : interroger régulièrement sa posture et ses biais pour affiner la compréhension des dynamiques relationnelles (Cunliffe et Karunanayake, 2013; Alvesson et Sköldberg, 2017).

Cette posture invite à explorer, dans leur densité vécue, les tensions interculturelles, les questions identitaires et les dynamiques de pouvoir qui structurent les interactions quotidiennes, en produisant un savoir situé, sensible et critique.

3.2 Madagascar comme espace interculturel de réflexivité

L'environnement empirique est une association d'aide au développement située dans une région rurale de Madagascar. Cet espace, à première vue harmonieux, s'avère traversé par des dynamiques interculturelles complexes : acteurs ruraux et urbains, locaux et extérieurs, malgaches, étrangers, métissés, membres de la communauté, volontaires ou donateurs, coexistent au sein de projets socio-éducatifs. Sous les échanges quotidiens émergent des tensions implicites et des formes discrètes d'asymétries de pouvoir et de résistance culturelle.

Le choix de ce terrain est profondément lié à la coexistence entre traditions locales, injonctions religieuses et normes importées d'efficacité ou de communication formelle, rendant palpables les tensions d'hybridité culturelle qui marquent les interactions (Bhabha, 1994; Vora et al., 2019). Ce contexte nourrit des processus réflexifs qui ne se déploient pas seulement en soi, mais dans et par la relation aux autres (Cunliffe et Karunanayake, 2013).

La chercheuse elle-même, portée par une trajectoire pluriculturelle (malgache, canadienne, française), se situe à l'intersection de ces mondes, ouvrant un accès sensible aux enjeux relationnels et identitaires vécus sur place.

3.3 Le journal réflexif comme source principale de données

Le journal réflexif, tenu tout au long d'une immersion prolongée dans une association d'aide au développement à Madagascar, constitue la source centrale de données pour cette étude. Il regroupe des notes prises au quotidien, mêlant observations participantes, récits d'interactions informelles, ressentis corporels et émotionnels ainsi que questionnements éthiques et identitaires (Ellis et al., 2011; Lavoie et Bourgeois-Guérin, 2021).



Plus qu'un simple support de mémoire, ce journal devient une démarche méthodologique en soi, permettant d'explorer les subtilités relationnelles, les ajustements tacites et les dilemmes éthiques autrement difficiles à capter par des méthodes plus classiques (Normandeau et Vachon, 2022). Il donne ainsi un accès direct aux dynamiques interculturelles informelles, silencieuses ou émotionnelles, souvent absentes des approches méthodologiques traditionnelles (Juutilainen, 2019; van Manen, 1990, 2016, 2023).

Ce type de journal offre notamment une fenêtre privilégiée sur les micro-ajustements relationnels, les malentendus implicites ou encore les tensions identitaires vécues par la chercheuse. Il documente des expériences incarnées et situées, offrant une perspective approfondie sur l'interaction complexe entre hybridité culturelle, réflexivité et dynamiques relationnelles (de Simone et al., 2024; Vincent et al., 2024).

Enfin, envisager ce matériau réflexif comme une pratique herméneutique et décoloniale implique de ne pas en faire seulement un outil d'analyse, mais un espace critique à part entière. Il permet une mise en perspective des biais, des asymétries de pouvoir et des conditions socio-historiques qui façonnent les vécus interculturels étudiés (Chilisa, 2012; Smith, 2012; Sultana, 2019).

3.4 Démarche d'analyse inductive et interprétative

L'analyse repose sur une démarche inductive ouverte, centrée sur une lecture lente, répétée et réflexive du journal tenu sur le terrain. Plutôt que d'appliquer une grille préétablie ou une codification systématique, l'approche s'appuie sur une écoute sensible et incarnée des vécus relatés, guidée par la résonance affective, corporelle et éthique des extraits (Finlay, 2005; Gill, 2014; van Manen, 2016).

Les passages sélectionnés ont été retenus en fonction de leur densité expérientielle (malaise, hésitation, tension identitaire, prise de conscience éthique). Ces moments déclencheurs, souvent discrets ou préverbaux, ont été considérés comme révélateurs de dynamiques interculturelles et identitaires à l'œuvre (Alvesson, 2003; Cunliffe et Ivaldi, 2020).

Par exemple, le sentiment de distance ressenti lors d'une remarque sur l'accent de la chercheuse ou l'étrangeté ravivée par une allusion à sa blancheur de peau sont devenus des points d'ancrage pour explorer les jeux d'assignation implicite, les ajustements identitaires et relationnels tacites.

Ce cheminement interprétatif a donné lieu à l'émergence de quatre axes thématiques, non comme des catégories figées, mais comme des fils conducteurs permettant de structurer l'analyse tout en respectant l'épaisseur du vécu :

- Tensions identitaires et positionnements hybrides;
- Ressentis corporels et signaux préverbaux dans la rencontre interculturelle;
- Vigilance éthique et réflexivité relationnelle;
- Transformations de posture et apprentissages situés.

Ce processus a reposé sur un mouvement de va-et-vient constant entre les extraits du journal, les expériences vécues et les cadres théoriques mobilisés, dans une logique d'herméneutique réflexive (Alvesson et Sköldberg, 2017; Finlay, 2005; van Manen, 2016). Il ne s'agissait pas de « coder » le matériau, mais d'habiter les extraits, de les laisser résonner et d'en faire émerger un sens situé et incarné.

Les extraits mobilisés dans la section suivante ne prétendent pas à l'exemplarité ou à la représentativité statistique, mais illustrent des micro-phénomènes significatifs. Ils révèlent la manière dont une posture réflexive se construit dans l'interaction interculturelle, à travers des dilemmes vécus, des ajustements

discrets et des prises de conscience. Ces instants de bascule ont servi de socle à la construction du modèle d'hybridité réflexive développé dans la discussion.

Cette approche méthodologique, à la fois phénoménologique, critique et réflexive, permet de saisir avec finesse les enjeux incarnés de la rencontre interculturelle. En mettant explicitement l'accent sur les résonances affectives, les asymétries implicites et la complexité des ajustements relationnels, elle ouvre une voie d'analyse sensible, critique et située.

4. Résultats et analyse

Une lecture croisée du journal réflexif produit lors du terrain vise à matérialiser la démarche phénoménologique à travers l'expression du vécu de la chercheuse, entre immersion, tensions et ajustements dans un contexte interculturel complexe. Les résultats suivants illustrent concrètement les dynamiques ressenties et les prises de conscience réflexives, en donnant voix à une expérience incarnée.

4.1 Tensions identitaires d'une chercheuse hybride

Être présente sur le terrain ne signifie pas nécessairement être pleinement reconnue. Un subtil décalage persiste entre l'accueil chaleureux et l'étrangeté perceptible dans certains regards. Ce vécu résonne avec l'entre-deux proposé par Bhabha (1994), caractérisé par l'ambivalence et la réflexivité critique. L'expérience oscille constamment : d'une familiarité intuitive avec les gestes, codes et non-dits locaux à une distance implicite liée à l'origine perçue, à l'accent ou au statut.

Je ne me suis jamais sentie malgache dans le sens traditionnel. Mais je m'identifie évidemment comme malgache parce que c'est mon origine. (...) Je me sens très hybride : avec un attachement fort à mon origine malgache et une culture plutôt occidentale.

Cette tension se manifeste par des micro-moments de décalage, par exemple, lorsqu'un terme utilisé naturellement par les interlocuteurs souligne subtilement la différence culturelle ou sociale. Ces instants révèlent implicitement les privilèges associés à la mobilité culturelle, mais aussi les limites intrinsèques à cette position hybride (Cunliffe et Karunanayake, 2013). La réflexivité émerge alors de cette prise de conscience d'être observée et classée implicitement. Cette position hybride ne fournit pas une vérité supérieure, mais un angle particulier permettant de saisir finement les dynamiques relationnelles souvent invisibles à celles intégrées dans un même cadre culturel (Bartel-Radic, 2009).

4.2 Ressentir avant de comprendre

Certains silences parlent plus fort que les mots. Des regards fuyants ou des gestes mesurés éveillent une perception intuitive avant toute compréhension rationnelle. Cette centralité du ressenti corporel rejoint la perspective phénoménologique où le corps constitue la voie première vers la compréhension des interactions humaines (Merleau-Ponty, 1945).

Le journal réflexif témoigne de ces instants troublants, déclenchés par une gêne corporelle ou émotionnelle diffuse.

Je ressentais clairement la souffrance et la colère des participants face à certaines injustices. Je suis consciente que ce ne sont pas mes émotions qui doivent dicter mon analyse. Donc, je décide de prendre du recul, absolument, avant de passer à cette phase d'analyse.



Ce ressenti impose une pause attentive, une lente digestion émotionnelle, qui devient le socle d'une réflexivité incarnée (Finlay, 2005). Ces perceptions affectives ouvrent un espace de questionnement critique sur les dynamiques relationnelles sous-jacentes, constituant une vigilance interculturelle incarnée dépassant les catégories préétablies.

4.3 L'inconfort de ne pas savoir comment agir

Ce n'est pas toujours le manque de compréhension qui paralyse l'action, mais l'incertitude liée à la légitimité de sa position. Se tenir présente, mais hésiter à intervenir, révèle une frontière floue entre implication et retrait, entre agir justement ou risquer d'être intrusive.

Je dois trouver un juste milieu entre la proximité que j'essaie d'établir et ma posture de chercheuse. (...) Je veux surtout éviter les biais de participation où les participants se sentiraient dans l'obligation de continuer à répondre juste parce qu'on a développé des relations de proximité.

Le journal réflexif illustre ces hésitations constantes : intervenir ou respecter le silence? Chaque décision devient une négociation subtile. Cette tension renvoie à la vigilance éthique évoquée par Chilisa (2012), qui insiste sur l'importance d'un questionnement permanent sur la légitimité des actions en contexte interculturel sensible. Ce retrait, loin d'être un désengagement, exprime une présence consciente des dynamiques interculturelles complexes (Cunliffe et Karunanayake, 2013). L'hybridité vécue génère ainsi un inconfort fertile, encourageant à un ajustement continu et responsable face aux dynamiques postcoloniales et aux rapports implicites de pouvoir (Rachédi, 2024).

4.4 Naviguer dans les interstices culturels

Les interactions interculturelles se vivent souvent dans de discrets ajustements quotidiens des gestes mineurs et des reformulations subtiles. Ces mouvements incarnent une forme de compétence interculturelle vécue plutôt que théorique, mobilisée dans l'instant par une attention fine à l'autre (Bartel-Radic, 2009).

Je vais aider à la cueillette, à la cantine, à l'orphelinat... J'essaie d'être un peu partout de la manière la plus simple possible. Et je sens que je gagne la confiance.

Cette disponibilité à vivre « avec », plutôt que « sur » un terrain, traduit une navigation subtile entre registres culturels, marquée par une écoute incarnée et une suspension volontaire des repères habituels.

Ces ajustements ne résultent pas d'un raisonnement explicite, mais d'une disponibilité intérieure continue, qui permet de capter les codes implicites et de se situer avec justesse dans l'échange. Cette attitude incarne une hybridité réflexive dynamique, qui exige à la fois humilité, sensibilité relationnelle et capacité d'autoréflexion critique (Andreotti, 2011). Ces pratiques incarnées, bien que discrètes, constituent ainsi une compétence interculturelle critique, sensible aux asymétries et capable d'agir avec nuance.

4.5 Les tensions intérieures comme matière vivante de la réflexivité

L'hybridité vécue génère des tensions corporelles et émotionnelles, qui émergent notamment lorsque des remarques inattendues déstabilisent ou que des gestes anodins sont interprétés comme inappropriés. Ces moments agissent comme des révélateurs, forçant à se repositionner continuellement dans l'interaction.

Quand on me fait remarquer que je ne suis pas une vraie Malgache, ça me fait mal, parce qu'étant d'origine malgache, c'est la seule identité stable dont je pense disposer.

Cette phrase, extraite du journal réflexif, illustre comment certaines tensions symboliques, liées au langage, à l'apparence ou à l'origine perçue, viennent ébranler les ancrages identitaires, pourtant considérés comme stables. Elles mettent en lumière les dynamiques implicites d'exclusion ou d'assignation, souvent invisibles mais profondément ressenties.

Le journal réflexif permet de saisir ces instants comme des points critiques, qui obligent à interroger ses présupposés culturels, ses attentes méthodologiques et sa posture dans la relation (Alvesson, 2003). Loin de freiner la démarche, ces tensions nourrissent une introspection fertile, ouvrant un espace d'apprentissage critique, d'humilité et de transformation personnelle (Andreotti, 2011; Rachédi, 2024). La réflexivité surgit ici non comme un luxe théorique, mais comme une nécessité pratique et incarnée, indispensable à toute posture interculturelle consciente.

4.6 Vers une posture d'humilité

Au fil du terrain, une transformation subtile s'opère vers une posture d'humilité engagée. La chercheuse accepte les limites de sa compréhension immédiate et d'une quelconque position d'expertise absolue (Andreotti, 2011). Ce déplacement n'est pas un renoncement, mais une réponse lucide et ajustée à la complexité des interactions interculturelles marquées par des asymétries de statut, de langage et de légitimité (Bartel-Radic, 2009).

Je pense que mon authenticité aide à ce que les gens m'acceptent dans leur environnement et apprécient ma présence. (...) Je reconnais l'altérité, je reconnais mes limites et j'agis en conséquence. Je suis la vague, je m'adapte, je suis à l'écoute, je vais là où l'on m'attend.

Ce passage du journal révèle une réflexivité en acte, enracinée dans les ajustements du quotidien. Loin d'être une posture abstraite, cette humilité se forge dans l'épreuve du réel, dans la conscience des rapports implicites de pouvoir et dans la volonté de ne pas imposer ses propres cadres.

Elle implique une écoute attentive, y compris des silences et des dynamiques non verbalisées. Elle suppose aussi une désidentification progressive des rôles attendus, permettant une présence plus authentique, située et respectueuse (Deprit et al., 2022).

L'humilité engagée devient alors une compétence interculturelle fondamentale. Elle ne consiste pas à s'effacer, mais à habiter les relations avec responsabilité, souplesse et conscience critique, dans une logique de coprésence éthique plutôt que de contrôle (Rachédi, 2024).

L'ensemble de ces éléments révèle comment l'expérience incarnée de l'hybridité et les tensions identitaires vécues peuvent devenir des catalyseurs de réflexivité critique. Cette posture, forgée dans l'inconfort et les ajustements quotidiens, constitue une compétence interculturelle à part entière, ancrée dans le réel, le ressenti et la relation.

5. Discussion

Face aux transformations profondes des environnements professionnels, les compétences interculturelles ne peuvent plus être pensées comme un simple ensemble de savoir-faire techniques ou d'aptitudes adaptatives.

Les résultats présentés montrent que l'hybridité vécue, quand elle est abordée à partir d'une posture réflexive incarnée, devient un levier puissant de compréhension, de repositionnement et de transformation dans les relations interculturelles. Elle invite à prendre en compte non seulement les savoirs explicites, mais aussi les dynamiques silencieuses, affectives et discursives qui structurent les rencontres interculturelles (Alejandro, 2021; Vu-Fan, 2021). Cette expérience située permet de repenser la compétence interculturelle comme une posture critique, attentive aux rapports de pouvoir, aux tensions identitaires et aux ajustements subtils du quotidien.



Dans cette section, nous proposons d'abord une conceptualisation de l'hybridité réflexive comme posture critique, en rupture avec les approches normatives classiques. Nous présentons ensuite un modèle d'hybridité réflexive structurant quatre dimensions interdépendantes. Enfin, nous explorons ses implications managériales, éducatives et organisationnelles.

5.1 L'hybridité réflexive : levier critique de développement de compétences interculturelles dans les contextes organisationnels

Les résultats mettent en évidence la pertinence d'une posture réflexive incarnée en contexte organisationnel, en contraste avec les approches classiques souvent centrées sur des compétences adaptatives (Bennett, 1986; Dearnorff, 2006). Contrairement à ces modèles techniques, l'hybridité réflexive souligne une dimension interne, critique, enracinée dans le corps, l'affect et la tension relationnelle (Cunliffe et Ivaldi, 2020).

La recherche, menée dans un contexte d'aide au développement, montre que les dynamiques identitaires, les asymétries de pouvoir et les tensions éthiques observées résonnent avec celles de nombreux environnements professionnels contemporains (Vitantonio, 2022). Le décodage des microgestes, des silences, des regards esquivés témoigne d'une conscience incarnée qui précède toute analyse cognitive (Bartel-Radic, 2009; Finlay, 2005).

La posture de chercheuse hybride, oscillant entre familiarité et étrangeté, s'inscrit directement dans la notion de « *third space* » de Bhabha (1994), où l'ambivalence devient un moteur de réflexivité critique. En identifiant activement les micromanifestations des hiérarchies postcoloniales, telles que l'usage du français dans certaines interactions malgaches, l'analyse dépasse une lecture culturaliste pour adopter une approche critique des dynamiques de pouvoir (Rajoeliso Debergue, 2025; Châtaigner, 2014).

La prise en compte explicite de la dimension corporelle et affective (Finlay, 2005; Merleau-Ponty, 1945) enrichit la compréhension des dynamiques interculturelles. Ici, l'hybridité réflexive n'apparaît pas comme une simple adaptation améliorée, mais comme une rupture épistémologique : un déplacement vers une compétence interculturelle transformative, attentive aux affects et aux codes implicites (Ahmed, 2010; Dervin, 2016).

Sur le terrain, certaines formes de réflexivité se sont également construites dans une dynamique dialogique. Les malentendus, les silences et les résistances discrètes ont agi comme des déclencheurs critiques, amenant la chercheuse à revisiter ses propres positionnements (McBride, 2023). L'inconfort vécu n'a pas été un obstacle, il est devenu un moteur, un appel à habiter les tensions plutôt qu'à les éviter (Alvesson, 2003).

Enfin, bien qu'une personne ayant un héritage multiculturel puisse résonner intuitivement avec les principes de l'hybridité réflexive, cette posture n'est pas réservée aux identités plurielles. Elle repose sur un engagement critique à interroger les dynamiques de pouvoir et les tensions identitaires, quelle que soit son origine culturelle (Andreotti, 2011).

5.2 Proposition d'un modèle d'hybridité réflexive pour le développement des compétences en organisation

S'appuyant sur les résultats, nous proposons un modèle d'hybridité réflexive structuré autour de quatre dimensions interdépendantes : la conscience incarnée, l'humilité relationnelle, la vigilance éthique et la réflexivité critique. Ce modèle vise à éclairer comment les tensions vécues en contexte interculturel peuvent devenir des leviers de transformation critique.

La conscience réflexive incarnée souligne que la compréhension interculturelle émerge d'abord du corps, des émotions et des ressentis, avant toute analyse rationnelle (Finlay, 2005; Todres, 2007). Sur le terrain, cette vigilance sensorielle s'est traduite par une attention fine aux signaux préverbaux (respirations retenues, regards détournés, gestes suspendus) qui révélaient des tensions invisibles à une écoute uniquement discursive. Cette dimension rappelle que le corps n'est pas qu'un simple médiateur, mais un lieu premier de résonance interculturelle.

L'humilité relationnelle renvoie à une posture d'ouverture active face à l'altérité (Sultana, 2019), impliquant de suspendre le réflexe d'expertise pour s'engager sincèrement dans l'écoute des savoirs situés. Elle se construit dans la navigation constante entre une adaptation respectueuse aux normes locales et la fidélité à des principes éthiques personnels (Andreotti, 2011). Cette posture dépasse la simple compétence adaptative : elle invite à habiter les tensions identitaires et relationnelles sans les neutraliser (Rachédi, 2024).

La vigilance éthique exige de maintenir une attention continue aux effets de ses gestes, particulièrement dans les contextes marqués par des asymétries de pouvoir implicites (Chilisa, 2012; Cunliffe et Karunanayake, 2013). Chaque décision (intervenir, se taire, reformuler) devient un acte éthique façonnant la relation et révélant les équilibres subtils entre présence et retrait. Cette vigilance ne vise pas à éviter les tensions, mais à en faire des espaces de conscience critique.

La réflexivité critique permet de relier les micro-expériences vécues aux structures sociales, aux dynamiques institutionnelles et aux imaginaires dominants (Clark, 2020; Dervin, 2016). Une remarque anodine sur l'accent, une assignation identitaire implicite ou un silence partagé deviennent autant de révélateurs silencieux des hiérarchies symboliques héritées. Cette capacité à faire dialoguer l'expérience intime et les structures collectives constitue le cœur de l'engagement réflexif.

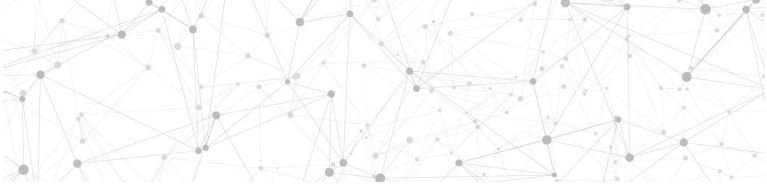
En articulant ces dimensions, le modèle d'hybridité réflexive se distingue des approches classiques qui abordent les compétences interculturelles comme des ensembles de savoir-faire techniques ou de capacités adaptatives individuelles. Il propose un déplacement épistémologique majeur : penser la compétence comme un processus vivant, relationnel, incarné et critique, en perpétuelle coconstruction.

Ce modèle rejoint les analyses critiques sur les mécanismes systémiques de reproduction des inégalités dans les organisations (Chowdhury, 2022; Garcia et Baack, 2022; Kangas-Müller et al., 2023; Mobasserri et al., 2023). Il insiste sur la nécessité d'une vigilance continue et d'une capacité à habiter les tensions sans chercher à les résoudre prématurément.

Ces quatre dimensions ne forment pas un manuel de compétences figées. Elles tracent plutôt des chemins possibles à travers l'épaisseur des expériences interculturelles. Elles esquissent une posture réflexive capable de naviguer dans l'ambivalence, l'incertitude et les zones floues.

Concrètement, cette posture invite à habiter autrement les espaces professionnels. Elle peut inspirer la création de lieux de parole moins hiérarchiques, l'accueil des vécus dans les processus de rétroaction ou l'usage de journaux réflexifs pour accompagner les parcours interculturels. En formation, elle ouvre à des dispositifs fondés sur l'expérience, le récit, l'écoute lente, là où l'analyse part du vécu et non d'un modèle à appliquer.

Cette posture a déjà trouvé une forme de vie dans l'enseignement. Inspirée par cette recherche, une approche immersive a été mise en œuvre avec des étudiant·es en gestion, leur permettant d'explorer les rapports de pouvoir à partir de leurs propres histoires. Ce va-et-vient entre vécu et réflexion a fait émerger une compréhension sensible des asymétries. Il suggère que l'hybridité réflexive n'est pas qu'un cadre théorique : elle peut devenir une pratique partagée, dans les organisations comme dans la formation.



Cette expérimentation pédagogique est actuellement en cours de formalisation dans une étude de cas destinée à l'enseignement en gestion. Elle visera à documenter plus systématiquement les effets de cette posture sur l'apprentissage, la réflexivité et les représentations de la diversité et du pouvoir en contexte organisationnel.

Ainsi, l'hybridité réflexive propose une véritable rupture avec les modèles prescriptifs traditionnels. Elle invite à penser la compétence non comme un objectif normatif, mais comme une manière d'être en relation : fragile, située, transformable.

Schéma 2
Modèle d'hybridité réflexive : une posture incarnée pour naviguer les tensions interculturelles



Conclusion

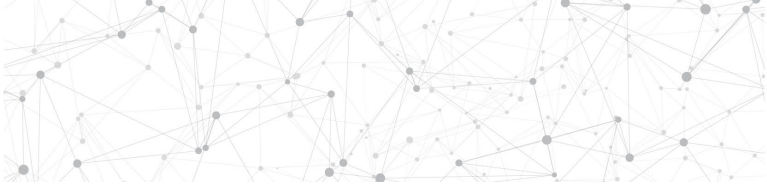
Cet article a proposé de dépasser les approches techniques et normatives des compétences interculturelles en développant le concept d'hybridité réflexive. En tissant réflexivité critique (Clark, 2020; Sultana, 2019), expérience incarnée (Finlay, 2005; van Manen, 2023) et perspective décoloniale (Chilisa, 2012; Smith, 2012), il ouvre un déplacement épistémologique nécessaire.

Comprendre l'autre ne suffit pas. Il faut encore habiter les tensions, laisser émerger les savoirs silencieux et interroger les cadres invisibles qui gouvernent les relations. Le modèle proposé invite à penser la compétence interculturelle non comme un ensemble d'aptitudes à maîtriser, mais comme une manière d'être en relation. Une posture vivante, critique, vulnérable. Conscience incarnée, humilité relationnelle, vigilance éthique et réflexivité critique ne sont ainsi pas des cases à cocher, mais des mouvements à cultiver au fil des interactions. Dans cette perspective, les tensions interculturelles cessent d'être des obstacles à éviter. Elles deviennent la matière même de l'apprentissage et de la transformation.

Faire vivre cette posture dans les milieux professionnels implique d'accepter l'incertitude, la pluralité et la complexité des rapports de pouvoir. Ce n'est pas transmettre des outils figés. C'est ouvrir des chemins fragiles et exigeants. L'hybridité réflexive offre ainsi moins une réponse définitive qu'une invitation : celle de construire, relation après relation, des pratiques plus justes, plus sensibles et toujours en devenir.

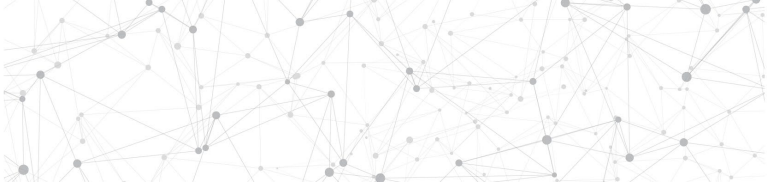
RÉFÉRENCES

- Abu-Arqoub, I. A. et Alserhan, F. A. (2019). Non-verbal barriers to effective intercultural communication. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(Esp.5), 307-316. <https://www.redalyc.org/journal/279/27962050034/html/>
- Agar, M. (1994). The intercultural frame. *International Journal of Intercultural Relations*, 18(2), 221-237. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0147-1767(94)90029-9)
- Agbobli, C. (dir.). (2011). *Communication internationale et communication interculturelle : regards épistémologiques et espaces de pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Alejandro, A. (2021). Reflexive discourse analysis : A methodology for the practice of reflexivity. *European Journal of International Relations*, 27(1), 150-174.
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics and Localists : A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13. <https://doi.org/10.2307/30040687>
- Alvesson, M. et Skoldberg, K. (2017). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research* (Third edition.). SAGE.
- Andreotti, V. D. O. (2011). (Towards) Decoloniality and diversity in global citizenship education. *Globalisation, Societies and Education*, 9(3-4), 381-397. <https://doi.org/10.1080/14767724.2011.605323>
- Anthias, F. (2001). New hybridities, old concepts : the limits of « culture ». *Ethnic and Racial Studies*, 24(4), 619-641. <https://doi.org/10.1080/01419870120049815>
- Arabyat, Z. S. (2022). Professionalization in the Humanitarian Sector and Altruism among Humanitarian Aid Workers. *ETD Collection for Fordham University*, 1-111. <https://research.library.fordham.edu/dissertations/AAI29207533>
- Baerheim, A., Ødegaard, E. E. et Ness, I. J. (2022). Team reflexivity and the shared mind in interprofessional learning. *Policy Futures in Education*, 21(2), 157-167. <https://doi.org/10.1177/14782103221094353>
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives. *Management international*, 13(4), 11-26. <https://doi.org/10.7202/038582ar>
- Bationo, J.-C. et Lüsebrink, H.-J. (dir.). (2023). Communication interculturelle en contexte africain. Défis méthodologiques et modèles pédagogiques/Interkulturelle Kommunikation im afrikanischen Kontext. Methodische Herausforderungen und pädagogische Modelle. *Questions de communication*, 44, 504-507. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.34020>
- Beaudoin-Julien, A.-A., Demers, V. et Leanza, Y. (2022). Sensibiliser à la diversité : la formation aux enjeux interculturels dans les programmes universitaires en relation d'aide au Québec. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 45(2), 280-314. <https://doi.org/10.53967/cje-rce.v45i2.4753>
- Benner, P. (1985). Quality of life : a phenomenological perspective on explanation, prediction and understanding in nursing science. *Advances in Nursing Science*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1097/00012272-198510000-00004>
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90005-2)
- Berkut, K. (2021). *Évaluation de la compétence interculturelle* [phdthesis, Université Paris-Saclay]. <https://theses.hal.science/tel-03553253>
- Bhabha, H. K. (1994). *The location of culture*. Routledge.
- Bourdieu, P. (1991). *Langage et pouvoir symbolique*. Éditions du Seuil.



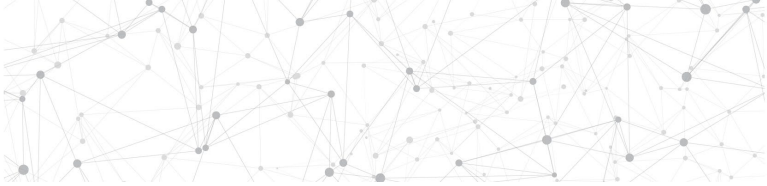
- Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Éditions du Seuil.
- Braslauskas, J. (2021). Developing intercultural competences and creativity : the foundation for successful intercultural communication. *Creativity Studies*, 14(1), 197-217. <https://doi.org/10.3846/cs.2021.14583>
- Caligiuri, P. et Caprar, D. V. (2023). Becoming culturally agile : Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(12), 2429-2450. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2083918>
- Caligiuri, P. et Caprar, D. V. (2023). Becoming culturally agile : Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies. *International Journal of Human Resource Management*, 34(12), 2429-2450. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2083918>
- Cazal, D., Chevalier, F., Davoine, É. et Louart, P. (2010). *GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux*. Vuibert.
- Châtaigner, J. M. (2014). Madagascar : le développement contrarié. *Afrique contemporaine*, 251(3), 107-124.
- Chilisa, B. (2012). *Indigenous research methodologies*. SAGE Publications.
- Chowdhury, R. (2022). Systems thinking for creative and flexible practice. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(2), 354-355. <https://doi.org/10.1002/sres.2837>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety : defining the path to inclusion and innovation* (First edition). Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Collier, M. J. (2015). Intercultural communication competence : Continuing challenges and critical directions. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 9-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.003>
- Connell, R. (2014). Using southern theory : Decolonizing social thought in theory, research and application. *Planning Theory*, 13(2), 210-223.
- Coulombe, C., Alalouf-Hall, D., Dahmen, M. B. et Audet, F. (2023). Décolonisation humanitaire et transformations structurelles : Une analyse des choix stratégiques du CECL. *Revue internationale des études du développement*, 253, 143-174. <https://doi.org/10.4000/ried.9396>
- Cunliffe, A. L. et Ivaldi, S. (2020). Embedded ethics and reflexivity : narrating a charter of ethical experience. *Management Learning*, 52(3), 294-310. <https://doi.org/10.1177/1350507620960014>
- Cunliffe, A. L. et Karunanayake, G. (2013). Working Within Hyphen-Spaces in Ethnographic Research : Implications for Research Identities and Practice. *Organizational Research Methods*, 16(3), 364-392. <https://doi.org/10.1177/1094428113489353>
- De Oliveira, G. (2021). *Postcolonial critiques of development*. In *Development Studies Reader*.
- De Simone, S., Mauroux, L. et Balslev, K. (2024). Des écrits réflexifs en formation à l'enseignement en alternance : références, postures et régulations. *Phronesis*, 13(2), 7-12.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>
- Deardorff, D. K. (2009). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071872987>
- Deprit, A., Cambier, A.-C., Hanin, V., Wouters, P. et Van Nieuwenhoven, C. (2022). Favoriser la compétence réflexive en formation initiale : les points de vue croisés des formateurs et des futurs enseignants. *Formation et profession*, 30(3), 1. <https://doi.org/10.18162/fp.2022.727>
- Dervin, F. (2016). *Interculturality in Education*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-54544-2>
- Dervin, F. et Machart, R. (dir.). (2015). *Cultural Essentialism in Intercultural Relations*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137498601>
- Easterby-Smith, M. et Malina, D. (1999). Cross-Cultural Collaborative Research : Toward Reflexivity. *Academy of Management Journal*, 42(1), 76-86. <https://doi.org/10.2307/256875>
- Ellis, C., Adams, T. E. et Bochner, A. P. (2011). Autoethnografie : Ein Überblick Autoethnography : An Overview. *Historical Social Research*, 36, 273-290. <https://doi.org/10.12759/HSR.36.2011.4.273-290>

- Errafiq, B. (2024). *Approches plurielles et développement de la réflexivité altéritaire*. *Relais*, 10(10), 35–43.
- Fagbohoun, S. (2017). When otherness calls for reflexivity : A survey of managers of international companies. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPC0*, (Supplement), 133-144. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0133>
- Fanon, F. (1952). *Peau noire masques blancs*. Éditions du Seuil.
- Finlay, L. (2005). « Reflexive embodied empathy » : A phenomenology of participant-researcher intersubjectivity. *The Humanistic Psychologist*, 33(4), 271-292. https://doi.org/10.1207/s15473333thp3304_4
- Garcia, R. et Baack, D. W. (2022). The Invisible Racialized Minority Entrepreneur : Using White Solipsism to Explain the White Space. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 397-418. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05308-6>
- Gill, M. J. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. <https://doi.org/10.1177/1094428113518348>
- Giorgi, A. (dir.). (1985). *Phenomenology and psychological research*. Duquesne University Press.
- Greenholtz, J. et Kim, J. (2009). The cultural hybridity of Lena : A multi-method case study of a third culture kid. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(5), 391-398. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2009.05.004>
- Groulx, P., Johnson, K. et Harvey, J.-F. (2023). Team Readiness to Change : Reflexivity, Tenure and Vision in Play. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 61(1), 14-38. <https://doi.org/10.1177/00218863231216724>
- Guessabi, F. (2021). Language and Culture in Intercultural Communication. *Journal of Gender, Culture and Society*, 1(1), 27-32. <https://doi.org/10.32996/jgcs.2021.1.1.5>
- Guilherme, M. (2007). English as a Global Language and Education for Cosmopolitan Citizenship. *Language and Intercultural Communication*, 7(1), 72-90. <https://doi.org/10.2167/laic184.0>
- Guillemin, M. et Gillam, L. (2004). Ethics, Reflexivity and “Ethically Important Moments” in Research. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 261-280. <https://doi.org/10.1177/1077800403262360>
- Halualani, R. T. et Nakayama, T. K. (2010). Critical Intercultural Communication Studies : At a Crossroads. Dans T. K. Nakayama et R. T. Halualani (dir.), *The Handbook of Critical Intercultural Communication* (1^{re} éd., p. 1-16). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781444390681.ch1>
- Hammer, M. R., Bennett, M. J. et Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity : The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421-443. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(03\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4)
- Hardy, C. et Clegg, S. (1997). Relativity Without Relativism : Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies. *British Journal of Management*, 8(s1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.8.s1.2>
- Holliday, A. (2022). Searching for a third-space methodology to contest essentialist large-culture blocks. *Language and Intercultural Communication*, 22(3), 367-380. <https://doi.org/10.1080/14708477.2022.2036180>
- Holmes, P. et O'Neill, G. (2012). Developing and evaluating intercultural competence : Ethnographies of intercultural encounters. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(5), 707-718. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.010>
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T. et Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business : toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400205>
- Juutilainen, S. A., Jeffrey, M., & Stewart, S. (2019). Methodology matters : Designing a pilot study guided by indigenous epistemologies. *Human Biology*, 91(3), 141-151.
- Kangas-Müller, L., Eräranta, K., & Moisander, J. (2024). Doing inclusion as counter-conduct : Navigating the paradoxes of organizing for refugee and migrant inclusion. *Human Relations*, 77(3), 299–328. <https://doi.org/10.1177/00187267221145399>
- Karcher, K., McCuaig, J. et King-Hill, S. (2024). (Self-) Reflection / Reflexivity in Sensitive, Qualitative Research : A Scoping Review. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241261860. <https://doi.org/10.1177/16094069241261860>



- Kim, Y. S. (2005). Adapting to a New Culture : An Integrative Communication Theory. Dans W. B. Gudykunst, *Theorizing about Intercultural Communication* (p. 375-400). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kraidy, M. M. (2002). Hybridity in Cultural Globalization. *Communication Theory*, 12(3), 316-339. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00272.x>
- Kramsch, C. (2015). Language and Culture. *AILA Review*, 27, 30-55. <https://doi.org/10.1075/aila.27.02kra>
- Kramsch, C. et Uryu, M. (2020). Intercultural contact, hybridity and third space. Dans J. Jackson, *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication* (p. 204-218).
- Lavoie, D. et Bourgeois-Guérin, V. (2021). Parcours réflexif : élaboration d'une méthode d'analyse existentielle en approche inductive. *Recherches qualitatives*, 40(1), 105. <https://doi.org/10.7202/1076349ar>
- Leroux, MP, Coulombe, C. et Holford, D. (2024). Reflexivity and dialogic governance, IRNOP, Oslo 2024.
- Leung, K., Ang, S. et Tan, M. L. (2014). Intercultural Competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 489-519. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229>
- Liebel, M. (2020). *Decolonizing Childhoods : From Exclusion to Dignity*. Policy Press. <https://doi.org/10.51952/9781447356424>
- Lory, M. P. (2023). Les approches pédagogiques qui valorisent la diversité linguistique et culturelle pour repenser de façon inclusive la francophonie en contexte minoritaire. *Arborescences*, (13), 36-48.
- Lucy, M. et Gouaïch, K. (2023). Les compétences interculturelles dans la formation des enseignants : une réponse polyphonique à la diversité culturelle. *McGill Journal of Education / Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 144-165. <https://doi.org/10.26443/mje/rsem.v58i1.10178>
- Mansuri, G. et Rao, V. (2004). Community Based (and Driven) Development : A Critical Review. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.501663>
- Matthews, B. (2020). The role of reflexive thought in the achievement of intercultural competence. *Intercultural Education*, 31(3), 330-344. <https://doi.org/10.1080/14675986.2020.1728093>
- McBride, N. K. (2023). Reflexivity in the field encounter in qualitative research : Learning from Gadamer. *Qualitative research journal*, 23(1), 27-40.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phenomenology of perception*. Éditions Gallimard.
- Mohan, G., Paunova, M. et Lee, Y.-I. (2024). From heterogeneity to inequality : The impact of nationality diversity on leadership in multinational teams. *Journal of World Business*, 59(3), 101535. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101535>
- Nazarqulova, S., Qosimova, B., & Safarova, D. (2025). Cultural competence and intercultural communication. *Modern Science and Research*, 4(4), 846-857.
- Normandeau, S. et Vachon, I. (2022). Le journal de bord réflexif comme adaptation du dispositif ARPPEGE pour susciter la réflexivité et le développement professionnel des conseillères pédagogiques en formation continue. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*. <https://www.analysedepratique.org/?p=5298>
- Nziba Pindi, G. (2017). Hybridity and Identity Performance in Diasporic Context : An Autoethnographic Journey of the Self Across Cultures. *Cultural Studies ↔ Critical Methodologies*, 18(1), 23-31. <https://doi.org/10.1177/1532708617735636>
- Poort, I., Jansen, E. et Hofman, A. (2023). Cultural Intelligence and Openness to Experiences Pave the Way for Cognitive Engagement in Intercultural Group Work. *Journal of Studies in International Education*, 27(2), 277-297. <https://doi.org/10.1177/10283153211042091>
- Pratt, M. L. (2002). The Traffic in Meaning : Translation, Contagion, Infiltration. *Profession*, 2002(1), 25-36. <https://doi.org/10.1632/074069502X85275>
- Rajoeliso Debergue, K., Coulombe, C. & Audet, F. (2025). Vécus relationnels dans une organisation d'aide au développement à Madagascar : une lecture phénoménologique et critique. *Revue Organisations & territoires*, 34(2), 226-238. <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n2.1965>

- Ramachandran, S. (2024). From empire to aid : Analysing persistence of colonial legacies in foreign aid to Africa (No. 2024/47). WIDER Working Paper.
- R'boul, H. (2020). Postcolonial interventions in intercultural communication knowledge : Meta-intercultural ontologies, decolonial knowledges and epistemological polylogue. *Journal of International and Intercultural Communication*, 15(1), 75-93. <https://doi.org/10.1080/17513057.2020.1829676>
- Rachédi, L. (2024). Pour une approche interculturelle critique au XXI^e siècle : dépasser la culture pour lutter contre le racisme. *Intervention*, (158), 5-18. <https://doi.org/10.7202/1109245ar>
- Risager, K. (2020). Linguaculture and transnationality : The cultural dimensions of language. Dans J. Jackson (dir.), *The Routledge handbook of language and intercultural communication* (p. 109-123). Routledge.
- Risager, K. et Tranekjær, L. (2019). Intercultural dialogue in a critical and multilingual perspective. Dans U. Lundgren, P. Castro et J. Woodin (dir.), *Educational Approaches to Internationalization through Intercultural Dialogue* (1^{re} éd., p. 139-149). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429444289-11>
- Said, E. (1977). *Orientalism*. Pantheon Books.
- Schelfhout, S., Vandecasteele, R., De Maesschalck, S., D'hondt, F., Willems, S. et Deros, E. (2022). Intercultural Competence Predicts Intercultural Effectiveness : Test of an Integrative Framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4490. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084490>
- Shah, S. (2004). The researcher/interviewer in intercultural context : a social intruder! *British Educational Research Journal*, 30(4), 549-575. <https://doi.org/10.1080/0141192042000237239>
- Smith, L. T. (2012). *Decolonizing methodologies : research and indigenous peoples* (2nd ed.). Zed Books.
- Spivak, G. C. (1988). Can the Subaltern Speak? Dans C. Nelson et L. Grossberg (dir.), *Marxism and the Interpretation of Culture* (p. 271-313). University of Illinois Press.
- Spivak, G. C. (2005). Subaltern talk : Interview. Dans D. Landry et G. MacLean (dir.), *The Spivak Reader* (p. 287-308). Routledge.
- Sultana, F. (2019). Decolonizing Development Education and the Pursuit of Social Justice. *Human Geography*, 12(3), 31-46. <https://doi.org/10.1177/194277861901200305>
- Thomas, E. F., McGarty, C. et Mavor, K. I. (2009). Aligning Identities, Emotions and Beliefs to Create Commitment to Sustainable Social and Political Action. *Personality and Social Psychology Review*, 13(3), 194-218. <https://doi.org/10.1177/1088868309341563>
- Tuominen, T. (2024). Relations between reflexivity and institutional work : A case study in a public organisation. *Human Relations*, 00187267241290637. <https://doi.org/10.1177/00187267241290637>
- van Leeuwen, J., van Tatenhove, J., Schutter, M., & Voyer, M. (2024). Theorizing reflexivity and transformative change in marine governance. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 27(1), 8-20. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2024.2337706>
- van Manen, M. (1990). *Researching lived experience : human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.
- van Manen, M. (2016). *Phenomenology of Practice : Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315422657>
- van Manen, M. (2023). *Phenomenology of practice : meaning-giving methods in phenomenological research and writing* (Second edition). Routledge.
- Vincent, C., Beaupré-Boivin, K., & Émilie, T. W. (2024). L'utilisation de journaux de bord dans une recherche-action participative : leçons tirées et recommandations. *Canadian Journal for New Scholars in Education/Revue canadienne des jeunes chercheurs et chercheurs en éducation*, 15(2), 125-137.
- Vitantonio, C. (2022). The relationship between language and neo-colonialism in the aid industry. *The Humanitarian Leader*, Paper-030.
- Vora, D., Martin, L., Fitzsimmons, S. R., Pekerti, A. A., Lakshman, C. et Raheem, S. (2019). Multiculturalism within individuals : A review, critique and agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 499-524. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0191-3>



Widmer, P., Schippers, M. et West, M. (2009). Recent developments in reflexivity research : A review. *Psychology of Everyday Activity*.

Woodin, J., Hamaidia, L., & Methven, S. (2021). Cultures in translation, complexity and development inequalities : cultivating spaces for shared understanding. *Language and Intercultural Communication*, 21(1), 55-68.