

## Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>ii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>vii</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>viii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
<b>Mise en contexte .....</b>	<b>13</b>
Problématique générale .....	14
Problématique.....	16
Les femmes et le style de communication au travail.....	17
La communication et la culture.....	19
Le pouvoir au féminin.....	20
Pertinence de recherche.....	21
Pertinence sociale.....	21
Pertinence scientifique.....	22
<b>Recension des écrits.....</b>	<b>24</b>
Genre.....	25
Culture.....	26
Valeurs culturelles.....	28
Communication interculturelle.....	29
Style de communication.....	31
Style de communication dans une culture de contexte élevé ou faible.....	32
Style de communication indirect.....	35
Style de communication des femmes.....	36
<b>Cadre théorique.....</b>	<b>40</b>
Modèle théorique de la communication interethnique.....	41
Questionnement de recherche.....	45
<b>Démarche méthodologique.....</b>	<b>47</b>
Présentation de la méthode choisie.....	48
Présentation du corpus.....	51
Moyen de collecte de données : l’entrevue semi-dirigée.....	51
Instrument de collecte de donnée : la grille d’entrevue.....	54
Éthique de la recherche.....	55
<b>Analyses des données.....</b>	<b>56</b>
Démarche d’analyse.....	57

Description de notre échantillon.....	57
Processus d'analyse des données.....	59
Présentation des données.....	61
Codification du corpus .....	62
Catégorisation des dimensions retenues.....	78
<b>Analyse des résultats .....</b>	<b>81</b>
<i>L'incidence des valeurs culturelles dans les échanges co-culturels .....</i>	<i>82</i>
<i>L'influence de la double différence sur le style de communication des femmes africaines en milieu organisationnel.....</i>	<i>91</i>
<i>L'impact du style de communication sur le dynamisme des femmes africaines en entreprise .....</i>	<i>97</i>
<b>Discussion.....</b>	<b>99</b>
Retour sur les objectifs et la démarche d'analyse .....	100
L'importance de la culture dans la communication .....	101
Le sens des valeurs culturelles .....	101
Les femmes africaines et la communication .....	103
Rapports interculturels dans la conversation .....	105
Style de communication .....	108
<b>Critiques de la recherche et recommandations .....</b>	<b>110</b>
Critiques de notre travail .....	110
<b>Conclusion.....</b>	<b>113</b>
<b>Références .....</b>	<b>117</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>123</b>

## Liste des tableaux

### Tableau

1. Récapitulatif des valeurs exprimées par les femmes noires américaines versus les femmes blanches américaines.....	29
2. Récapitulatif des problèmes communicationnels .....	124
3. Stratégies d'amélioration conversationnelle.....	125
4. Caractéristiques des participantes .....	57
5. Liste des thèmes abordés.....	59
6. Récapitulatif de la codification des dimensions.....	61
7. Récapitulatif des valeurs émergentes.....	82
8. Répartition des valeurs entre les participantes.....	84
9. Liste des problèmes communicationnels en situation d'interaction co-culturelle....	86
10. Corrélation entre les valeurs et les problèmes communicationnels (P.C) .....	87
11. Récapitulatif du choix des stratégies d'amélioration conversationnelle (S.A.C) des participantes en fonction des problèmes communicationnels (P.C) rencontrés.....	89
12. Récapitulatif du style de communication des femmes africaines en fonction de leur poste hiérarchique .....	92

## Liste des figures

### Figure

1. Modélisation théorique de la communication interethnique (Martin, J., Hecht, M. L., & Larkey, L. K. (1994)) ..... 43
  
2. Distribution des fréquences des valeurs culturelles..... 84

## Remerciements

La réalisation d'un projet de mémoire est un travail de longue haleine. Cela nécessite un apport intellectuel et méthodique. À cet effet, je tiens à exprimer ma gratitude envers toute personne ayant contribué à la réalisation de ce projet.

Premièrement, je tiens à rendre grâce au Seigneur Jésus-Christ pour l'être et la santé qu'Il m'accorde pour tenir jusqu'au bout.

Je remercie cordialement mon directeur de recherche Monsieur Jo Katambwe, pour son soutien et son encadrement, son souci du travail bien fait, ses conseils, ses motivations tout au long de la réalisation de ce projet d'étude.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance envers ma famille qui a été compréhensive et une autre source d'encouragement. Je ne saurai terminer cette partie sans émettre mon entière gratitude à l'égard de celui-là qui a été patient et constant envers moi, ma source de motivation!

Merci à tous!



## **Introduction**

Les phénomènes de la mondialisation et de l'essor économique ont produit une incidence sur la restructuration du marché du travail au Canada selon Statistique Canada<sup>1</sup>. À la suite de cela, beaucoup de changements ont été observés parmi lesquels l'avènement croissant des femmes en milieu professionnel. Leur présence dans diverses couches de ce milieu, auparavant dominé par la gent masculine, apporte une texture mixte dans la conduite générale des organisations. Ce phénomène observé a été un grand champ d'exploration des chercheurs scientifiques tant en sciences sociales qu'en gestion, en anthropologie, en sociologie et dans d'autres disciplines (Hall, 1984 ; Tannen, 2001 et 2011 ; Eagly & Johnson, 1990 ; Wood, 1987 ; Balliet, Li, Macfarlan & Van Vugt, 2011).

Cependant, depuis plusieurs décennies, la place de la femme dans cet environnement a toujours connu des obstacles tant au niveau de la rémunération qu'au niveau du poste occupé quand bien même sa condition se serait améliorée au fil du temps (selon Statistique Canada, 2014 cité dans le rapport de la firme Brio, spécialisée en ressources humaines)<sup>2</sup>. Cet écart professionnel a fait émerger le phénomène que plusieurs chercheurs (à l'exemple de Tannen, 2001) ont nommé « le plafond de verre ».

Il est important de mentionner ici que cette difficulté d'accéder à ces postes pourrait résulter du fait des charges familiales ou personnelles ou bien encore, de ce phénomène du « plafond de verre ». Pour certains chercheurs à l'exemple de Eagly & Johnson (1990) Wachter (1999), Tannen (2001, 2011) et Holt & DeVore (2005), en entreprise, les femmes font preuve

---

<sup>1</sup> <https://www.statcan.gc.ca/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>

<sup>2</sup> <http://www.briiorh.com/le-visage-feminin-de-lemploi-au-quebec/>

de souplesse, de parcimonie et prêtent une grande attention à leurs relations interpersonnelles. Les avis de plusieurs chercheurs sont partagés sur le fait que ce caractère ferait d'elles des personnes moins aptes à jouer un rôle qui demande plus de compétitivité, de fermeté et de rationalité, traits de caractère lié au comportement masculin. Nous assistons à la socialisation des genres basée sur le style de communication et le style de gestion de conflit en milieu organisationnel. C'est ce dernier point qui a attiré notre attention et constitue ainsi la plateforme de notre recherche : l'impact du style de communication des femmes. C'est aussi un facteur qui façonne les conversations interpersonnelles des membres d'une organisation. Les travaux de Tannen (2001, 2011) révèlent que les hommes cherchent à résoudre les problèmes et à établir une hiérarchie, les femmes de leur côté tendent davantage à régir l'intimité et la distance et à préserver la cohésion sociale (2001, p. 67). Ceci est d'autant vérifiable dans le cadre familial que professionnel.

D'entrée de jeu, en nous basant sur certaines observations<sup>3</sup>, il existe des filtres sélectifs voir discriminatoires au niveau de l'embauche ou dans l'activité professionnelle. Ces filtres peuvent être liés à l'âge, au genre, aux mœurs, à l'appartenance physique et même à l'origine de la répondante. À ce niveau, nous marquons un temps d'arrêt sur le dernier filtre qui attire particulièrement notre attention et constitue un point central dans notre projet de recherche : l'origine. Tout simplement, l'origine désigne le début, le commencement, la racine de quelque chose, le point d'attache. En le contextualisant et suivant le dictionnaire le Larousse, l'origine peut désigner la classe sociale dont une personne est issue, le groupe auquel elle appartient ou encore sa provenance, le pays d'où elle vient. En bref, dans notre travail, nous considérons ici l'origine comme synonyme de la provenance géographique, de la culture.

---

<sup>3</sup> Nous nous sommes basées sur un Projet de recherche mené par Angélique Havart et Nawelle Poisson basé sur le TPE : Inégalités Hommes/Femmes <http://tpei.e-monsite.com/pages/2-les-femmes-et-le-monde-du-travail.html> ainsi que sur les données obtenues à partir de nos entretiens avec notre échantillon.

Rendu dans la société québécoise actuelle où le combat acharné des femmes pour l'égalité des privilèges professionnels entre les genres, continu d'être mené, le marché du travail s'est ouvert à une autre population toujours grandissante et en constante mouvance : les personnes issues de l'immigration. La ville de Trois-Rivières accueille de plus en plus d'immigrants et d'immigrantes d'outre-mer en général et d'immigrant(e)s africain(e)s en particulier. Ce flux migratoire a impacté le métissage des ressources humaines des organismes de la ville. Étant donné que nous nous préoccupons du comportement de la femme au sein de l'organisation à partir de sa façon de communiquer, la notion de culture joue un rôle important, car nous focalisons nos interrogations sur la femme africaine. À cet effet, nous nous sommes posé la question de savoir comment les femmes africaines, marquées par leur culture communiquent dans un environnement professionnel. Aussi, comment leur style de communication influence leur implication ou leur dynamisme dans l'exercice de leur tâche ?

Notre mémoire repose sur six chapitres. Au travers des chapitres qui le constituent, nous nous sommes attelés à expliciter et à répondre à cette question. Dans un premier temps, le premier chapitre fait état du contexte théorique ; nous y développons la problématique générale sur le style de communication des femmes et des femmes africaines en particulier. Par la suite, nous présentons les concepts théoriques qui sous-tendent notre recherche dans le deuxième chapitre. Le troisième chapitre aborde les modèles théoriques sur lesquels nous allons nous appuyer pour répondre à notre question de recherche. À sa suite, la démarche méthodologique qui a servi à la réalisation du projet et qui a contribué à sa faisabilité est exposée au chapitre quatre. Le cœur de notre travail repose sur les chapitres cinq, six et sept. Nous y présentons les résultats de notre analyse, nous interprétons et discutons de ces derniers en fonction de notre problématique ainsi que de notre cadre théorique. Pour terminer, nous avons interprété et discuté nos résultats pour clôturer avec quelques critiques et recommandations.

**Mise en contexte**

Le présent chapitre nous permet de présenter notre problématique de recherche. En clair, il nous permet de spécifier notre objet d'étude en mettant les potentiels lecteurs dans le contexte de la recherche ; de circonscrire de façon globale les faits qui nous ont orientés et suscités un questionnement. À la suite de la présentation de notre problématique, nous évoquerons la pertinence sociale et la pertinence scientifique qui justifient la réalisation de ce projet de recherche.

#### Problématique générale

James Taylor (1993) affirme que la manifestation de la communication est la conversation (p. 3). Étant donné que notre intérêt de recherche se trouve dans l'essence même d'une organisation – la communication – nous voulons savoir comment les femmes africaines particulièrement, communiquent dépendamment du niveau hiérarchique qu'elles occupent au sein de leur lieu de travail. Nous nous sommes alors posé la question de savoir : quels sont les styles et les stratégies de communication qu'elles adoptent quand vient le moment de transmettre un message, de persuader, de motiver, ou tout simplement de communiquer ?

Ce questionnement a fait appel à l'expertise de plusieurs chercheurs à l'instar de Wachter (1999) qui dans son article intitulé *The effect of gender and communication mode on conflict resolution*, a évalué comment les genres masculin et féminin utilisent les moyens de communication dans le but de résoudre les conflits communicationnels. Cette étude a été réalisée en laboratoire avec la participation de 694 étudiants et étudiantes d'une grande université du *Midwest*. Wachter a utilisé un plan factoriel 2x2 avec comme concepts de base le sexe du participant et les moyens de communication utilisés. Il en ressort qu'en position de

pouvoir, les femmes étaient moins à l'aise en négociation par rapport aux hommes dans une position de face-à-face, cependant d'autres moyens de communication tels que le courriel, la vidéoconférence permettaient aux femmes de se distancier du conflit interpersonnel.

Ensuite, Tannen (2001, 2011) s'est penché sur les différences conversationnelles entre les hommes et les femmes, que ce soit en milieu public ou privé, à la maison ou au travail. Dans son livre *Talking from 9 To 5 : Women and Men at Work* (2001), Tannen mentionne que : « l'écart qui fait problème ici est que nous ne réalisons pas que les styles des autres sont différents du nôtre et nous sommes souvent frustrés dans les conversations » [traduction libre] (préface). Suivant son raisonnement, les femmes (en général) s'expriment de manière différente non pas parce qu'elles manquent de confiance ou de compétence, mais à cause de leurs manières habituelles de s'exprimer. Ces sujets sont d'autant importants et devraient être abordés dans une société multiculturelle. Ainsi, la déception de la plupart des employés de culture différente avec des styles de communication différents sera réduite, et les entreprises ainsi que les personnels bénéficieront, à mesure que le style de chacun (dans une conversation privée) sera compris.

Dans la même lancée, Still, a synthétisé la littérature sur le Genre, Leadership et Communication dans l'ouvrage intitulé *Gender and Communication at Work* dirigé par Barrett & Davidson (2016). Suivant son approche de recherche, elle a scindé en trois catégories les recherches axées sur les femmes dans le leadership et l'interaction avec la communication. Ces catégories sont : les femmes qui possèdent les compétences pour jouer le rôle de leader, la problématique autour des différences entre les sexes dans les « styles » de gestion / direction ainsi que le profil des « styles » de communication / linguistiques liés au genre ou comment les hommes et les femmes communiquent en milieu de travail (p. 184). Sa recherche nous importe principalement à cause des deux dernières catégories qui concernent uniquement les femmes. Dans ses conclusions, Still fait mention des écarts des représentations organisationnelles du

leadership des femmes dans leur exercice du pouvoir et dans leur prise de décision (p. 189). Selon elle, certaines recherches n'ont pas accordé suffisamment d'importance à l'impact de la capacité de communication des femmes sur les possibilités et le potentiel de leadership des femmes.

D'autres chercheurs se sont aussi penchés sur cette problématique – femmes, communication – tels que Turner & Shuter (2004), Claes (1999), Buzzanell & Meisenbach (2006), Peck (2006), Carli (2006). Dans la suite du déploiement de notre problématique, nous ferons état des conclusions résultantes de leurs travaux. Notre projet de recherche se situe dans le prolongement de ces recherches même si toutefois leurs réflexions sont plus axées sur la comparaison du style de communication des femmes versus celui des hommes. Malgré tout, nous avons voulu aborder le phénomène sous un autre angle différent dans l'optique de faire avancer les recherches. C'est pour cette raison que pour apporter une touche particulière à notre intérêt scientifique, nous avons introduit l'aspect culturel – qui a plusieurs pendants – plus spécialement la différence raciale et ethnique.

Tout ceci nous permettra de mieux cerner ce phénomène de la communication des femmes en organisation, et plus particulièrement des femmes africaines. Plus singulièrement, sous ce prisme nous tentons de comprendre comment la double différence (niveau hiérarchique/le style communicationnel adopté) affecte la dynamique de la femme africaine en entreprise. Il serait question pour nous de savoir si cette double différence fait la différence dans le style de communiquer (style de management/style de communication/style de direction et de gestion du pouvoir).

### Problématique

Pour justifier l'intention de notre objet de recherche, il est important pour nous de clarifier les concepts principaux qui sont au centre de notre problématique à la lumière des travaux scientifiques antérieurs. La justification est importante, car plusieurs auteurs ont défini

et analysé les notions différemment et les conclusions de leurs recherches ne sont pas toujours en phase. Pour éviter « un chaos terminologique » ou un flou linguistique à notre travail, il était important d'avoir des concepts bien maîtrisés et bien définis. Nous présenterons la problématique qui se dégage autour de la façon dont les femmes communiquent en général, et nous soulignerons la différence qu'effectue le pouvoir quand elles occupent un poste de leader. Nous poursuivrons avec la définition de la culture et une explication de son influence dans le style de communication, telle que nous envisageons de l'utiliser tout au long de notre démarche. Cet exercice nous permettra d'avoir une vision plus claire de notre démarche.

#### Les femmes et le style de communication au travail

Dans son œuvre, Tannen (2001) affirme que beaucoup de problèmes et de tension entre les genres proviennent des différences de styles de conversation de chaque sexe. Pour elle, chacun a son style de conversation. Elle précise que les gens ont différents styles de conversation influencés par leurs origines ethniques, leur âge, leur classe sociale et leur sexe (préface). Du point de vue de l'organisation, ces différences multiculturelles, dépendamment du niveau hiérarchique, influencent la dynamique entre les personnels aussi bien que la structure et la culture de l'organisation.

Il est vrai que le problème de diversité et d'interculturalité ne date pas d'aujourd'hui. Dans une société où le multiculturalisme se fait de plus en plus ressentir, les organisations de différentes sphères (publiques, privées, communautaires) tentent de gérer tant bien que mal ce phénomène à travers la question de la diversité organisationnelle. Cette diversité culturelle peut être vue ici à deux niveaux : l'afflux des femmes dans le milieu organisationnel avec un statut professionnel et le nombre croissant du personnel aux backgrounds culturel et ethnique différents (Nicotera, Clinkscales & Walker, 2003, p. 16).

Dans la communication des organisations, plusieurs auteurs (Wachter, 1999 ; Holt & DeVore, 2005 ; Tannen, 2001, 2011) s'accordent sur le fait que les femmes sont perçues comme

des êtres faibles en négociation, plus altruistes, orientés vers la relation. Elles exercent de la compassion et se sentent concernées par des questions socio émotionnelles, ce qui laisse à croire que les hommes seraient plus compétitifs que les femmes. Poursuivant dans la même lancée, Tannen (2011) souligne que « les femmes sont émotionnellement impliquées dans leurs échanges avec les autres et que la conversation est pour elles le principal moyen par lequel s'établissent et se maintiennent les relations » [traduction libre] (p. 22).

Selon Wachter (1999), les femmes sont plus douces et ont tendance à adopter un style communicationnel accommodant inclusif, elles sont préoccupées par le fait que toutes les parties soient traitées équitablement. Son hypothèse sur les femmes face à ce qu'il a nommé « le combat rituel » rejoint celle de Tannen (2011, p. 34) selon laquelle, les femmes refoulent cette idée de combat lors d'une interaction directe, car elles seraient portées à l'interpréter comme une violence personnelle ; d'où leur inconfort lors des débats intenses et directs.

Dans la même veine, Holt et DeVore, (2005) rajoutent que les femmes tentent de construire une relation, communiquent de façon indirecte et optent pour la négociation, le retrait comme style de résolution de conflit. Tannen (2011) pour sa part, constate que la plupart des gens, en l'occurrence les femmes, préfèrent ne pas dire ce qu'ils pensent ou ce qu'ils veulent dire parce qu'ils sont préoccupés à la fois par ce qu'ils disent et par ce que les autres perçoivent. Parlant de stratégie communicationnelle, les femmes sont susceptibles d'adopter la stratégie du quid pro quo pour communiquer lorsqu'elles font face à une situation de conflit (Wachter, 1999). La stratégie du quid pro quo est une stratégie du donnant-donnant. Elle consiste à fournir des informations à ceux qui peuvent rapporter une contrepartie. En somme, nous retenons que le style de communication des femmes est plus axé sur la relation bien que la communication sur le contenu ne soit pas nécessairement amoindrie ou délaissée.

## La communication et la culture

La communication peut être définie comme un processus de transmission, de mise en commun entre les personnes, au cours duquel, l'échange et les comportements permettent de construire des significations. Au sens large, la communication est « la glu sociale » qui relie les membres, les unités et les organisations ensemble (Euske et Roberts, 1987).

Dans son livre intitulé *That's Not What I Meant! How Conversational Style Makes Or Breaks Relationships*, Tannen (2011) explore le pourquoi dont les styles de conversation peuvent faire ou défaire les relations interpersonnelles à la maison et au travail. Tout au long du déploiement d'une partie de sa problématique qui porte sur les signaux et les dispositifs conversationnels (chapitre 3), Tannen rentre au cœur de son objet de recherche qu'est la conversation. Elle analyse les différents indicateurs linguistiques qui façonnent la conversation. La culture viendrait ici teinter les différents signaux, dispositifs et mêmes les stratégies conversationnelles mises en situation.

Les différences culturelles dans l'utilisation habituelle de l'intonation et d'autres moyens de l'expressivité (l'intensité, expression du visage, gestes) font partie du stéréotype interculturel, qui est tout simplement l'extension à tout un groupe de types d'impressions qui sont régulièrement formés au sujet de ces individus. [Traduction libre] (Tannen, 2011, p. 54).

Les différences culturelles, tant au niveau des pays qu'au niveau des membres des organisations peuvent entraîner une communication conflictuelle. C'est pour cette raison que les auteurs (Walker, 1999; Holt & DeVore, 2005; Tannen, 2001 et 2011, Martin, Hecht & Larkey, 1994), à travers leurs différentes approches méthodologiques, tentent de comprendre la nature du conflit ainsi que la façon de le résoudre, ce qui contribuerait de toute évidence au maintien des relations pacifiques entre les acteurs (Blumberg, 1998 cité dans Holt & DeVore, 2005, p. 166).

Nous soutenons avec Tannen (2011) le fait que le sort de l'organisation dépend de la manière dont la diversité (en termes de genre, de culture et de sous-culture) est prise en charge et négociée entre les protagonistes de la communication.

#### Le pouvoir au féminin

Parmi les problèmes abordés dans son ouvrage *Talking from 9 To 5* Tannen (2001) parle à propos du fait que les femmes en position d'autorité, et celles qui souhaitent obtenir ce statut font face à un défi particulier. En effet leur style de conversation ne concorde pas selon elle avec le style autoritaire idéalisé (style normalisé selon le genre masculin) en cours dans la société et tout particulièrement dans les organisations.

En se basant sur ses observations menées en milieu professionnel, Tannen (2001) constate que les femmes utilisent plus la communication indirecte pour préserver leurs relations avec leurs pairs tout en permettant en même temps de contrôler celle-ci sans en donner l'impression. « Les femmes essaient de ne blesser personne avec ce qu'elles disent quand elles parlent, mais cela peut être mal interprété comme étant leur incapacité à assumer l'autorité, et même une démonstration de leur incompetence » [traduction libre] (Tannen, 2001, p. 93).

Selon les observations de Tannen (2001), les femmes en situation d'interaction minimisent leur propre autorité en se mettant au même niveau avec leurs auxiliaires. Certaines études démontrent toutefois que cette qualité produirait de meilleurs résultats. À l'instar de Balliet, Li, Macfarlan & Van Vugt (2011), la femme en position de pouvoir ferait preuve de flexibilité. Cet indicateur leur permettrait de savoir équilibrer les exigences plus ou moins contradictoires de pouvoir et d'entraide auxquelles elles seraient confrontées : de répondre en même temps aux besoins d'autonomie et de collaboration lors d'une conversation publique ou privée dont Tannen (2011) a fait allusion en parlant de la double contrainte.

Au niveau du rôle organisationnel, l'indice du degré de pouvoir attribué affecte le choix du style de résolution de conflit adopté par le protagoniste en situation. On peut se permettre alors de dire que le pouvoir est une notion importante qui influence l'établissement de la relation et le choix du contenu des messages pour faire face à un conflit co-culturel par exemple et tenter de le résoudre en tenant compte des besoins sus mentionnés.

Au vu de tout ce qui précède, une conclusion prématurée traduirait qu'en général les femmes paraissent moins efficaces et moins compétitives dans le contexte organisationnel parce que leur style de communication ou de conversation (inclusives au niveau de l'exécution de la tâche et la prise en compte de la dimension socio émotionnelle de l'interaction) n'est pas valorisé (Claes, 1999). En outre, on perçoit que la culture, le genre et le rôle organisationnel ont un effet sur le choix des stratégies et des moyens de résolutions de conflits.

#### Pertinence de recherche

##### Pertinence sociale

Les pays industrialisés tels que le Canada, font face depuis belle lurette, au phénomène d'immigration qui, à son tour conduit inéluctablement à la diversité culturelle présent tant au niveau professionnel que social. Les organisations publiques/privées, commerciales ou communautaires gèrent leur politique intérieure dans l'optique de favoriser l'intégration de cette diversité, facteur qui favoriserait la croissance économique. La culture organisationnelle est élaborée en fonction de la culture dominante et les membres des groupes culturels non dominants tendent tant bien que mal à s'y assimiler, ou accommoder (Orbe, 1998).

La culture organisationnelle constitue la toile de communication tissée par les valeurs et les postulats de base émergeant de l'ensemble complexe des interactions entre les membres de l'organisation (Keyton, 2005). Ces valeurs et postulats de base sous-jacents à la toile des communications à la surface sont ce qui explique les bases du fonctionnement d'une

organisation ; l'organisation est la résultante de la communication. Ceci traduit le lien étroit qui existe entre la communication et la culture, car pour mieux comprendre l'une (notion), il faudrait définir l'autre (Orbe, 1998).

De plus, Taylor (2013) stipule que la manifestation de la communication est la conversation ; et la communication est ce qui émerge entre le texte et la conversation (Taylor & Van Every, 2000, cité par Nicotera, Clinkscales & Walker, 2013). La culture implique donc l'interaction entre des interlocuteurs en milieu de travail: « Just as an organization is enacted through the interactions of its members, an organizational culture emerges from the complex and continuous web of communication among members of the organization » (Keyton, 2005, p. 20).

Le lieu de travail, selon notre approche de recherche, est le contexte dans lequel on assiste à l'interpénétration co-culturelle. Comme il a été signifié tantôt, la communication interculturelle n'est jamais parfaite. De ce fait, lors d'une interaction entre des membres de cultures différentes, les acteurs ont recours à des pratiques et des stratégies communicationnelles (Orbe, 1998) différentes dépendamment du problème qu'ils perçoivent dans l'évolution de la conversation. Une compréhension éclairée des pratiques et stratégies communicationnelles utilisées par notre groupe d'étude (les femmes africaines) permettra de voir comment ces différences de culture impactent leurs communications, en particulier en ce qui a trait à la communication supérieure subordonnée.

#### Pertinence scientifique

La pertinence scientifique passe par les soucis de cohérence entre la théorie ou le modèle théorique adopté et l'objet d'étude. De ce fait, plusieurs auteurs tant en communication qu'en sociolinguistique et anthropologie se sont penchés sur la question de la communication interculturelle. Certains, tels que Tannen (2001 & 2011), ont abordé la question de la différence

culturelle entre les genres (genre défini comme sexe) en milieu professionnel. D'autres tels que Holt et DeVore (2005) ont parlé de la différence culturelle (collective, individualiste) des minorités ethniques en milieu organisationnel. En outre, des chercheurs à l'instar de Martin et al. (1994) et Orbe (1998) avaient auparavant étudié la question de la différence culturelle au niveau de la race/l'ethnie en dehors du lieu de travail.

Notre perspective de recherche s'apparente à ces recherches dans la mesure où il s'agit pour nous également de comprendre l'impact de la différence de culture dans les interactions organisationnelles des minorités ethniques avec la culture hôte. Notre démarche nous permettra en effet de voir dans quelle mesure ce contact peut faire émerger des styles de communication permettant aux femmes africaines de se positionner dans la toile de communication qui est en somme leur milieu de travail. Cette façon de voir le milieu de travail/l'organisation comme communication ou interaction est un des points forts de notre démarche de recherche ; la culture, le genre et le style de communication sont perçus sous l'angle de la communication, et tout particulièrement de la communication constitutive de l'organisation.

Face à la toile des communications représentée par une organisation donnée, quelle réponse (style de communication) les valeurs (culture) propres aux femmes africaines (genre) font-elles émerger au contact (interaction) des valeurs sous-jacentes à cette toile (organisation/milieu de travail) ? Telle est notre question de recherche. La cohérence entre ces concepts, les modèles théoriques adoptés (proposés par Martin et al., 1994 ; Orbe 1998) et la méthodologie choisie permettra de mieux comprendre les subtilités des sous-cultures organisationnelles (Keyton, 2005, pp. 57-69) et de la communication entre acteurs de cultures différentes (Orbe, 1998) dans le cadre organisationnel, et de répondre à cette question.

**Recension des écrits**

Dans ce chapitre, nous exposerons des concepts théoriques majeurs qui tiennent lieu de fondement à notre recherche. À partir des analyses des recherches scientifiques réalisées, nous présentons les postulats en lien avec nos trois concepts tout en soulignant nos prises de position dans les définitions qui leurs sont attribuées. Ces concepts sont : le genre, la culture et le style de communication.

### Genre

Claes (1999) a réalisé une revue de la littérature sur le genre en milieu organisationnel. Elle prend comme concept fondamental le genre et présente sa relation avec la culture, le style de langage, de communication et de direction. De prime à bord, elle démontre que le concept de genre, différent du sexe, est une construction sociale qui n'est indubitablement pas une conséquence de la différenciation biologique : « le genre est généralement considéré comme exprimant une *catégorie culturelle*, parce que ce sont les différences normatives et les différences de valeurs entre les hommes et les femmes qui apparaissent significatives » (p. 479). Le genre serait donc une résultante de l'éducation, du mode de vie d'un groupe de personnes, en bref de la culture. Dans les travaux de Tuner & Shuter (2004), le genre porté à l'étude est uniquement féminin avec une différence raciale (noire/blanche).

À cet effet, notre étude ne tient pas compte de la différence entre le genre et le sexe, car, nous prenons en compte l'identité biologique de notre population cible ainsi que toutes les caractéristiques qui lui sont rattachées. Ainsi dit, nous choisissons d'étudier la communication des femmes africaines.

## Culture

Le concept de culture est pris par certains chercheurs anthropologues, sociologues sous différentes approches afin d'appréhender les problèmes présents tant dans la société que dans les organisations. La culture a une forte incidence sur le développement comportemental et psychologique des êtres humains. D'après Le Robert Encyclopédique des noms propres, le culturalisme est une théorie anthropologique qui soutient la prééminence de la culture dans la détermination des comportements ou des systèmes sociaux (Rey, 2007, p. 596). En effet, de cette théorie ou paradigme aurait émergé une classification des systèmes de valeurs, des modèles de comportements qui justifient les conduites comportementales des genres féminin et masculin, et même des groupes de personnes appartenant à des profils culturels différents (Rey, 2007). Pour enrichir ce point, la culture serait donc ce phénomène qui agit directement, profondément et de manière durable sur le comportement (Hall, 1984, p. 43).

Dans les paragraphes suivants, nous présentons un ensemble de définitions de la culture que nous trouvons adéquates pour notre travail de recherche. En voulant parler des femmes africaines, la composante de culture est juxtaposée à l'origine de provenance (géographique), l'influence de l'environnement sociétal, la définition de l'identité et le comportement de soi dans un milieu de vie. Dans un premier temps, nous abordons les définitions de la culture qui prennent en compte les indicateurs que nous venons de mentionner et dans un second temps, nous apportons une nuance en ce qui concerne la culture africaine.

Dans la même continuité des principes de la culture sus-citée, Hofstede pour sa part définit la culture comme étant « une *programmation mentale* qui distingue les membres d'une culture par rapport à l'autre » (2010, p. 27). Ainsi en résulte une compréhension éclairée des différences culturelles propres aux Orientaux tels que les Chinois, les Indiens, les Malaisiens, les Japonais (Ding, 2006 ; Nishimura, Nevgi & Tella, 2008 ; Salleh, 2005).

Aussi, le professeur Lüsebrink (1998) présente la culture comme étant un modèle global d'action et d'explication du monde inhérent à des groupes sociaux, acquis au cours du processus de socialisation (p. 1). Il souligne que le concept de culture se conjugue avec les notions « d'identité », de « perception de soi » et de « perception de l'autre », peu importe l'angle sous lequel il est appréhendé. Nous dirons donc que la culture permet de définir autrui : sa réalité. Williams dira pour sa part, tout en accentuant cette fonction de définition, que la culture est le *style de vie* particulier d'un groupe, d'une période historique ou de certaines personnes [traduction libre] (Williams, R., 1983, cité dans Storey, J., 2006, p. 1). Acquis et transmise par des symboles et qui représentent son identité spécifique (Bollinger & Hofstede, 1987, p. 27), elle serait également *la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe d'humain*. En ce sens, on peut observer que la culture n'est pas innée, mais qu'elle s'acquiert et se nourrit de l'environnement social de l'individu. (Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, V., 2010, p. 16).

Par ailleurs, dans son ouvrage *Management et interculturelité en Afrique*, Kamdem E. (2002), en parlant de culture africaine, stipule qu'on ne saurait parler d'une culture africaine, mais des cultures africaines qui seraient façonnées à partir de plusieurs facteurs historiques, environnementaux et même sociétaux :

En se référant à l'analyse de la culture, on peut dire qu'il n'existe pas une culture africaine homogène et identique chez tous les peuples de ce continent. L'histoire et l'évolution des différentes sociétés en Afrique ont connu des cheminements divers et variés qui n'autorisent pas à considérer les peuples de toutes les régions africaines comme identiques culturellement. Les traditions locales, l'expérience coloniale, le rapport à la modernité, l'environnement écologique sont autant de facteurs qui ont considérablement façonné les croyances et les comportements au fil du temps (p. 46).

Il est donc à noter que la culture s'exprime de plusieurs façons. Étant donné qu'elle est liée à la notion d'identité, elle permet de définir les valeurs, les rituels et même les symboles qui façonnent cette identité. Caune (2006) stipule aussi que la culture est : « la transmission des

produits de la pensée des générations successives, mais aussi la diffusion des valeurs, tout comme les effets de comportements qui s'effectuent selon les enchaînements d'actes de communication » (p. 51). Dans le cadre de notre travail, il serait important de parler plus précisément de ces valeurs culturelles.

### Valeurs culturelles

De prime à bord, les valeurs sont des principes clés de toutes cultures. Les valeurs sont ces conceptions-là qui, impactées par les croyances, influencent les normes et les règles qui cadrent ou justifient des actions. Bollinger et Hofstede (1987) énoncent que nos valeurs déterminent notre définition subjective de la rationalité et qu'elles sont émotionnelles plutôt que rationnelles. (1987, p. 25). Pour élucider cette assertion, Bollinger et Hofstede disent que :

Les valeurs ont à la fois une intensité et une direction (un sens). Si nous possédons une valeur, elle signifie que le résultat a pour nous une certaine importance (intensité) et que nous reconnaissons comme bon ou mauvais ce résultat (sens de la direction) (1987, p. 25).

Les valeurs sont donc ce (attitude, comportement, discours, décision) qui est souhaitable, préférable dans une situation ou un contexte donné. Les valeurs participent donc à la définition de l'identité, à la présentation et à la re-présentation de « soi » et de « l'autre » contenus dans un ou des messages diffusés dans une situation de communication ou de conversation. Le « soi » se conçoit comme un effet de positionnement de l'individu dans des situations d'interaction (Caune, J., 1995, p. 51).

Lorsque les interlocuteurs en interaction appartiennent à la même culture, des dissonances et des malentendus sont moins prononcés ou même inexistantes (Tannen, 2001 & 2011 ; Turner & Shuter, 2004 ; Barmeyer, 2007). Cependant le non-respect ou le manque de reconnaissance de ces valeurs entraîneraient des frustrations ou un conflit intérieur chez l'un ou l'autre des protagonistes en interaction. Ce dernier résultat est apparent lors d'une interaction

interculturelle. C'est en effet sur ce point que repose la problématique de notre recherche : la communication interculturelle.

#### Communication interculturelle

Pour aborder la communication interculturelle, nous la définissons avec cette assertion de Ladmiral et Lipiansky qui stipulent que : « Le terme interculturel même implique l'idée d'interrelations, de rapports et d'échanges entre cultures différentes. [...] Ainsi par communication interculturelle, il faut d'abord entendre les relations qui s'établissent entre personnes ou groupes appartenant à des cultures différentes ». (2015, p.10).

Tout comme notre approche de la culture, Turner & Shuter (2004) abordent le concept sous le prisme racial. Leur analyse corrélait le genre choisi (les femmes) avec la race (blanche, noire) qui porte en elle une signification culturelle différente, même si à la base les stéréotypes sociaux attribués au genre féminin influençaient les perceptions dans toutes les situations conflictuelles. Ces derniers subodorent néanmoins l'importance de la diversité ou même de la provenance culturelle sur le style de communication en interaction : « Some academicians have argued that within gender, race makes a difference in communication behaviors » (p. 171).

Les valeurs culturelles propres à chaque race influenceraient l'entrée en interaction avec des cultures étrangères (Turner & Shuter, 2004). Pour justifier cette déclaration, ces auteurs se sont appuyés sur les résultats de recherche de Martin, Hecht et Larkey (1994) qui ont identifié cinq valeurs de communication que les Afro-Américaines jugent essentielles à la communication interethnique et à leur satisfaction (p. 177). Ces valeurs sont : le partage (reflète le collectivisme à travers l'interconnectivité, l'interrelation et l'interdépendance) ; l'unicité (le respect et la reconnaissance de l'individu) ; le positivisme (être positif, avoir le sens de la vitalité, la vitalité émotionnelle et l'ouverture des sentiments, être résilient face à cette positivité [traduction libre], p. 177) ; le réalisme (dire les choses telles qu'elles sont, qu'elles soient

positives ou négatives) ; et l'affirmation de soi qui est une valeur qui ressort plus souvent face au déni ou à l'oppression.

À la suite de l'analyse des entrevues réalisées avec les femmes africaines, nous avons fait paraître par induction des valeurs culturelles qui s'apparentent aux valeurs culturelles des femmes afro-américaines, dont Martin et ses collègues (1994) ont rapporté dans leurs travaux.

Tableau 1.

*Récapitulatif des valeurs exprimées par les femmes noires américaines versus les femmes blanches américaines.*

<b>Valeurs afro-américaines</b>	<b>Valeurs euro-américaines</b>
<b>Sharing:</b> is the endorsement of the group and reflects collectivism (interconnectedness, interrelatedness, interdependence).	<b>Sharing:</b> willingness to share opinions.
<b>Uniqueness</b> pays homage to the individual.	The individual
<b>Positivism:</b> being positive, having a sense of aliveness, emotional vitality, and openness of feelings, being resilient about this positivity.	<b>Self</b>
<b>Realism:</b> « telling it like it is », focus on understanding and communicating the positive and negative in the world.	<b>Being honest:</b> utterances deemed honest may vary in the degree of commitment, truth and the belief expressed in the way of speaking.
<b>Assertiveness</b> taking charge of one's own existence and standing up for oneself in the face of oppression (forcefulness, aggressiveness)	<b>Communication</b>
	<b>Traditional social roles</b>
	<b>Right to choose</b>

(Source : Martin et al., 1994, p. 237)

Tuner et Shuter rapportent dans leurs résultats que: "The lack of these values may be a contributing factor in the negativity and passivity in the metaphors these African American women participants provided" (2004, p. 177). Dans leur recherche, ils diront plus loin que les différences culturelles créent un écart entre les femmes afro-américaines et les femmes blanches

américaines dans leur lieu de travail : « This gulf may be seen as marking the differing standpoints of African American and European American professional women » (p.172).

Lors d'une interaction ou de l'accomplissement d'une tâche professionnelle, les attentes des uns et des autres pourraient varier en fonction de leur genre et de leurs valeurs. Les différences perçues dans les cultures peuvent engendrer ou également contribuer à l'émergence d'un conflit interracial en milieu professionnel quand l'une ou l'autre des parties fait preuve de rigidité et d'ethnocentrisme. Dans cette étude nous n'imputerons aucune valeur culturelle à priori aux femmes que nous allons étudier. Les analyses des entrevues individuelles semi-dirigées révéleront la perception que les actrices ont elles-mêmes de ces cultures et la manière qu'elles interviennent au cours des interactions organisationnelles qu'elles ont avec les autres.

#### Style de communication

De prime à bord, Norton (1978) définit le style de communication comme suit : « [...] the way in which a person "verbally and paraverbally interacts to signal how literal meaning should be taken, interpreted, filtered, or understood". (Cité dans Bednar, 1982, p. 52). Dans sa revue de littérature, Bednar (1982) définit à nouveau les onze composantes opérationnalisées par Norton, qui permettent de circonscrire le style du communicateur. À cet effet, il s'appuie sur ces conceptualisations théoriques dans le but de décrire les caractéristiques de style de communicateur perçues qui peuvent être systématiquement associées à des critères indépendants de la performance managériale (p. 56). De plus, il s'inspire de la logique théorique de Watzlawick, Beavin et Jackson (1967), qui soutiennent que « every communication has a content and a relationship aspect such that the latter classifies the former and is therefore a metacommunication » (Bednar, 1982, p. 53).

Étant donné que « le style du communicateur est supposé être différent de la personnalité, car il peut être manipulé délibérément par le communicateur » (Bednar, 1982, p.

53), nous ne voulons pas examiner le style de communication comme une composante extérieure à l'identité de nos participantes, un style commun ou idéalisé pour toute personne qui entrerait en interaction avec son environnement.

En s'appuyant sur les recherches de Nishimura, Nevgi & Tella (2008) qu'ils ont effectué sur le style de communication et les caractéristiques culturelles propres à la Finlande, le Japon et l'Inde, la notion de style de communication se réfère à des façons de s'exprimer, aux modèles de communication qui sont considérés comme « typiques » à une communauté, à un pays, à une ethnie, voire une race. Nishimura, Nevgi & Tella (2008) énoncent que les différences de style de communication sont plus liées à des différences de cultures qu'à d'autres différences. En accord avec d'autres auteurs à l'occurrence de Tannen (2011), Claes (1999), Turner & Shuter (2004), Nishimura et ses collègues soutiennent qu'une considération de ces différences conduirait à minimiser les malentendus, à une meilleure compréhension et à un respect mutuel. « Communiquer suppose rechercher une relation et œuvrer ensemble pour la maintenir. Les règles de la conversation devraient inclure le principe de la collaboration » (Claes, 1999, p. 491).

#### Style de communication dans une culture de contexte élevé ou faible

Nishimura, Nevgi & Tella (2008) se sont inspirés de la théorie « high/low context cultures » de Hall et de la dimension individualisme/collectivisme de la théorie de Hofstede dans l'optique de comprendre les cultures qui influencent les styles de communication des Japonais, des Indiens et des Finlandais. Également, Salleh (2005) s'est appuyé sur les caractéristiques de cette théorie pour illustrer le style de communication des Malaisiens. La catégorisation des différences culturelles dans la théorie de Hall permet de comprendre les différences de base du style de communication et des problèmes culturels des groupes (Hall, 1976 cité dans Nishimura, Nevgi & Tella, 2008, p. 784). De ce fait, pour Nishimura, Nevgi &

Tella (s'inspirant de Hall, 1976), comprendre ces différences culturelles ferait appel au contexte. Ils définissent le contexte comme : « l'information qui entoure un évènement ; il est inextricablement lié à la signification de cet évènement ». [Traduction libre] (2008, p. 784).

Dans la même lancée, Salleh (2005) rappelle que la compréhension du contexte ferait une différence cruciale dans le discernement d'un problème précis. Tout d'abord, Salleh (2005) mentionne qu'une communication à contexte élevé ou à faible contexte peut être différenciée en fonction de quatre caractéristiques : les émotions dans une relation étroite, la transmission directe du message, l'utilisation de la communication non verbale et l'utilisation d'un langage numérique ou analogue (p. 3). Selon cette sociologue, les Malaisiens établissent d'abord des relations avant de se lancer en affaires. Ce résultat justifierait donc – selon elle – l'assertion de Hall (1998) qui énonce que le style de communication dans un contexte élevé implique les émotions et les relations étroites (Salleh, 2005, p. 3).

Selon Nishimura, Nevgi & Tella, le style de communication serait influencé par la proximité des relations humaines en société dans une culture de contexte élevé. De plus, les informations contenues dans un message ne sont pas clairement explicites et le récepteur est censé posséder un capital culturel, social et intellectuel (Bourdieu, 1979 & 1980) qui lui permettrait de décoder le sens du message, de « lire entre les lignes ». Cette caractéristique est simplifiée sous le thème de *indirectness* utilisé par Salleh (2005) et Tannen (2011) et *politeness* utilisé par Nishimura, Nevgi & Tella (2008). Aussi, dans cette dimension contextuelle, les interlocuteurs en interaction ont tendance à intervenir l'un à la suite de l'autre ; l'interruption de parole est absente ce qui traduit la communication comme étant harmonieuse, indirecte (Nishimura, Nevgi & Tella, 2008). Les membres de la culture collectiviste (Japon, Chine) ont tendance à utiliser ce style de communication.

À l'autre extrémité de la théorie de Hall, dans une culture de contexte faible, Nishimura, Nevgi & Tella (2008) relatent que les protagonistes en situation conversationnelle tendent à fournir plus d'informations et d'expliquer les points incompris de leur message. Contrairement à une culture à contexte élevé, le récepteur n'a pas besoin de fournir beaucoup d'efforts pour comprendre le message qui lui est envoyé, car il reçoit assez de détails pour la compréhension de ce dernier. « Une culture de contexte faible se caractérise par une communication directe et linéaire et par l'utilisation constante et parfois sans fin des mots. La communication est directe, précise, dramatique, ouverte et basée sur des sentiments ou des intentions réelles. » [Traduction libre] (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988 cités dans Nishimura, Nevgi & Tella, 2008, p. 785). De plus, les interlocuteurs sont orientés de façon rationnelle vers le contenu et se soucient moins des relations interpersonnelles. Précisons que ce style de communication est prisé par les membres de la culture individualiste (Inde, Finlande, Malaisie) que nous avons présentée dans le concept de la culture.

Comme il a été précédemment dit dans la culture collectiviste, l'interlocuteur dispose peu d'informations dans son message à son récepteur, car ce dernier serait à mesure de traduire les indices et les signaux contenus dans le message pour le décoder. En lien avec notre problématique, nous pouvons donc stipuler que certains supérieurs hiérarchiques à l'occurrence des femmes utiliseraient des caractéristiques propres à cette culture (l'indirect, la modestie ou encore la politesse) pour communiquer un ordre sans paraître autoritaire. À la suite de cette observation et suivant notre objet de recherche, nous nous demandons si les femmes africaines seraient-elles aussi influencées par une culture à contexte élevé ? Les entretiens que nous comptons réaliser avec ces femmes africaines nous permettront de répondre à cette question. Aussi, l'analyse de ces entretiens nous permettra de savoir si leur contexte culturel diffère de celui de la culture d'accueil (le Québec).

## Style de communication indirect

Tel que mentionné plus haut, les membres de la culture collectiviste tendent à utiliser un style de communication indirect. Ding (2006) a examiné comment le confucianisme a impacté le style communicationnel des Chinois tant au niveau social que professionnel. Les valeurs préconisées sont entre autres l'humanité/collectivité et la modestie. Ces valeurs placent en retrait le bien-être personnel, car l'autoréalisation se rend manifeste uniquement au travers des relations sociales. En se basant sur les travaux de Chen (1997), Ding prétend que : « les communicateurs professionnels en Chine utilisent souvent ces stratégies de manière rhétorique en utilisant une approche indirecte de la communication [...] » [traduction libre] (Ding, 2006, p. 94).

En outre, il suppose que les individus qui utilisent un style indirect sont mieux en mesure de réussir dans leur carrière et leurs interactions sociales. Le caractère indirect semble aider à construire une structure sociale harmonieuse. Selon Ding, "The indirect style of professional communication provides an ideal means by which people can approach business issues or transactions because it allows them to reduce antagonism and suspicion through developing interpersonal relationships that help to establish their credibility." (2006, p. 97). De ce fait, ce style permet de créer des affinités et faire des compromis ou des accommodements dans des relations interpersonnelles dans l'optique de se faire une image crédible. Par conséquent, l'auteur suggère que l'utilisation de ce style de communication soit considérée pour exposer un message qui ne pourrait pas être apprécié par le ou les récepteurs dans le but de les aider à changer le comportement conflictuel. En somme, la position de Ding se trouve dans cet énoncé :

"We might integrate this strategy into our business and technical communication practices, especially when we anticipate an unfavorable response from an audience. For example, we might first demonstrate that we are not seeking pure personal profits but are seeking the common interests of all the parties involved. We might also establish a friendly relationship with

our audience before presenting our main point. We do not have to humble ourselves to still demonstrate our humanity.” (Ding, 2006, p. 98).

### Style de communication des femmes

Tout d’abord, il est important de marquer une nuance entre le style de communication des femmes en général et le style de communication de certaines lorsqu’elles jouent ou occupent une position de leader. Une méta-analyse menée sur le style de leadership corrélé avec le genre a démontré que, contrairement à l’attente stéréotypée sur le genre selon laquelle les femmes mènent en fonction d’un style axé sur les relations interpersonnelles et les hommes dans un style axé sur les tâches, les leaders féminins et masculins ne diffèrent pas sur ces deux dimensions (relation et tâche) dans les études organisationnelles (Eagly & Johnson, 1990). Cependant, Eagly & Johnson affirment que les femmes ont tendance à adopter un style plus démocratique ou participatif et un style moins autocratique ou directif que les hommes (1990, p. 248).

Par ailleurs, les résultats de Eagly et Johnson démontrent que les styles de leadership des femmes mettent l’accent à la fois sur les relations interpersonnelles et l’accomplissement des tâches à un degré un peu plus élevé que les styles masculins (1990, p. 247). En outre, ils précisent que prendre des décisions dans un style collaboratif exige non seulement la sollicitation de suggestions de ses pairs et subordonnés, mais aussi la préservation de bonnes relations avec eux lors de l’évaluation où il peut arriver qu’elles rejettent leurs idées. En somme, ils reconnaissent que les femmes leaders peuvent gagner la confiance de leurs groupes en prenant des décisions participatives et être efficaces.

Dans la même lancée, Claes (1999) fait une présentation du style conversationnel en soulignant les éléments qui façonnent le discours féminin. Cette présentation s’apparente aux propos de la sociolinguiste Tannen qui a étudié les différences linguistiques dans l’interaction

des groupes de sexe différent. Claes rappelle que le discours féminin est moins rationnel et révèle plus de sensibilité et d'incertitude : « Le langage féminin se définirait par la politesse et l'insécurité, alors que le langage masculin serait affirmatif et direct. Le style de conversation de la femme serait coopératif, celui de l'homme compétitif » (1999, p. 479).

En bref, Claes (1999), pour qui le style de communication des femmes se traduirait par un style communicationnel implicite, une stratégie communicative incluant le consensus, le discours relationnel, les femmes accorderaient de l'importance aux relations affectives dans le travail. Elle fait la recommandation suivante :

« Les femmes sont dotées de qualités susceptibles d'améliorer significativement la communication, la coopération, l'esprit d'équipe et l'engagement dans les entreprises – autant de qualités qui sont aujourd'hui essentielles à l'excellence du travail et à l'entretien de réseaux et de contacts indispensables dans toutes activités » (p. 492).

Elle rejoint plusieurs auteurs susmentionnés sur le fait que les compétences des dirigeants de l'avenir devront associer les caractéristiques dites masculines et féminines, pensée stratégique et facultés de communication. Dans son article, Claes réaffirme que les femmes obtenaient de meilleurs résultats que les hommes sur le plan de la stimulation (elles sont énergiques et enthousiastes), de la communication (elles tiennent les autres au courant), du retour d'information (elles font savoir aux autres ce qu'elles ont fait) et de la production (elles fixent la barre haute) (1999, p. 490).

Par ailleurs, à la lumière de plusieurs auteurs et de leurs travaux antérieurs, Tuner et Shuter (2004) soulignent que les femmes afro-américaines et euro-américaines diffèrent dans leur style de communication. Cette différence est perçue à travers les valeurs culturelles prônées, les attentes variées des unes et des autres en situation de communication et de leurs expériences. Cette différence de style serait donc influencée par la culture du genre. Ceci rejoint l'idée selon laquelle les valeurs jouent un rôle primordial dans la construction de l'identité

culturelle et façonnent à leur tour la manière d'interagir avec les autres. Cette identité culturelle modélise aussi les attentes d'indépendance et de participation des uns et des autres dans les relations interpersonnelles.

Tout comme Tannen, Tuner et Shuter (2004) ont repris les travaux scientifiques de Putman & Fairhurst (2001) qui démontrent l'importance de la métaphore comme stratégie d'interaction dans la gestion de ces échanges déterminés par le genre et la différence de culture. Ces derniers soutiennent la qualité stratégique de la métaphore en ce que : « metaphoric language sometimes functions to enable people to express difficult and emotional topics better than literal language » (p.172). La notion de métaphore est définie comme : the “understanding and experiencing one kind of thing in terms of another” (Lakoff & Johnson, 1980, cité dans Turner et Shuter, 2004, p. 172). Cette notion rejoint celle de politesse ou *indirectness* qui est un concept de base de la culture collectiviste. De plus, la présence de cette notion dans le style de communication des femmes en général justifierait leur caractère socioémotionnel, leur orientation vers la communauté.

Par ailleurs, comme les auteurs l'ont si bien mentionné (Turner & Shuter, 2004), les différences culturelles peuvent occasionner l'émergence de conflits. Reprenons avec eux ici la citation de Putman et Poole (1987, p. 552) qui définissent le conflit comme : « the interaction of interdependent people who perceive opposition of goals, aims, and values, and who see the other party as potentially interfering with the realization of these goals » (p. 172). De leur précédente recherche, Tuner et Shuter ont trouvé que : « African American women see themselves as striving to reduce conflict whereas European Americans are trying to avoid it. Similarly, European American females view themselves as less likely to escalate conflict than are African American women » (p. 91). Les femmes afro-américaines tentent de réduire le conflit en adoptant des stratégies directes telles que l'affirmation de leur point de vue, en pointant ce qui, pour elles, fait problème. Cette affirmation est marquée par une expression

émotive et une tonalité de la voix intense. En revanche, les femmes blanches adoptent les stratégies indirectes pour réduire le conflit. L'évitement et parfois le style indirect traduisent leur inconfort face au conflit. Notre approche de recherche permettrait de voir si cette assertion se confirme dans le style des femmes africaines dans la mesure où ceci semble donc être une question de style de communication.

En somme, les résultats de l'étude exploratoire de Turner & Shuter (2004) stipulent que l'expression langagière des Afro-américaines laisse transparaître un emploi élevé des émotions par rapport aux blanches Américaines et que ce serait pour elles une manière d'affirmer leur pouvoir et de se faire entendre. De plus, les attitudes des femmes envers les conflits en milieu de travail, mesurées par leurs métaphores, seraient négatives.

En conclusion, les concepts que nous avons développés dans cette revue de la littérature, même si elle n'a pas été absolument et totalement exhaustive, nous permettent néanmoins d'orienter notre perspective de recherche en tenant compte du phénomène migratoire, car comme l'a si bien dit Soizic (2004), « les femmes d'origine étrangère connaissent mal ou comprennent difficilement le fonctionnement de la société d'accueil » (p. 29). Ce constat pourrait être fait tant au niveau social que professionnel. Cependant, cette observation ne saurait conditionner le processus de notre étude, mais ne sera pas insignifiante. De ce fait, nous allons poursuivre avec l'élaboration du cadre théorique qui nous permettra de considérer la modélisation d'un style de communication qui se rapprocherait ou traduirait celui des femmes africaines de la ville de Trois-Rivières.

Cadre théorique

Cliccours.com

En lien avec la problématique présentée ci-dessus ainsi que la recension des écrits, plus d'un modèle théorique permet de décrire et d'expliquer les enjeux problématiques à étudier à savoir le modèle théorique de Martin, J., Hecht, M. L., & Larkey, L. K. (1994) portant sur la communication interethnique ; et le modèle théorique co-culturel de la communication d'Orbe, M. P. (1998). Cependant, en conformité avec nos questions préliminaires, nous avons choisi de prendre appui sur le modèle théorique de Martin et al. (1994).

#### Modèle théorique de la communication interethnique

De prime à bord, le modèle théorique développé par Martin, Hecht & Larkey (1994) semble être en partie utile pour notre cadre théorique. En effet, leur modèle théorique est basé sur quatre concepts à savoir *ethnic identity, communication issues, conversational improvement strategies, and communication satisfaction*. Ces dimensions sont clairement pertinentes à notre problématique.

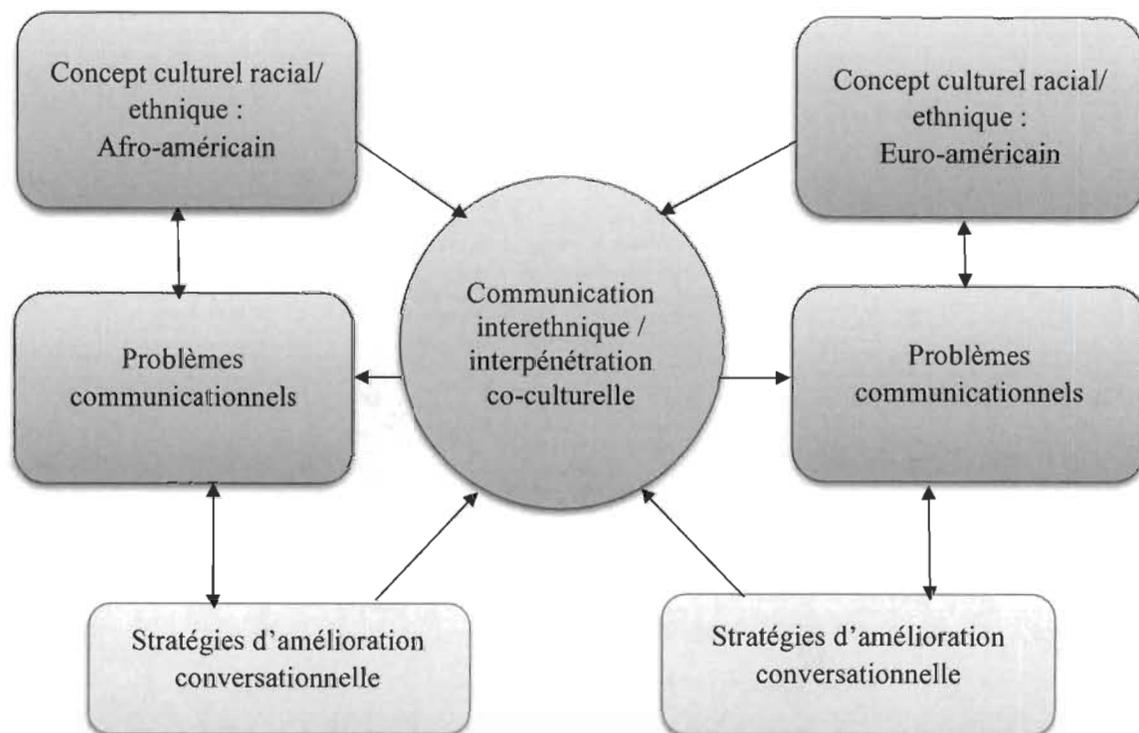
Dans leur problématique, les auteurs ne définissent pas la culture en tant que telle. Ils abordent la culture au niveau de la différence raciale et ethnique. Ils stipulent que les facteurs majeurs affectant la communication interethnique sont les valeurs fondamentales. Le concept de culture (valeurs culturelles) nous permet d'emblée de connaître les valeurs qui sont impliquées dans un échange conversationnel. Ces valeurs façonnent l'énonciation, la participation, l'implication dans la conversation. Elles sont prises comme normes pour décoder les dires et les comportements de l'interlocuteur. C'est aussi à partir d'elles qu'une communication interpersonnelle peut être conclue satisfaisante ou pas, en fonction des

problèmes que les interactants perçoivent. Dans ce même ordre d'idées, la notion de problèmes de communication sera importante dans l'avancée de notre travail. Étant donné que nous voulons analyser les incidents critiques qui se produisent lors d'une interaction co-culturelle, l'ensemble des sept problèmes communicationnels élaborés par Hecht, Ribeau & Alberts (1989) nous permettra de thématiser les expériences et catégoriser les thèmes émergents.

Étant donné que les résultats des recherches sur le développement interculturel relationnel sont moins convaincants, Hecht, Ribeau & Alberts (1994) ont analysé le degré d'implication des interactants dans une conversation et ont établi une comparaison entre les deux groupes. Cette comparaison concerne la corrélation des problèmes communicationnels et les stratégies d'amélioration conversationnelle employées pour faire face à une communication non satisfaisante ou pour avoir une communication satisfaisante. Les coauteurs se sont appuyés sur le modèle de communication interethnique développé dans leur précédente recherche (Hecht et al., 1989) basé sur 4 composantes : identité ethnique, problèmes communicationnels, stratégies d'amélioration conversationnelle, communication satisfaisante. "Research has more typically focused not on "failure events" but on how interactants adjust or accommodate their behaviors to achieve satisfactory interaction" (p. 239).

De plus, le rapport entre les problèmes relationnels et les stratégies d'amélioration qui fait l'objet de l'étude permet non seulement de mesurer le degré d'implication dans une communication interethnique, mais aussi d'établir un profil du style communicationnel de chaque groupe culturellement différent porté à l'analyse. "The present study investigates the relationship among conversational improvement strategies, communication issues, and the relational intimacy for both African Americans and European Americans in intercultural conversations" (p. 241).

Figure 1. Modélisation théorique de la communication interethnique (Martin, J., Hecht, M. L., & Larkey, L. K. (1994)).



La méthode de recherche adoptée par les auteurs pour répondre à leur question de recherche est la méthode quantitative exploratoire. “The goal of this study was to explore the relationship between conversational improvement strategies and communication issues, to discover what specific strategies are used to deal with specific communication issues, and to understand whether the use of these strategies varies according to relational intimacy” (Martin, Hecht & Larkey, 1994, p. 242). L’outil de collecte de données est le questionnaire par lequel les chercheurs canalisent les réponses de leurs répondants par des choix de catégories qui caractérisaient leurs conversations interculturelles. Le type d’analyse choisi est l’analyse statistique dans l’optique de calculer la taille de l’effet de chaque problème communicationnel et de chaque stratégie. Le calcul du coefficient de corrélation a permis aux auteurs de juger la

relation (élevée ou faible) entre les membres de groupe ethnique, l'intimité relationnelle et les stratégies d'amélioration conversationnelle.

Le choix de la méthode exploratoire et du type d'analyse est cohérent avec la nature des données d'autant plus que l'objectif est d'établir une corrélation entre les dimensions conceptuelles. Cependant, cette approche est limitée, car elle ne fournit pas certains éléments importants dans la compréhension de la problématique. Comme les auteurs l'ont si bien dit,

“it is possible that our research method (survey questionnaire) could not adequately tap conversational improvement strategies for dealing with this sensitive communication issue. Perhaps a more qualitative approach (multicultural research team conducting focus groups, interviews, or ethnographic studies) would yield further insight into conversational strategies for dealing with the issue of powerlessness” (1994, p. 249).

C'est à cela que, modestement, notre étude tentera de contribuer. Pour l'instant, en conformité avec l'objectif de la présente étude, ce modèle peut nous accompagner tout au long de la résolution de notre problème de recherche. Toutefois, nous allons relever de façon inductive les valeurs fondamentales propres aux entités de notre échantillon. De ce modèle théorique, le récapitulatif des problèmes communicationnels (au nombre de sept, présenté en annexe A, tableau 2) ainsi que les stratégies d'amélioration communicationnelle (annexe A, tableau 3) qui émergent dans une conversation co-culturelle seront d'une grande utilité dans le codage de notre corpus.

Bien qu'une communication co-culturelle soit jalonnée de malentendus et de sous-entendus la plupart du temps, la connaissance scientifique des facteurs influents et des tactiques de communication permettrait de catégoriser et même de modéliser les styles de communication de notre groupe cible en fonction de la façon dont ses interactions sont recadrées et du problème communicationnel auquel il fait face.

## Questionnement de recherche

La recension des études scientifiques qui se sont penchées sur la problématique de la communication co-culturelle en particulier sur des signaux et dispositifs, des techniques et des stratégies, est d'un grand intérêt pour nous. Tout particulièrement, les variables culturelles qui façonnent le style de communication des femmes tant au sein des organisations ou en dehors, nous a conduit à nous questionner sur la participation et le style de communication des femmes africaines en fonction du poste occupé dans leur lieu de travail.

La présente recherche a comme objectif l'analyse des expériences d'interaction co-culturelle vécues par des femmes africaines avec les membres de la culture hôte (québécoise) ou d'une culture différente de la leur. Par ce biais, nous voulons chercher à comprendre comment leurs différences culturelles modèlent leur participation et les styles de communication qu'elles adoptent dans une interaction en milieu organisationnel pour s'y adapter.

Notre question de recherche est donc la suivante : À la suite de l'identification des facteurs influents dans une situation conversationnelle interculturelle, quel serait le profil du style de communication des femmes africaines et son incidence sur leur dynamisme en entreprise ? Comment, également, ce style de communication des femmes africaines se présente en fonction de la position hiérarchique occupée ?

À la suite de ce questionnement principal, plusieurs sous-questions peuvent émerger :

- Comment les valeurs culturelles des femmes africaines influencent leur participation à l'échange conversationnel et affectent leur style de communication ?
- Comment est-ce que la double différence (niveau hiérarchique versus style de direction) fait la différence dans le style de communication, de direction (pour celles qui occuperaient un poste stratégique) ?

Ainsi, les réponses à ces questions nous permettront de dénouer notre problème de recherche et permettront d'approfondir nos connaissances au sujet de la différence ou des différences de communication des femmes noires (africaines).

**Démarche méthodologique**

La présente étude est une recherche descriptive-compréhensive, c'est-à-dire qualitative à cas multiples. Tel que mentionné préalablement, nous voudrions à travers elle décrire la façon dont les femmes africaines, occupant diverses positions hiérarchiques dans différents types d'organisations, communiquent au sein de celles-ci. Nous voudrions en fournir un portrait détaillé et précis, sans toutefois apporter des éléments qui pourraient influencer leurs expressions. De ce fait, le présent chapitre consiste à présenter la méthode choisie, la sélection de notre échantillon, les moyens de collecte de données ainsi que les stratégies d'analyse.

#### Présentation de la méthode choisie

Dans la logique de notre problématique et de notre questionnement de recherche, rappelons que l'objectif est d'explorer les éléments significatifs, les incidents communicationnels qui auraient un impact sur la dynamique des femmes africaines dans leur lieu de travail. Des malentendus ou des conflits involontaires peuvent surgir dans une interaction à cause des différences culturelles. Pour cela, la technique des incidents critiques élaborée par Flanagan J.C. (1954) nous semble plus appropriée pour notre démarche. Il la définissait comme suit:

The critical incident technique consists of a set of procedures for collecting direct observations of human behavior in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles. The critical incident technique outlines procedures for collecting observed incidents having special significance and meeting systematically defined criteria. (Flanagan, 1954, 327).

Cette technique est plus utilisée en sciences humaines, en psychologie, en sciences infirmières, en psychiatrie et dans bien d'autres disciplines. Legault & Lafrenière (1992) l'ont

expérimenté en Santé mentale dans le cadre d'une recherche faisant état des difficultés rencontrées par le personnel des services sociaux en milieu multiethnique et multiculturel. Elles ont mené une étude exploratoire auprès des intervenantes des services sociaux publics *les plus ethniques* de la région de Montréal. Au travers des entretiens, elles ont recueilli des incidents critiques. L'analyse de contenu leur a permis de dégager des catégories pertinentes pour les dimensions qu'elles ont élaborées. Entre autres, elles ont analysé les difficultés auxquelles les intervenantes et les femmes immigrantes font face tels que les chocs culturels, le processus de changement culturel (p. 118).

Dans leur projet de recherche, Leclerc, Bourassa & Filteau (2010) ont aussi utilisé la méthode d'analyse d'incidents critiques dans une perspective d'explicitation, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles des intervenants et des intervenantes en emploi qui avaient été exposés à des situations d'incompréhension. Ils ont appliqué la méthode à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau du groupe. Ce dernier niveau est fondamental dans leur démarche étant donné que c'est dans cet espace que le plus souvent les personnes en situation perçoivent les signaux, les dispositifs et les stratégies conversationnels qu'ils utilisent consciemment ou inconsciemment ainsi que leurs pairs. Cela leur permet de s'ajuster ou de consolider leur position, pour ainsi parvenir à « une co-construction de nouveaux référentiels symboliques et normatifs » (Leclerc, Bourassa & Filteau, 2010, p. 16).

L'incident est « un petit événement qui survient dans le cours d'une affaire, en provoquant une interruption ressentie le plus souvent comme fâcheuse [...] » (Leclerc, Bourassa & Filteau, 2010, p. 17). Le qualificatif « critique » accordé à ce petit événement se définit comme « ce qui implique des suites de grande importance, dans un sens favorable ou défavorable [...] » (Leclerc, Bourassa & Filteau, 2010, p. 17). Pour donner suite à ces deux définitions, nous nous accordons avec les auteurs sur la définition qu'ils donnent de l'incident critique :

Un incident critique est un évènement qui peut sembler anodin de prime abord, mais qui s'avère marquant pour le sujet et pour les personnes avec lesquelles ce sujet interagit dans son espace professionnel ; cet évènement, généralement inscrit dans une situation délicate, est perçu comme pouvant changer le cours des choses. (Leclerc, Bourassa & Filteau, 2010, p. 17).

Par ailleurs, ces auteurs nous présentent les trois critères à prendre en compte dans le choix des incidents (p. 17) :

- Les incidents doivent relater des situations vécues et non imaginées ;
- Les incidents doivent être circonscrits dans le temps ;
- Les incidents doivent se déployer dans une interaction.

Selon la perspective de Leclerc, Bourassa & Filteau (2010), l'analyse de l'incident critique renvoie au questionnement de la position que le sujet occupe lors de l'interaction. Cette position influencerait la gestion des besoins « contradictoires » de Tannen (2011) à savoir les besoins d'indépendance (de résistance) et de participation (de s'ouvrir aux autres).

Selon Fortin & Gagnon (2016), cette technique consiste à demander aux participants de se remémorer des incidents particuliers ou des évènements clés qu'ils ont vécus (p. 202). De plus, Barmeyer Christoph (2007) stipule que « les incidents critiques, en tant que situation d'interférence co-culturelle, servent à rendre opérationnelles les caractéristiques culturelles qui se manifestent comme des différences culturelles dans l'interaction interpersonnelle entre les membres de sociétés dissemblables et peuvent mener à des malentendus » (p. 53). En outre, s'inspirant de Gannon Martin J. (2004), Barmeyer rajoute que « l'apparition des incidents critiques signifie probablement souvent que certaines normes et valeurs culturelles du membre de la culture étrangère n'ont pas été respectées » (2007, p. 54).

Somme toute, rendus dans notre champ d'études, nous adoptons la méthode des incidents critiques dans l'optique de déceler la complexité contenue dans les situations conversationnelles entre des interlocuteurs de cultures différentes, sans toutefois tenter de modifier un quelconque comportement. Dans le cadre de notre démarche, nous la préférons comme méthode « car elle

renvoie à une manière de conduire une activité qui respecte certains principes, mais qui, comparativement à la technique, laisse une place plus importante aux ajustements permettant de considérer la singularité, la complexité et l'imprévisibilité des situations » (Leclerc, Bourassa & Filteau, 2010, p. 14).

### Présentation du corpus

La résolution de notre question de recherche implique la participation des êtres humains, en l'occurrence ici des femmes africaines. L'échantillonnage choisi pour avoir accès à notre population est l'échantillonnage non probabiliste en boule de neige : méthode qui consiste à demander à des personnes recrutées initialement selon des critères de sélection précis de suggérer le nom d'autres personnes qui leur paraissent répondre aux mêmes critères (Fortin & Gagnon, 2016, p. 272). Dans un premier temps, nous avons pris contact avec quatre dames africaines via leur compte Facebook et par les relations de nos compatriotes. Ces dernières par la suite nous ont mis en contact avec d'autres qui travaillaient avec elles ou dans d'autres lieux de travail et par l'adhésion à deux groupes particuliers sur Facebook.

Les critères de sélection principaux pour notre échantillon sont : les femmes choisies devraient travailler dans les secteurs publics/privés, commerciaux et communautaires, occupant un poste de direction/gestion ou un poste intermédiaire/subordonné. Elles devront aussi avoir un minimum d'ancienneté de 6 mois. Nous projetions choisir 2 à 3 personnes par secteur d'activités et par poste occupé : donc environ 12 entrevues. Cependant, certaines participantes se sont désistées et d'autres ont été indisponibles. Donc, nous avons effectués huit entrevues.

### Moyen de collecte de données : l'entrevue semi-dirigée

Dans l'optique d'aborder la partie empirique de notre étude et ainsi élucider notre questionnement de recherche, plusieurs moyens de collecte de données s'offraient à nous : l'entretien semi-dirigé, l'entretien non structuré et même le *focus group*. Toutefois, nous avons

procédé par élimination suivant nos objectifs de recherche. L'entretien non structuré renvoie au style de conversation libre adéquat pour les récits de vie, car le chercheur pose une question initiale au répondant qui, à son tour, va s'exprimer là-dessus de long en large sans interruption ni réorientation de la part du chercheur. Cette technique ne saurait combler nos attentes qui sont de baliser le discours des participantes autour des thèmes que nous avons préalablement définis. Le *focus group* semblait idéal, cependant il ne nous permettrait pas de recueillir un maximum d'informations ou même une participation égale de chaque membre. Il ne nous permettrait pas non plus de nous ajuster en fonction de la disponibilité des répondantes et de réviser notre grille d'entrevue. Tout ceci nous a conduit à choisir l'entretien semi-dirigé.

Dans une perspective émiq, l'entrevue semi-dirigée a été choisie afin de débusquer les dimensions impactant les expériences de supervision et de subordination des participantes dans leur lieu de travail. L'entrevue semi-dirigée selon Savoie-Zajc :

[...] consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à une conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (2010, p. 340).

De plus, elle nous permet de « recueillir les informations en vue de comprendre la signification d'un évènement ou d'un phénomène vécu par les participants, conformément à l'intention du chercheur » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 319). Étant donné que l'entrevue est une interaction verbale entre le chercheur et l'interviewé dans « une perspective de co-construction du savoir », elle est aussi « un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit » (Savoie-Zajc, 2010, p. 340). Le choix de l'entrevue semi-dirigée en lien avec notre objet de recherche prend appui sur ses postulats à savoir « l'unité de sens : de la cohérence et de la logique dans la narration de l'expérience du participant ; la perspective de l'autre a du sens : connaître et rendre explicite l'idée de l'autre » (Savoie-Zajc, 2010, p. 341).

Dans la même veine, ce choix prend en compte des objectifs de l'entrevue semi-dirigée qui sont l'explicitation de l'univers de l'autre, la compréhension des comportements complexes, l'apprentissage et l'émancipation (Savoie-Zajc, 2010).

#### *Forces et faiblesses de l'entrevue semi-dirigée*

Selon Savoie-Zajc (2010), l'entrevue semi-dirigée compte autant de forces que de limites. Parlant de ses forces, l'entrevue semi-dirigée permet au chercheur d'avoir un accès direct aux expériences des individus, d'obtenir des données riches dans une atmosphère décontractée, des descriptions et des détails importants et d'adapter le schéma d'entrevue, d'où le caractère flexible de la grille d'entrevue. En plus, le fait de poser des questions ouvertes permet d'aller plus en profondeur sur un sujet et d'en éclaircir certains aspects, ce qui est impossible à faire avec d'autres méthodes comme par exemple le questionnaire avec questions fermées (Savoie-Zajc, 2010 ; Fortin & Gagnon, 2016).

Cependant, l'entrevue possède aussi des limites telles que les limites d'ordre épistémologiques, l'espace-temps bien spécifique « ici et maintenant » ; les blocages sur les sujets tabous limitent l'accessibilité aux données souhaitées. Aussi, le participant pourrait faire « bonne figure » face à certaines questions pour réfuter ainsi certaines étiquettes compromettantes.

La tenue des entrevues s'est déroulée sur deux mois, en fonction de l'accessibilité des participantes et de leur disponibilité. Le choix du lieu était aussi à leur convenance : soit à leur lieu de travail (pour celles qui sont directrices ou gestionnaires) ou soit à leur domicile ou à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les entrevues avaient une durée moyenne de 30 minutes.

### Instrument de collecte de donnée : la grille d'entrevue

Pour le bon déroulement des entrevues, nous avons construit une grille d'entrevue comme aide-mémoire comportant des questions brèves, neutres et pertinentes (voir annexe B). Cet instrument était réajusté tout au long du déroulement des entrevues. Cela a été fait en fonction des expériences des participantes et de leurs niveaux de compréhension principalement lorsque la participante évoquait un aspect intéressant de son vécu qui n'était pas mentionné dans la grille (par exemple les faits marquants de sa vie privée). « Le schéma d'entrevue préparé préalablement doit être vu comme un outil souple et flexible. C'est un aide-mémoire que le chercheur utilise afin de s'assurer que les thèmes prévus sont abordés » (Savoie-Zajc, 2010, p.352). Le déroulement de l'entrevue tel que proposé par Savoie-Zajc a permis d'identifier des thèmes, variables et indicateurs de la recherche ainsi que des sous-thèmes adjoints. Toutefois, notre grille était articulée sur la narration de deux expériences positives et de deux expériences négatives qui ont marqués l'interviewée et leur ressenti. Nous avons au préalable obtenu des informations générales qui répondaient à nos critères de sélection.

La première partie de notre grille portait sur la présentation générale du milieu professionnel. Nous avons cherché à savoir quel poste la participante occupait dans son lieu de service ainsi que sa tâche professionnelle. Ensuite, nous avons demandé l'effectif du personnel du département (pour celles qui étaient dans des grosses entreprises, donc plus de 100 personnes), ainsi que la parité du personnel (savoir si le nombre de femmes étaient égal ou pas à celui des hommes). La question de la diversité du personnel était aussi abordée ainsi que les occasions de rencontre entre collègues.

La deuxième partie faisait appel à la mémoire de la participante qui avait libre expression dans la narration de son échange interculturel. De ce fait, nous avons demandé en premier lieu le récit de deux incidents négatifs. Ensuite, nous cherchions à connaître sa relation avec son interlocuteur ainsi que les causes de son ressenti éprouvé à la suite de ces différends.

Enfin, nous voulions obtenir ses perceptions et ses attentes dans le cadre d'une conversation interculturelle, connaître les stratégies déployées pour mener à bien cette interaction. En second lieu, le même cheminement a été reproduit à la suite du récit de deux incidents positifs.

Par ailleurs, notre guide n'a pas fait l'objet d'un pré-test mais une simulation d'entrevue a été réalisée avec le directeur de recherche. Aussi, nous l'avons révisé au cours de la première entrevue et les questions ajustées ont été uniformisées pour les autres entrevues. Il nous est arrivé de poser un peu plus de questions à certaines dans le but d'obtenir plus d'informations, surtout quand elles devenaient plus indéterminées dans leur récit.

### Éthique de la recherche

Pour mener à bien notre projet de recherche, et compte tenu du fait que notre méthode de collecte de données nous mettait en relation directe avec des êtres humains, nous avons déposé une demande de certificat éthique en bonne et due forme auprès du Comité éthique de l'UQTR. Cette demande possédait toutes les informations en lien avec nos objectifs et le déroulement de la recherche. À cet effet, notre recherche a été admise par le comité qui nous a délivré un certificat d'éthique portant le numéro CER-17-231-17.19 pour la période du 02 février 2017 au 02 février 2018. À toute fin, nous joignons à notre travail une lettre d'information et un formulaire de consentement produits dans les normes des critères éthiques de la recherche en sciences sociales ainsi que la copie du certificat (en annexe F). Soulignons ici que notre recherche a respecté les droits des participantes et de la communauté scientifique. Nous avons fait signer aux participantes une lettre de consentement libre et éclairé à la suite de la lettre d'information. Nous avons affecté un nom fictif suivi d'un chiffre aux participantes afin de maintenir leur identité personnelle et professionnelle dans l'anonymat. Nous avons aussi obtenu leur consentement par écrit pour l'enregistrement de l'entrevue. Les données recueillies ont été manipulées et sauvegardées par moi-même. Aucun risque lié à notre recherche n'a été identifié.

## **Analyses des données**

Le présent chapitre a pour but d'expliquer la manière dont nous nous sommes prises pour dégager les résultats issus des données recueillies. Ici, il sera question d'élucider précisément les processus d'analyse pour répondre à notre question de recherche. Au travers de ce chapitre, nous présentons la lecture méthodologique que nous avons effectuée à la suite des narrations des conversations recueillies auprès des femmes africaines occupant un emploi au Québec. De prime à bord, nous ferons la description de notre échantillon en faisant également état de notre constat préliminaire, constat qui a été fait pendant la tenue des entrevues et suite aux premières lectures des verbatim. Par la suite, nous présenterons les thèmes et les nœuds que nous avons choisis pour encoder les extraits de texte, ainsi que les catégories tirées de notre cadre conceptuel.

#### Démarche d'analyse

Avant de pouvoir exposer l'analyse thématique de nos données, il nous importe d'exposer la description de notre échantillon qui s'est rendu disponible pour l'avancement de notre recherche. Aussi, la présentation du processus d'analyse des données précèdera la présentation des données proprement dite.

#### Description de notre échantillon

Tel que mentionné dans la présentation du corpus, nous avons sollicité plusieurs femmes et seulement huit (8) étaient disposées à partager leurs expériences de travail soulignant ainsi leurs conversations avec les membres de la culture québécoise ou d'une culture différente de la leur. Trois d'entre elles travaillent ou travaillaient dans le secteur communautaire, deux travaillent dans le secteur commercial, deux autres dans le secteur public en lien avec

l'éducation et une seule qui travaille à la fois dans le communautaire et l'enseignement. De plus, un membre de l'échantillon est travailleur autonome (Nancy 6). Ces participantes évoluent dans un environnement de travail où la diversité culturelle est plus ou moins présente ainsi que la parité des genres. Ce point sera plus détaillé dans la présentation des résultats.

Tableau 4.

*Caractéristiques des participantes*

<b>Participantes</b>	<b>Origine africaine</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Poste hiérarchique</b>
Nancy 1	Subsaharienne	Communautaire	Subordonné
Nancy 2	Subsaharienne	Communautaire	Subordonné
Nancy 3	Maghrébine	Commercial	Leader
Nancy 4	Subsaharienne	Public	Leader
Nancy 5	Maghrébine	Public	Intermédiaire
Nancy 6	Subsaharienne	Communautaire	Leader
Nancy 7	Subsaharienne	Public/communautaire	Intermédiaire
Nancy 8	Subsaharienne	Commercial	Subordonné

La moyenne d'âge est de 30 ans et la plupart avait une expérience professionnelle dans leur secteur d'activité. Suivant le portrait culturel, notons que la plupart des femmes consultées étaient issues de l'Afrique noire et deux participantes venaient de l'Afrique septentrionale. Aussi, il est important de mentionner que nous n'avons pas tenu compte d'une entrevue, car la répondante était bel et bien africaine, mais avait immigré au Québec depuis quatorze ans. Cet élément a majoritairement contribué à la modification de son témoignage et elle se définissait comme membre de la culture québécoise même si elle hérite son origine culturelle.

Par ailleurs, durant le déroulement de ces entrevues, nous avons eu à faire des distinctions entre les conversations privées en lien avec la tâche de travail se déroulant dans le lieu de travail (peu importe le moyen de communication employé) et les conversations privées

relationnelles tenues sur le lieu du travail. Nous avons fait une entrevue selon la deuxième et nous n'avions presque rien eu comme information. Nous avons donc axé les entrevues qui ont suivi sur la première distinction, cela était étroitement en lien avec notre problématique.

#### Processus d'analyse des données

Pour donner suite à la réalisation de nos entrevues, nous avons procédé à la transcription intégrale des entrevues sous forme de verbatim. Afin d'établir un contact avec nos données, nous avons premièrement effectué plusieurs lectures critiques de nos verbatim en faisant ressortir des expressions, des mots marquants, des unités de sens se rapportant à nos concepts de base (culture et style de communication) et nous avons aussi attribué des thèmes ou codes qui pour nous synthétisaient l'idée exprimée dans notre échantillon. De plus, des injonctions illocutoires et les directives véhiculées dans les propos ont été relevées grâce à l'identification des verbes d'action tel que *falloir*, *devoir*, *pouvoir*. Ces derniers permettent d'identifier les problèmes communicationnels émergents, d'identifier aussi les valeurs personnelles et culturelles réclamées au cours d'une conversation insatisfaisante (Martin et al., 1994). Enfin, ces verbes traduisent la façon dont les femmes africaines se prennent pour y faire face (stratégies communicationnelles). Pour ainsi dire, cela apporte une contribution dans la compréhension des interventions et le profilage du style de communication des femmes interrogées.

En outre, nous présentons dans le tableau ci-dessous les thèmes que nous avons abordés pendant la tenue des entrevues. Notons qu'il nous arrivait de poser d'autres questions implicites non mentionnées dans le tableau dans le but d'enrichir notre entretien et suivant le récit de la participante que nous avons en face à face.

Tableau 5.

*Liste des thèmes abordés*

<b>Thèmes</b>	<b>Questions posées</b>
<i>Diversité culturelle et parité de genre</i>	L'effectif du personnel est-il homogène ou il y a une diversité de culture (des immigrés) ? Y a-t-il autant de femmes que d'hommes (chiffre si possible) ?
<i>Position hiérarchique (supérieure-pairs-subordonnée)</i>	Pourrais-je avoir une description du travail que tu fais en fonction du poste que tu occupes ?
<i>Incident critique (élément déclencheur)</i>	Que s'est-il réellement passé et où est-ce que cela s'est produit ?
<i>Définition et positionnement de soi dans la situation conversationnelle</i>	Comment t'es-tu senti à la suite de cette situation ? Quelle était ta position ? Pourquoi t'es-tu senti de la sorte ? Est-ce que tu penses que tu peux faire pareil ?
<i>Perceptions et attentes par rapport à la situation</i>	Quelles sont tes perceptions par rapport à ce genre de situation ? Est-ce que les gens devraient toujours être comme ça avec toi ?
<i>Stratégies d'amélioration communicationnelle</i>	Qu'est-ce qui t'empêcherait ou contribuerait à agir ainsi ?

Par la suite, nous avons poursuivi la codification de ces verbatim à l'aide du logiciel d'analyse qualitative QSR Nvivo 11. Ce logiciel nous propose des cheminements possibles pour l'organisation, la gestion et l'exploitation de nos données. Toutefois, tel qu'il est mentionné dans le guide de ce logiciel, l'analyse et l'interprétation des données font appel à l'intelligence du chercheur. Tout au long du codage des verbatim dans cet outil d'analyse, nous avons identifié 09 nœuds en lien avec la liste que nous avons élaborée et, au fur et à mesure, ils ont été soit enrichis, modifiés, remplacés ou dissociés, car il arrivait que nous utilisions deux codes qui ne signifiaient pas la même chose pour nous. Par exemple, nous définissons le *respect* comme valeur qui se réfère plus à la prise en considération de l'existence de l'autre ainsi que de son univers (ses valeurs, ses croyances, ses normes...), de sa personnalité, de ce qu'il/elle est et

pas tellement de ce qu'il/elle a ; accepter et intégrer sa définition de soi, l'image que l'autre donne de lui. En revanche la *politesse* est cette valeur qui est appréciée dans l'attitude d'une personne relevée à travers les stratégies employées dans le style du langage, l'expression des idées et même le déroulement des interactions pour communiquer une information, une recommandation ou un ordre.

Nous nous sommes servis d'un journal de bord qui nous permettait d'inscrire la définition que nous accordions à chaque code et la raison de son choix. Durant le codage des données, plusieurs extraits pouvaient se retrouver dans plus d'un nœud construit, car ils pouvaient soit refléter plus d'une valeur, soit être à la fois un stéréotype ou un préjugé et une différence culturelle. Nous avons aussi eu des codes parents-enfants qui nous permettaient d'aller chercher plus d'informations. Par exemple, pour le concept de culture, nous avons comme sous-concept le choc culturel, la diversité culturelle, la différence culturelle et l'ouverture au multiculturalisme.

#### Présentation des données

Dans l'optique d'analyser les incidents critiques contenus dans les données recueillies, nous avons procédé à la réduction des données de notre corpus par le biais de l'analyse thématique. « C'est une procédure qui consiste à associer une étiquette (appelée thème, code, mot clé, etc.) aux unités de signification en fonction d'une caractéristique observée au sein de l'unité » (Mongeau Pierre, 2011, p. 104). Son objectif est de discerner de façon précise les thèmes, les idées ou toutes autres données qui figurent dans les documents recensés (Leray, C.& Bourgeois, I., 2016, p. 427). À cet effet, les dimensions qui ont émergé par induction se présentent dans le tableau suivant ainsi que les éléments d'analyse/indicateurs qui nous ont permis de faire ressortir des informations pertinentes pour notre travail :

Tableau 6.

*Récapitulatif de la codification des dimensions*

<b>Dimensions</b>	<b>Éléments d'analyse</b>
<b>Les faits culturels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité culturelle</li> <li>- Choc culturel</li> <li>- Différence culturelle</li> <li>- Ouverture au multiculturalisme</li> </ul>
<b>Description de la situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte de la situation</li> <li>- Origine de l'incident</li> <li>- L'objet communicationnel/référent</li> <li>- L'incident</li> <li>- Réactions</li> </ul>
<b>Définition et positionnement de soi dans la situation conversationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La relation avec l'<i>autre</i></li> <li>- Les problèmes communicationnels</li> <li>- Les valeurs</li> <li>- Les indices émotionnels</li> </ul>
<b>Perception et attente par rapport à la situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceptions</li> <li>- Injonctions</li> <li>- Préjugés</li> <li>- Stéréotypes</li> </ul>
<b>Stratégies et tactiques communicationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens de communication</li> <li>- Évitement</li> <li>- Métacommunication sur le problème</li> <li>- Co-construction</li> </ul>

## Codification du corpus

La codification est le processus par lequel des symboles ou des mots clés sont attribués à des segments de données en vue de former des catégories pour l'analyse qualitative (Fortin, 2010, p. 460). C'est dans cette veine que nous avons assigné les éléments d'analyse susmentionnés. À présent, il nous revient d'élucider quelques-uns avec l'appui des extraits de texte de notre corpus.

*Les faits culturels*

De prime abord, durant nos entrevues, quelques-unes de nos participantes interrogées travaillent dans un environnement professionnel où la diversité culturelle était moins présente :

Je relève du conseil d'administration [...] qui est composé de 13 personnes donc 09 hommes, 04 femmes, aucun étranger/Africain. Je suis la seule étrangère qui siège au conseil d'administration, mais je n'ai pas le droit de vote. (Nancy 4)

La diversité culturelle est quasi inexistante, car je suis la seule représentante de cette diversité (rires). Je fais partir de l'une des rares même du cégep. Quand j'ai été engagée, tout le monde me connaissait même dans les autres départements « ah c'est toi la nouvelle de comptabilité et gestion... oui c'est bien moi ». (Nancy 7)

Cependant, près de la moitié des femmes ont répondu par l'affirmatif à l'effet qu'elles évoluaient dans un milieu très diversifié :

Oui il y avait une diversité culturelle. Je vais dire que cette diversité était de moitié : il y avait deux étrangers et deux Québécois. (Nancy 1)

Oui quand même. Regarde, il y a moi qui suis originaire d'Afrique, il y a Anna Maria qui vient de la Colombie, on a aussi un agent de développement artistique qui est aussi originaire de la Colombie et de l'Equateur. C'est un organisme qui est vraiment ouvert d'esprit, on reçoit des stagiaires du Mali, du Sénégal, de la Bolivie, qui font des échanges, qui viennent chaque année. Mes collègues sont sensibles à ces questions-là, de la culture, parce qu'on forme les stagiaires pour qu'ils soient mieux adaptés dans les pays différents des leurs. On a quand même cette sensibilité-là. (Nancy 2)

Ils sont issus de plusieurs cultures, notamment, j'ai des Africains du Nord (Algériens, Marocains), les Africains du centre (Cameroun, Sénégal, Côte-d'Ivoire,) j'ai des Québécois aussi, j'ai des Amérindiens. Voilà. (Nancy 3)

Je dirais qu'il y a une parité entre les filles et les garçons. Aussi, l'effectif est très multiculturel, il y a des étudiants du monde entier, mais beaucoup plus des étudiants chinois que des étudiants des autres pays. (Nancy 5)

Aussi, dans le cas de celles qui travaillent pour leur compte, nous avons posé la question de savoir si les personnes qu'elles engageaient étaient uniquement des étrangères africaines ou s'il y existait une mixture de culture parmi ces contractuelles ; et voici la réponse d'une intervenante :

En général oui. Mais comme l'intégration, tu ne peux pas la faire « ghettoïsant », il ne faut pas ghettoïser donc c'est mélangé. Par exemple même dans les couturières j'ai des Québécoises, j'ai des Colombiennes, moi-même Africaine, j'ai beaucoup d'Africaines qui aident dans la confection des accessoires. Mais c'est ouvert à tout le monde parce que je suis pour le multiculturalisme. Il ne faut pas ghettoïser [...]. (Nancy 6)

Au cours des lectures des verbatim, nous avons relevé des faits mentionnés par nos répondantes qui étaient étroitement liés à la culture des immigrants africains. Nous avons fait ressortir les *chocs culturels* qui reflètent le décalage observé entre les membres de la culture québécoise et ceux venus d'Afrique, et même entre les Africaines qui ont immigré au Québec il y a moins d'une décennie et celles nouvellement arrivées. Ce décalage se situe entre autres dans le style de vie, les habitudes ou les rituels d'interrelation qui sont à leur tour forgés suivant les normes et croyances culturelles. Cet écart provoque un besoin de protection de soi. Nous appuyons ce constat avec quelques références encodées dans nos entretiens :

[...] Donc une personne qui a toujours été dans son environnement limité et puis tout d'un coup se retrouve dans un autre environnement différent d'elle, c'est sûr que la première étape c'est de contrer tout ce qui vient de cet environnement-là pour se protéger. [...] À chaque fois que j'ai quelqu'un dans mon équipe qui vient d'une autre culture, même de la mienne (marocaine), il y a toujours cette réticence au début, vis-à-vis de moi. [...] En fait, le comportement que je vois, c'est que généralement ils se replient sur eux-mêmes, ils sont réservés, ils ont une barrière vis-à-vis de moi. (Nancy 3, superviseure pour le compte d'une entreprise de télécommunication)

[...] Même moi qui suis Africaine, j'ai plus de problèmes avec les Africaines parce que, culturellement, une qui vient d'arriver et puis toi qui es là depuis, vous pouvez ne pas être sur la même longueur d'onde. (Nancy 6, travailleuse autonome)

Conscientes de cet écart culturel, certaines d'entre elles (pour celles qui sont ici depuis plus longtemps) se comportent comme médiatrice entre leurs confrères et consœurs africains ayant peu d'expérience avec leur nouvel environnement de vie :

Donc dans les comportements, les réponses de certains étudiants, la composante culturelle est très importante parce qu'elle fait toute une différence dans leur façon de communiquer. Donc une personne qui ne comprend pas nécessairement leur origine, la personne va se dire « mon dieu ! mais ces étudiants il leur manque ... » Mais moi je lui explique toujours [...] parce qu'ils sont simplement de culture différente et pour la plupart viennent d'arriver donc ils ne comprennent pas vraiment comment ça marche ici. (Nancy 4, directrice dans un organisme associé à un établissement d'enseignement)

Dans le même sillage, nous avons aussi décelé l'indicateur *Différences culturelles* qui est bien distinct de celui de *Diversité culturelle*. Ici, la participante souligne les caractères

distinctifs entre les ressortissants de la culture québécoise et ceux venus d'ailleurs, principalement des Africains. Ces différences sont aussi regroupées dans le code *préjugé et stéréotype* qui sont en quelque sorte pour certains des jugements de valeur sur le comportement des Africains et Africaines :

Moi je fais la distinction entre les personnes qui arrivent d'ici qui sont généralement réceptifs à la critique, réceptifs peut-être parce que c'est dans leur processus scolaire qu'ils apprennent à être ouverts à la critique constructive ; puis cette personne qui vient d'un pays de l'Afrique (moi aussi je viens d'un pays de l'Afrique donc ce n'est pas pour dénigrer), pour qui la critique positive ou le coaching n'a pas sa place. [...] Donc je peux être beaucoup plus diplomate vis-à-vis d'un Marocain qu'un Québécois parce que le Québécois a la facilité de recevoir, les instructions. (*Nancy 3*)

J'ai réalisé qu'il y a (surtout dans la culture québécoise) une sorte de personne qui donne beaucoup d'importance à leur bulle. Il ne faut pas que tu t'approches trop d'eux. (*Nancy 5, assistante d'enseignement*)

Mais ce qui arrive c'est que culturellement, la petite lecture que j'ai faite, une Africaine surtout Afrique noire attend la consigne. Elle la réattend. Elle veut que tu dises « à droite, à gauche ». La prise d'initiative est rare, mais ce n'est pas de mauvaise foi : c'est culturel. [...] Pour elle, prendre de l'initiative, c'est prendre ta place. C'est vouloir te « by passer ». Alors que non ! Ici, mentalité nord-américaine, prendre sa place, c'est toi, c'est authentique, c'est vraiment faire le travail qu'on t'a demandé. C'est là que j'ai eu beaucoup d'achoppements. Puis, ce qui peut arriver si elle ne s'exprime pas, elle va être frustrée. Elle va dire « bah elle ne me dit pas exactement ce que j'ai à faire, c'est trop, je n'arrive pas à voir ce que j'ai à faire », puis elle va se décourager. (*Nancy 6*)

De plus, cette différence est non seulement culturelle, mais aussi de genre et devient très perceptible lorsqu'un conflit se fait ressentir :

Quand on côtoie quelqu'un au quotidien et que la connexion se passe bien, on finit par oublier qu'il existe une différence culturelle ou de couleur entre nous. Mais c'est quand il y a des conflits que ça peut ressortir. Je dirai dans ma vie personnelle, parfois il y a des conflits puis des ajustements à faire parce qu'on a des cultures différentes, mais simplement parce que c'est un homme et une femme au départ. (*Nancy 4*).

Par ailleurs, durant l'écoute de nos participantes, certaines ont apporté une nuance importante lorsque nous leur avons demandé de relater une situation qui les a marqués de façon négative. Cette nuance était en lien avec la différence de comportement propre à chaque

individu ; donc l'incident produit était plus en lien avec la relation qu'avaient les interlocuteurs plutôt qu'avec le contenu de leur échange :

Je pense que la première question n'est pas quelque chose de culturel, mais plutôt d'affinité entre des personnes. Ça, ça fait toute une différence, parce qu'il faut comprendre que, il y a des Africains entre eux qui ne s'entendent pas, il y a des Québécois qui ne s'entendent pas entre eux, ce sont des choses qui arrivent. (Nancy 4).

Parfois, je n'avais pas le choix de me retrouver avec lui comme on était en manque d'effectif. Ça m'a fait travailler avec une personne avec qui je ne m'entends pas forcément, donc tout ça fait partie du travail. (Nancy 8).

En somme, la dimension *faits culturels* nous a permis d'entrée de jeu de nous assurer que nos participantes travaillent dans un milieu professionnel où l'on retrouve un effectif diversifié. Cette dimension nous a permis d'identifier des différences culturelles qui pouvaient être à l'origine des malentendus ou des « mal-être » ressenties par nos répondantes.

#### *Description de la situation*

En ce qui concerne cette dimension, la prise en compte du contexte dans lequel s'est déroulée la situation nous a permis de comprendre quels étaient les facteurs influents qui ont contribué à la naissance d'un incident négatif. Ainsi, le contexte de la situation permet de souligner les circonstances stressantes pour les unes et d'un changement nécessaire pour les autres durant l'exécution de leurs tâches de travail ainsi qu'avec leurs interlocuteurs :

Un incident négatif qui s'est produit dans mon lieu de travail était avec la personne externe. Elle n'arrivait pas à supporter mes points de vue. (Nancy 1).

En fait, je vais parler d'une conseillère en particulier. En fait, nous comment on fonctionne pour perfectionner les compétences du travail ? On fonctionne par des séances de coaching. On va par exemple écouter un appel de l'agent ou du conseiller, puis on va le coacher après par rapport à une compétence particulière. Puis cette personne a tendance à contrer toujours ce qu'on lui dit et toujours sur la défensive, et c'est son point de vue qui doit être pris en compte. (Nancy 3).

[...] en fait, au début oui, c'était très difficile de travailler avec la personne. C'était très difficile [...] (Nancy 3).

Il était très strict de base parfois je le prenais personnellement [...] C'est vrai qu'il y avait du monde, mais on n'était vraiment pas nombreux. Je ne sais pas s'il

était stressé aussi [...] par la suite, il y avait des tensions entre lui et moi parce qu'à force que ça se répétait moi j'encaissais de moins en moins. (Nancy 8)

Pour ce qui est des incidents positifs, les données sont tout autre. L'indicateur du contexte nous permet de cerner l'atmosphère ou le climat soit de l'organisme soit encore de la situation d'interaction que rapportaient nos répondantes. La description de la situation est plus sur le caractère diversifié du personnel. Celui-ci est propice à l'épanouissement et à l'accomplissement des tâches liées à l'emploi.

Comme je te disais, c'est un endroit où on a l'esprit ouvert sur le monde. Dès que tu rentres là, tu es citoyen du monde, on voit moins cette étiquette-là. Ça, c'est vraiment positif. (Nancy 2).

En fait ce qui est positif dans mon travail, c'est vraiment la diversité. Ça peut être autant un défi comme être une beauté en soi-même. Être entouré des plusieurs cultures différentes, ça nous mène à avoir des discussions très riches même dans le cadre de notre travail, on a beaucoup d'interactions. (Nancy 3).

[...] J'ai vraiment aimé ça et cette atmosphère m'a beaucoup motivé. (Nancy 8).

L'élément d'analyse que nous avons nommé *origine de l'incident* a permis d'étiqueter le mot, la phrase ou le comportement qui a déclenché l'incident négatif ou positif. Le récit de l'incident négatif était introduit par une caractéristique fort négative qui a été observée plus d'une fois selon les dires des participantes :

Dans la plupart des conversations, elle a **toujours** réprouvé tout ce que nous faisons de notre côté. Par exemple, je faisais un travail, elle disait « il faut monter un tableau comme ci comme ça ». Puis, quand je le montais de la sorte, elle me disait « ah, mais non tu n'as pas été aussi précise, ce n'est pas bien monté ! regarde ça et inspire-toi de ça ». Mais ce dans quoi elle me demande de m'inspirer il n'y a rien alors rien, c'est tout vide. (Nancy 1)

Ça m'est déjà arrivé [...] on me montre **tout le temps** comme étant la noire du coin [...] Ce n'est pas toujours comme explicite, des sous-entendus [...] (Nancy 2)

Puis cette personne a tendance à contrer **toujours** ce qu'on lui dit et toujours sur la défensive, et c'est son point de vue qui doit être pris en compte. (Nancy 3)

Quand je me suis approché d'un groupe, il y avait une fille qui m'a dit « veux-tu que je te fasse une place sur mes genoux ? » (Nancy 5)

On était à la réunion de département la semaine dernière et on parlait du taux d'inscription dans notre cégep en technique de comptabilité et gestion versus les inscriptions dans le cégep de la ville voisine qui offre aussi un programme en gestion et il y a une de mes collègues qui me dit... on constatait que les inscriptions étaient plus élevées dans cet établissement par rapport aux nôtres et elle a dit « ah il ne faut pas en tenir compte qu'à cause de ces **Noireaux** qui s'inscrivent, mais qui finalement ne viennent pas étudier ici. »

Le nœud que nous avons nommé *réactions* nous a permis d'extraire la façon dont les femmes décodaient ou recevaient ce qui leur était dit ou fait par leur interlocuteur ainsi que leurs réactions. Ces réactions étaient négatives ou positives en fonction de la situation. Elles étaient accompagnées de ressentis émotionnels. Nous avons remarqué que certaines étaient plutôt directes dans leurs expressions tandis que d'autres réagissaient indirectement à l'incident (négatif), de façon implicite par la gestuelle.

[...] ma patronne et moi, on riait en arrière, mais devant elle, on restait cordiale au moins pour que ses idées passent, qu'elle ne se sente pas frustrée. (Nancy 1)

J'ai eu une discussion pareille [...] : « écoute, moi ici je ne suis pas une femme (je ne le dis pas de cette façon), je suis là pour faire un travail, puis toi, tu as à faire un travail puis que tu le veuille ou pas, que je le veuille ou non, on est amené à collaborer. Donc la meilleure façon, c'est qu'on collabore dans le bon sens, sinon ce n'est pas moi qui vais perdre ». (Nancy 3)

En fait, moi j'estime que quand je suis en train de travailler sur quelque chose dans mon environnement, à la limite tu prends un rendez-vous, mais tu ne viens pas me sortir de là pour ta question même si tu es le pape, peu importe ton âge, d'où tu viens [...] Mais en partant, je ne me suis jamais laissé [...] J'ai dit « ah ! d'accord. Ça ne marchera pas comme ça ». C'est très clair : il va falloir qu'on corrige tout de suite ses façons de faire. Si on ne corrige pas, ça va commencer... moi je ne vais pas m'épanouir dans un tel environnement. (Nancy 4).

Moi j'ai trouvé ça extrêmement impoli. [...] puis après j'ai changé de position parce qu'elle était vraiment mal à l'aise je suis allée à côté d'un de ses collègues, puis je lui ai demandé « pis ça te gêne-tu que je reste à côté de toi ? Je ne mors pas ! » c'était ça ma réaction. (Nancy 5)

Mais le hic c'est que dans la communication dans l'échange, il y a eu un manque de prise de responsabilité, pis il y a eu aussi un manque de détails de ma part pour lui dire par exemple « tu arrives à 14h, c'est à la case que tu récupères les housses, ensuite tu les prends, tu les envoies au Gouverneur, ensuite tu les mets sur les chaises, ensuite... » ça là, on fait ça avec un employé, on ne fait pas ça avec quelqu'un qui dit que je veux me lancer dans l'événementiel. Tu vois ! Mais ce n'est pas de la mauvaise foi. (Nancy 6)

J'ai réagi, je ne dirai pas fortement, mais dans le fond j'ai réagi face à la situation. Puis, là elle m'a regardé parce que j'ai été choquée par le terme utilisé. Alors, le

propos m'a dérangé bien évidemment, puis ensuite je te dirais que l'inaction de mes collègues aussi m'a dérangé sachant très bien que ma réaction a été vive (Nancy 7).

J'ai voulu me défendre, j'ai voulu riposter, mais je me suis calmée. [*Et pourquoi t'es-tu calmée ?*] parce que, moi quand je suis dans un milieu de travail, j'essaie de me comporter d'une certaine manière comme il se doit. (Nancy 8).

En résumé, la prise en compte des facteurs impactant le contexte dans lequel s'est déroulé l'incident nous permet de discuter plus loin sur les sentiments et les réactions de nos répondantes. En accord avec la définition de l'incident critique de Leclerc, Bourassa & Filteau (2010) citée dans notre démarche méthodologique, nous avons fait ressortir l'évènement qui a été un élément déclencheur. Les mots et expressions « tout le temps », « toujours » traduisant la régularité ou la fréquence de l'incident critique, justifient le pourquoi des réactions indirectes de nos répondantes subordonnées.

#### *Définition et positionnement de soi dans la situation conversationnelle*

Cette dimension est reliée à la précédente, car elle recense les éléments clés qui façonnent les réponses de nos participantes. Nous avons souligné que la définition de la relation qu'elles avaient avec l'*autre* était parfois exclusive, dénotée par l'emploi de l'expression *cette personne-là* et le ton de la voix qui était assez grave au moment de parler de cette personne. Suivant les incidents recueillis, nous avons relevé des problèmes communicationnels impliqués dans la conversation à l'instar des stéréotypes ou du racisme lorsqu'une intervenante (Nancy 7) se fait dire « ça ne me tente pas de travailler avec des personnes dont je ne suis pas capable de prononcer le nom [en ayant ce genre de propos, j'avais été choquée parce que je m'étais rendu compte qu'en fait ça aurait pu être moi]. », ou à cause de son « accent » n'a pas eu des promotions qu'elle aurait dû avoir (Nancy 2).

Aussi, nous avons relevé des problèmes de *rejet* de la part d'un conseiller qui rejette en bloc ce que son superviseur (notre participante) lui communique. Ceci génère un sentiment de frustration et de désolation : « cette personne a tendance à contrer toujours ce qu'on lui dit et

est toujours sur la défensive, et c'est son point de vue qui doit être pris en compte [...] c'était très difficile de travailler avec la personne. C'était très difficile, c'était toujours « non », c'est toujours sur la défensive » (Nancy 3). Pour sa part, Nancy 1 a fait face à ce type de problème lors de ses échanges professionnels avec sa collègue qui réprouvait ses contributions à la tâche.

Pour ce qui est des valeurs, nous en avons relevé neuf, mais nous abordons celles qui ont été les plus fréquentes. Pour cela, la première valeur que partage en majorité notre échantillon est celle de la valorisation ou de la reconnaissance des compétences. En effet, cette valeur influence leur personnalité ainsi que leur estime de soi :

Quand on encourage ça, l'employé se sent à l'aise à sa place et valorisé. Peu importe son origine, il se sent valorisé. [...] oui. Je ferais pareil avec les autres parce que dans chaque personne se cache un potentiel. (Nancy 1)

Moi j'aime communiquer parce que j'ai étudié en communication écrite et puis c'est ça qui a fait que j'ai pu partir mon entreprise. J'aime échanger avec les gens, tu sais. (Nancy 6)

Une deuxième situation était avec un autre manager qui était vraiment gentil qui m'a aussi aidé à évoluer. Je pourrais même dire que j'aurais pu évoluer au sein même du McDonald. Il était très gentil. Il m'a vraiment fait confiance au point où en peu de temps, j'avais déjà certaines responsabilités que d'autres personnes n'avaient pas bien qu'elles étaient là bien avant moi. Donc ça m'a permis, je le dis et je le répète, de prendre confiance en moi et aussi d'être à l'aise parce que c'est vraiment un milieu où il y a beaucoup de personnes et nous sommes tous différents et ce n'est pas évident. (Nancy 8)

Et en règle générale, j'arrive à faire passer ce que je veux. [...] C'est moi qui suis la professionnelle en philanthropie, donc c'est moi qui dois leur dire comment ça marche sans nécessairement le leur imposer ; donc il faut que je définisse en fait les balises. [...] Je ne me suis jamais laissée intimidée par ça parce que, quand je regarde une personne, je ne regarde pas d'abord sa culture, je ne regarde pas sa couleur, je regarde d'abord ce qu'elle est. (Nancy 4)

De plus, nous avons aussi relevé les valeurs de confiance en soi, de partage, de respect et de politesse qui justifient leur positionnement dans la conversation et plus loin leur style de communication ; la valeur de réalisme qui leur permet de clarifier la compréhension de la situation et tenter de résoudre le problème imminent ou d'exprimer son point de vue :

Je réagis peut-être trop impulsivement quelquefois et recadrer les gens je pense qu'on a ce pouvoir-là. On n'est pas à un nom prêt, mais à une compétence. Tu ne

m'engages pas parce que je m'appelle Traoré (nom fictif), tu m'engages parce que tu estimes que j'ai la compétence pour accomplir le travail pour lequel tu vas me payer [...] je pense qu'il y a des choses qui méritent d'être dites [...] à un moment donné, on est obligé de déblayer la route et dire les choses comme elles doivent se dire. (Nancy 7).

En bref, la présente dimension nous permet de faire ressortir une lecture de la situation faite par nos participantes. Au travers de cette lecture, nous avons relevé les problèmes communicationnels auxquels les dames faisaient face et quels étaient les points qui les avaient affectés le plus. Aussi, les extraits marquants étaient porteurs de valeurs personnelles et culturelles, valeurs méprisées (de façon volontaire ou non) par leurs interlocuteurs ou interlocutrices.

#### *Perceptions et attentes par rapport à la situation*

La dimension de perceptions et attentes a permis le codage des points de vue et même des jugements que les participantes ont émis tout au long de l'entretien, et ce en lien avec la situation relatée. D'une part, dans l'expression des points de vue, la plupart donnait une brève description de leur personnalité et expliquaient comment elles utilisaient ou non ces traits caractériels dans leur environnement de travail :

Donc ma façon c'est d'être beaucoup plus diplomate. Donc je peux être beaucoup plus diplomate vis-à-vis d'un Marocain qu'un Québécois parce que le québécois a la facilité de recevoir, les instructions. [...] Donc les personnes qui viennent de l'Afrique et qui sont dans mon équipe sont généralement les meilleures. Parce qu'ils ne veulent pas la critique, ils ne veulent pas les remarques. Donc ça les incite à perfectionner pour éviter la remarque. Donc ils utilisent bien leur orgueil. [...] À chaque fois que j'ai quelqu'un dans mon équipe qui vient d'une autre culture, même de la mienne (marocaine), il y a toujours cette réticence au début, vis-à-vis de moi. [...] Par exemple, nous les Africains, on est comme très orgueilleux ce qui peut être négatif si on ne l'utilise pas bien, mais qui peut être aussi très positif, car on est très perfectionniste. (Nancy 3)

J'ai réalisé qu'il y a (surtout dans la culture québécoise) une sorte de personne qui donne beaucoup d'importance à leur bulle. Il ne faut pas que tu t'approches trop d'eux. (Nancy 5).

Dans la culture africaine, en tout cas la culture ivoirienne, celle que je connais le plus, on est éduqué quand même pour être à notre place. Donc, tu ne parles pas plus fort que l'autre, pas un mot plus fort que l'autre [...], mais moi,

naturellement dans mon tempérament, ça ne marchait pas. Et j'avais du mal à retenir ma langue dans certains cas. [...] une deuxième chose c'est que moi je fais attention à la façon dont je parle aux gens et je m'attends qu'on me parle aussi avec respect, je pense que c'est la base des choses, que c'est vraiment important et puis pour une bonne collaboration. (Nancy 4).

J'ai voulu me défendre, j'ai voulu riposter, mais je me suis calmée ; parce que, moi quand je suis dans un milieu de travail, j'essaie de me comporter d'une certaine manière comme il se doit. Parce que je sais quand même que je suis nerveuse parfois, donc je préfère me maîtriser et je pense que ça fait aussi partie du travail. C'est des choses qui arrivent et qu'il faut savoir se maîtriser. (Nancy 8).

D'autre part, les jugements émis étaient inclus dans leurs réactions et leur compréhension face à l'incident. Ces jugements étaient aussi en lien avec les stéréotypes ou les préjugés vis-à-vis de l'*autre* :

[...] dans leur culture ce n'était pas bon de travailler avec une étrangère, c'est pour ça que dans mon équipe nous n'étions que des étrangers. Les autres équipes étaient formées des Québécoises. (Nancy 1).

Puis cette personne qui vient d'un pays de l'Afrique (moi aussi je viens d'un pays de l'Afrique donc ce n'est pas pour dénigrer), pour qui la critique positive ou le coaching n'a pas sa place... On connaît nos hommes africains : ils sont orgueilleux, puis avoir à se soumettre à des ordres... (Nancy 3).

On va dire les retards, ça, je n'aime plus ça. Ce qu'on dit l'Africain, toujours en retard, mais hélas! c'est vrai ! (Nancy 6).

Par ailleurs, des injonctions de type illocutoires et des directives pour la plupart ont été relevées durant l'étape du codage. Ce sont des mots d'ordre ou de pouvoir dissimulés dans les messages ou les comportements de rétroaction de la part de nos répondantes en vue soit d'obtenir ou de modifier un comportement chez leur interlocuteur. Ces mots permettent d'exprimer des propositions ou des recommandations et même aussi parfois d'amorcer chez eux un changement surtout pour celles qui occupent un poste stratégique ou de leadership. Tel que mentionnées plutôt, ces injonctions ont été repérées à l'aide de l'emploi des verbes d'action à l'exemple des verbes falloir, devoir, pouvoir entre autres. Pour cela, nous avons relevé les injonctions suivantes :

Je pense que les gens devraient agir comme ça parce que ça permettrait non seulement la valorisation de l'entreprise, mais aussi ça donnerait une bonne

image à l'entreprise on saura qu'il y a des gens qui ne s'imposent pas, mais qui essaient de coconstruire pour que l'entreprise évolue et qu'elle se fasse bien voir. (Nancy 1).

Parfois, il faut aller de façon directe pour que la personne comprenne. (Nancy 3).

[...] Il faut qu'il se sente bien. Donc je vais reprendre, reprendre, reprendre, mais ça a des limites par exemple. [...] quand tu arrives quelque part là tu prends ta place, mais sans couder l'autre. Tu prends ta place avec l'autre. C'est dans tes yeux qu'il va sentir si tu es vu en ami ou en ennemi. (Nancy 6).

C'est des choses qui arrivent et qu'il faut savoir se maîtriser. [...] non, mais ce n'est pas agréable et il faudrait parler à la personne à un moment donné ». Et c'est ce qui s'est fait bien après. [...] Pour moi, j'aimerais que lorsqu'il s'adresse à un des équipiers, ce n'est pas parce qu'il est au-dessus de nous, il devrait s'adresser de manière professionnelle même si c'est vrai qu'on peut paraître jeune ou bien ou autre, qu'il demande gentiment, poliment, nous ne sommes pas à l'armée, on travaille au Macdonald et ça doit être le fun surtout qu'on travaille en équipe c'est important et je pense qu'il faut faire attention. (Nancy 8).

Quand on est dans un conseil d'administration, on est obligé de fonctionner comme ça. Il faut que tu aies déjà des appuis si tu veux que tes décisions puissent aboutir. [...] Bah! j'ai dit va falloir qu'on change. [...] C'est moi qui suis la professionnelle en philanthropie, donc c'est moi qui dois leur dire comment ça marche sans nécessairement le leur imposer ; donc il faut que je définisse en fait les balises. Si les balises sont bien définies, eux, ils peuvent jouer à l'intérieur de ça, ça ne dérange pas, mais il ne faut pas qu'ils sortent de la cour de récréation. Ils restent dans leur domaine puis c'est très très bien comme ça. Donc c'est un peu comme ça qu'on fonctionne. [...] il va falloir s'habituer à ça. [...] Ça, c'est bon et s'assurer d'avoir des alliés dans le Conseil d'Administration, c'est très très important, c'est informel, mais c'est très important. (Nancy 4).

En somme, cette dimension fait état du gap qui se trouve entre la situation de conversation perçue (relatée) par les femmes que nous avons interrogées et la situation de conversation (ou la relation) qu'elles aimeraient avoir avec leurs collègues. Le désir de changer le cours de leur relation est exprimé par l'emploi des verbes d'action repérés dans l'expression de leurs attentes. Une fois de plus, ce désir véhicule des valeurs à l'instar du réalisme, l'authenticité, la politesse et le respect entre autres.

#### *Stratégies et tactiques communicationnelles*

Nous avons choisi ce thème parce qu'il facilite le repérage des façons dont les participantes se prenaient pour résoudre les situations insatisfaisantes auxquelles elles faisaient

face. Certaines de nos répondantes préféraient laisser un temps s'écouler entre l'instant où l'incident se produit et le moment de leur réaction verbale surtout si elles sont paires ou subalternes :

[...] Elle n'arrivait pas à supporter mes points de vue. Elle le disait, mais moi je restais cordiale pareil. Parce que je regardais mon patron qui restait cordial. C'est sûr qu'après on s'échangeait sur la conversation (Nancy 1).

Puis avec le recul, je l'ai observé et j'ai remarqué qu'elle ne s'approchait de personne. [...] Après je suis allée lui poser la question « est-ce que tu as un problème avec ta bulle ? Faut pas que l'on s'approche de toi ? » elle me dit « oui effectivement » désolé je n'avais pas réalisé ça sur le coup, mais ça n'empêche que je n'ai pas aimé sa réaction. (Nancy 5).

La réunion s'est terminée, elle ne m'a pas approché pour discuter de ce qui venait de se passer. Puis, moi je pense que c'était à vif et je n'ai pas réagi sur le coup. Mais en arrivant le lundi suivant, on a pu échanger et elle m'a demandé comment était ma fin de semaine et je lui ai dit « pis tu vois, moi j'étais avec mes Noireaux cette fin de semaine », ceci pour revenir sur l'incident qui s'était passé. (Nancy 7).

Sur le coup, ça m'a frustrée. J'ai voulu me défendre, j'ai voulu riposter, mais je me suis calmée. [Et pourquoi t'es-tu calmée ?] parce que, moi quand je suis dans un milieu de travail, j'essaie de me comporter d'une certaine manière comme il se doit. (Nancy 8).

De plus, nous avons aussi constaté que quelques-unes faisaient appel à l'implication d'une tierce personne qui leur était hiérarchiquement supérieure pour les aider à résoudre une situation insatisfaisante :

Je suis allée voir mon manager pour lui exposer la situation. Je lui ai dit que voilà, il y a *Untel* qui commence vraiment à exagérer en fait. C'est comme ça que j'ai agi. (Nancy 8).

Et là, j'ai tout de suite transféré son courriel au directeur général en lui disant « *Voilà Voilà Voilà* ». Et donc là, il m'a dit que « peut-être faudrait que vous reparliez ensemble pour aplanir les choses » j'ai dit oui, bonne réponse de politicien. (Nancy 4).

Au travers de ce concept, nous avons découvert que le moyen de communication le plus prisé de notre échantillon était le face-à-face ou quelques fois la confrontation. Il y avait aussi l'utilisation de l'Internet via les courriels ou le Skype :

On pouvait se parler par téléphone ou par courriel [...] La personne externe n'était pas sur place. Donc on faisait un Skype. (Nancy 1).

[...] OK, pas de problème ! c'est bien correct ! et puis, ça coïncidait au moment où ce directeur est venu à mon bureau et j'ai dit « ça tombe très bien que tu viennes à mon bureau ; j'aimerais que tu t'assoies parce que je veux vraiment... » là, je lui ai déballé tout mon sac, parce que de toute façon, je ne pouvais le garder, ça n'aurait pas été bon pour une future collaboration : c'est mon collaborateur immédiat. Je lui ai dit moi ça ne marche vraiment pas, pour moi... c'est quoi ce ton cavalier et tout... ? [...] (Nancy 4).

Après je suis allée lui poser la question [...] (Nancy 5).

En outre, la dimension de *Stratégies et tactiques communicationnelles* nous a aussi permis de coder les extraits dans lesquels les participantes qui occupaient une place de leadership dans un organisme décrivaient leur façon de diriger, d'exercer leur pouvoir ou de gérer une situation conflictuelle. La plupart d'entre elles professent adopter le style démocratique en favorisant la participation et la collaboration de leurs subordonnés pour une réussite collective. Nous avons codé ce style dans la sous-dimension *co-construction* dans les extraits qui faisaient allusion. Nous présentons dans les lignes qui suivent des fragments qui laissent sous-entendre les stratégies de communication de Nancy 3 qui est une gestionnaire dans une entreprise de télécommunication de la place :

Donc ma façon c'est d'être beaucoup plus diplomate. En fait, nous comment on fonctionne pour perfectionner les compétences du travail ? On fonctionne par des séances de coaching. [...] Ça a pris certains mots pour trouver une ouverture chez cette personne pour le coaching. [...] C'est sûr qu'à un moment donné, on va reculer, on va réfléchir c'est quoi la meilleure façon de faire comprendre à une personne qu'une ouverture au coaching est meilleure pour elle, est meilleure pour moi pour qu'on puisse avancer, pour qu'on puisse réussir et son mandat et mon mandat. [...] Effectivement, dans les conversations (les discussions), j'ai réalisé qu'elle prend le coaching de façon négative. [...] Donc, dans un premier temps, c'est de mettre la personne en confiance, la rassurer, lui montrer que je suis là pour l'aider, pour l'encadrer et non pas pour manigancer pour la mettre dehors ultérieurement. Donc c'est ça. [...] dans mon travail, je suis une personne très imposante. Quand il le faut, je suis ferme, je suis claire dans mes instructions. [...] Souvent j'emploie mon côté diplomate. Quand ils voient que je suis diplomate, je les respecte dans leur masculinité qui est très importante pour eux, j'utilise beaucoup d'expression de politesse, là ça passe. Mais quand ça ne passe pas, à ce moment-là je vais aller à la méthode directe. [...] Parfois, il faut aller de façon directe pour que la personne comprenne. Comme ça faisait 2-3 mois que tu essaies de ramener la personne, de l'inclure, puis de collaborer avec et que ça ne fonctionne pas, à un moment donné, parce que l'entreprise ne va pas attendre après lui ou après moi pour qu'on collabore. On a des objectifs à atteindre et il faut le faire le plus rapidement possible. (Nancy 3).

Retenons de cet extrait que Nancy 3 privilégie l'inclusion et sa réussite passe par le progrès des membres de son équipe. Cependant, elle retire son gant de velours quand ses instructions ne sont pas respectées ou lorsqu'elle fait face à une personne récalcitrante.

Dans le même sillage, nous restituons la façon dont s'y est prise Nancy 6 pour faire face à une situation désagréable qui a été selon elle, causée par un manque de responsabilité de communication. Rappelons que cette dernière a son entreprise et a pour mission de former des personnes principalement des femmes qui veulent se lancer en entrepreneuriat.

[...] Mais le hic c'est que dans la communication, dans l'échange, il y a eu un manque de prise de responsabilité, pis il y a eu aussi un manque de détails de ma part pour lui dire par exemple « tu arrives à 14h, c'est à la case que tu récupères les housses, ensuite tu les prends, tu les envoies au Gouverneur, ensuite tu les mets sur les chaises, ensuite... » ça là, on fait ça avec un employé, on ne fait pas ça avec quelqu'un qui dit que je veux me lancer dans l'événementiel. [...] Moi, je ne perds jamais de vue mes objectifs. Moi, c'est comme tu pars en affaires, tu sais où tu vas, même des fois quand tu perds un peu ton focus, mais tu reviens là-dessus. [...] La Une c'est toi, toi! tes rêves, ce que tu veux faire, tu sais où tu t'en vas. Donc ces personnes-là, une fois tu les reprends. Moi j'aime beaucoup reprendre parce que je me dis le monde, c'est pédagogie répétée. Et puis, j'ai mes dés. C'est au-delà de réussir mon business. J'ai un côté très communautaire, humain qui fait que je me dis que même si la personne a une expertise, au-delà de son expertise, il faut qu'il se sente bien. Donc je vais reprendre, reprendre, reprendre, mais ça a des limites par exemple. Donc j'ai beaucoup de patience. Ça m'a aidé aussi à développer beaucoup de patience et de ne pas perdre de vue mon objectif. Ça fait que je tolère et puis je m'améliore aussi dans la communication parce que si je vois que c'est un détail qui a chopé comme ça la première fois, la prochaine fois c'est écrit, c'est même collé comme on dit à 5 places dans le lieu de travail, pour que la personne voit ses tâches. Ça aide à mieux s'organiser aussi. Moi j'aime communiquer parce que j'ai étudié en communication écrite et puis c'est ça qui a fait que j'ai pu partir mon entreprise. J'aime échanger avec les gens, tu sais. (Nancy 6).

En bref, Nancy 6 priorise dans son style de gestion l'autonomie. En comparant son style à la culture nord-américaine, l'on constate qu'elle fournit moins d'informations à ses contractuelles lorsqu'elle leur confie une tâche. Par cette façon de communiquer, elle voudrait leur faire apprendre à avoir le sens de l'initiative. Cependant, elle fait recours à la communication écrite (l'affichage) pour résoudre et pour réduire les incompréhensions dans les communications futures.

En plus des styles de communication et de gestion sus-présentés, le processus de gestion de la participante Nancy 4 a aussi maintenu notre attention tout au long de la codification. La description de ce processus part de son implantation jusqu'à son maintien et cela (la description) nous explique aussi comment la dame se prend pour le mettre en œuvre. Nous l'avons résumé dans le paragraphe suivant :

[...] avant les réunions du conseil d'administration, on travaille toujours ensemble. Ce qui fait que quand on arrive aux réunions, je présente globalement mes propositions, mais j'ai déjà des appuis. Quand on est dans un conseil d'administration, on est obligé de fonctionner comme ça. Il faut que tu aies déjà des appuis si tu veux que tes décisions puissent aboutir. [...] Au quotidien, quand on a des décisions à prendre, c'est sûr qu'on arrange les choses d'avance, mais quand on arrive, les gens vont poser des questions, mais j'ai des alliés qui vont défendre les points que j'apporte, donc ça fait que le débat est équilibré. Et en règle générale, j'arrive à faire passer ce que je veux. C'est un peu ça la dynamique : moi j'arrive avec des propositions, il faudrait que j'arrive à convaincre les membres de mon conseil d'administration que c'est dans ce sens qu'on doit aller. [...] Donc avec le plan stratégique que j'ai fait c'est pour mon usage personnel au quotidien. Ce qui fait que ça permet de baliser parce que... sinon... comme je te disais, les membres d'un CA ne sont pas nécessairement des spécialistes en philanthropie, donc ils ne savent pas toujours comment ça marche. C'est moi qui suis la professionnelle en philanthropie, donc c'est moi qui dois leur dire comment ça marche sans nécessairement le leur imposer ; donc il faut que je définisse en fait les balises. Si les balises sont bien définies, eux, ils peuvent jouer à l'intérieur de ça, ça ne dérange pas, mais il ne faut pas qu'ils sortent de la cour de récréation. Ils restent dans leur domaine puis c'est très très bien comme ça. Donc c'est un peu comme ça qu'on fonctionne. En fait, ces différents outils-là permettent de contrer certaines oppositions ; c'est-à-dire arriver, ne pas nécessairement changer les choses, mais avoir une très bonne relation avec le Directeur général de la section à laquelle on travaille. Ça, c'est bon et s'assurer d'avoir des alliés dans le Conseil d'Administration, c'est très très important, c'est informel, mais c'est très important. Moi, dans un CA, j'appelle tous mes alliés pour leur expliquer de quoi on va parler avant. Quand ils arrivent, ils ont déjà une longueur d'avance par rapport aux autres qui ont moins de poids pour ma décision, ensuite il faut mettre en place un plan de réflexion stratégique ça, c'est ma couleur, mon origine ou pas, ce n'est pas grave, de toute façon, vous répondez aux questions. Puis après je ne suis pas toute seule à prendre la décision. On s'assoit tous ensemble et on analyse. Quand on définit les objectifs, c'est tout ensemble qu'on le fait et donc tout le monde doit travailler dans ce sens-là dépendamment d'une personne. Et ça, ç'a été très important [...] Les dépenses augmentent, ça fait que ça creuse toujours un déficit chaque année. Bah! j'ai dit va falloir qu'on change. Même les gens qui étaient réfractaires avec des faits, ils n'ont pas eu le choix que d'accepter la décision et ça été accepté ; et dès l'automne prochain, la cotisation double, ça fait toute une différence dans un budget ! [...] J'ai dit « malheureusement, je questionne aujourd'hui, je

questionnerai demain et je continuerai à questionner parce que je pense qu'à partir du moment où on éteint son esprit critique, on n'est plus efficace. (Nancy 4).

En guise de résumé de cet extrait, Nancy 4 décrit la façon dont elle se prend pour impliquer ses collaborateurs dans la prise de décision. En effet, elle établit et maintient de bonnes relations avec certains de ses collaborateurs qu'elle nomme ses « alliés ». En fait son choix est stratégique, car ce sont des personnes qui ont plus d'influence que d'autres. Elle leur présente ses propositions accompagnées d'arguments forts pour les convaincre à converger dans le même sens qu'elle. Elle affirme que cette stratégie lui réussit.

Somme toute, dans la présentation des dimensions que nous venons d'explicitier à l'aide des extraits de verbatim, nous n'avons pas fait cas de certaines informations qui ne concordent pas avec notre objet de recherche. Cependant nous avons restitué les éléments qui ont le plus retenu notre attention et qui constituent la toile de fond du cadre empirique de notre travail. Par la suite, nous ferons un retour sur ces données afin de mettre en exergue leurs relations et leurs interdépendances de façon à aboutir à la résolution de notre question de recherche. Dans cette lancée, il nous importe d'aborder l'étape de la catégorisation de ces dimensions qui s'est faite simultanément avec la codification. « La catégorisation est une manière de réduire le « foisonnement » des thèmes, des mots, des expressions qui composent le corpus de travail. » (Derèze, 2009, p. 179). Les informations retenues feront l'objet de notre analyse et interprétation dans le prochain chapitre intitulé **Résultats**.

#### Catégorisation des dimensions retenues

Au cours de la codification de notre corpus, plusieurs données émergentes pertinentes ont retenu notre attention. Dans cette partie, nous étayons les catégories émergentes, car, suivant le processus itératif de l'analyse, « les catégories sont élaborées intuitivement à partir des données, puis transposées à un niveau plus abstrait afin de décrire leurs relations (Punch, 2005 cité dans Fortin 2010, p. 459). Ces catégories sont, entre autres, la *culture* ou les faits culturels,

*l'élément déclencheur* qui décrit l'incident critique et tout ce qui gravite autour, ainsi que le *style de communication*. Dans ces catégories, nous avons regroupé les dimensions codées suivant la logique de leur proximité linguistique et leur connectivité dans l'analyse d'une situation de communication. Nous les présentons telles quelles dans ce qui suit.

La catégorie *culture* englobe tous les éléments d'analyse de la dimension *les faits culturels* qui ont marqué ou façonné les expériences vécues par nos participantes sur leur lieu de travail. Cette catégorie regroupe plusieurs codes qui peuvent être *in vivo* – tel que prononcé par nos répondantes – ou bien émergents de la codification. Le caractère convergent de ces informations se justifie par l'origine culturelle de nos participantes ainsi que par leur intégration interactionnelle dans leur nouvel environnement culturel. Cette catégorie regroupe les différences culturelles (soulignées par nos participantes), le choc culturel auquel ont fait face ces dernières ou la personne avec qui elles interagissaient. La même catégorie compte aussi l'ouverture à l'interculturalité et les valeurs culturelles qui font aussi partie de la catégorie *style de communication*. Par ailleurs, nous mentionnons un fait culturel non négligeable dans notre travail, à savoir celui du décalage intra culturel. C'est un élément qui contribue à la démonstration du style de communication de nos participantes occupant une position stratégique au sein de l'organisation.

La catégorie *élément déclencheur* subsume les composants qui façonnent les échanges conversationnels qu'ont eus nos participantes avec leurs interlocuteurs. Elle (la catégorie) regroupe les dimensions suivantes : le contexte de la situation qui regroupe des circonstances et de l'environnement dans lequel s'est produit l'incident ; la cause ou l'origine de l'incident qui est l'objet communicationnel, le référent (qui peut être positif ou négatif) autour duquel la conversation a lieu entre les protagonistes ; l'incident lui-même qui est identifié soit par un mot, une expression soit par une réaction mentionné par les membres de notre échantillon ; les moyens de communication ; la rétroaction de nos participantes par rapport à la situation. Ce

nœud est lui aussi à cheval entre la catégorie présente et celle du *style de communication*, car il fait directement partie du schéma de communication, mais il est aussi formé des facteurs que nous avons regroupés dans la catégorie suivante.

En ce qui concerne la catégorie *style de communication*, elle est synonyme des codes et des représentations qui forgent le récit de la participante. En clair, elle comprend les mécanismes, les stratégies et tactiques communicationnelles, les indices émotionnels, les perceptions qui forgent les réactions de nos participantes, le message qu'elles veulent faire passer et comment elles s'y prennent pour le faire. Pour cela, les codes que nous regroupons dans cette catégorie sont : Problème communicationnel décelé ; Définition et positionnement de soi dans la situation conversationnelle ; Perceptions et attentes par rapport à la situation ; Stratégies d'amélioration communicationnelle ; les valeurs et la rétroaction qui sont la résultante de tout ce qui précède.

Rendu au terme de la présentation des données recueillies, il importe à présent de faire ressortir les thèmes les plus prédominants qui nous conduiront au profilage des styles de communication en fonction de nos concepts pour ensuite visualiser leur impact sur le dynamisme socioculturel de nos répondantes.

**Analyse des résultats**

Le second souffle de notre analyse repose sur la présentation et l'interprétation des résultats obtenus de notre corpus. Concrètement dans ce chapitre, nous présentons d'abord les résultats en fonction de notre question de recherche, puis nous les interprétons suivant les similitudes et les différences (s'il y a lieu) entre les dimensions retenues.

*L'incidence des valeurs culturelles dans les échanges co-culturels*

Cette section a pour objectif de répondre à notre question que nous nous sommes posées à savoir : comment les valeurs des femmes africaines influencent leur participation à l'échange conversationnel et affecte leur style de communication ? En continuité avec le cadre théorique de notre projet ainsi que la codification des données, nous avons retenu sept valeurs chères à nos participantes. La figure 2 schématise la distribution des fréquences de ces valeurs tandis que le tableau 7 représente la répartition des valeurs entre les participantes. Rappelons que l'expression de ces valeurs est à la suite des problèmes communicationnels rencontrés ou alors à la suite des attentes communicationnelles (le contenu des messages et la qualité de la relation entre les interlocuteurs).

Tableau 7.

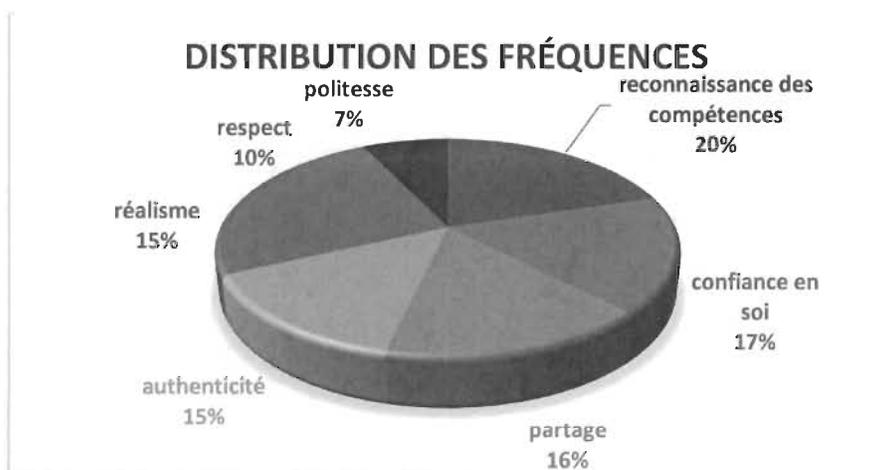
*Récapitulatif des valeurs émergentes.*

Valeurs	Fréquence	Fréquence relative (%)
Reconnaissance des compétences	14	20
Confiance en soi	12	17
Partage	11	16
Authenticité	10	15
Réalisme	10	15
Respect	7	10
Politesse	5	7
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

### *Les valeurs émergentes*

La première est la valeur de reconnaissance des compétences qui apparaît 14 fois et avec une distribution de 20%. En effet, l'ensemble de notre échantillon a exprimé cette valeur au moins une fois de façon implicite et pour la plupart de façon explicite. Dans la narration des incidents négatifs, certaines ont été offensées par le fait que leur interlocuteur ou interlocutrice ne considérait pas leur participation à la tâche. C'est le cas de notre première répondante dont le travail était réprouvé par sa collègue. Elle soulignait le fait que cette situation était insatisfaisante surtout que sa collègue ne lui fournissait pas assez d'informations pour avancer dans le travail. D'autres répondantes ont déploré le fait que leur partenaire ne partageait guère cette valeur ; à l'exemple de Nancy 7 qui a répondu à sa collègue qu'elle n'engage pas une personne sur la base de son nom, mais plutôt sur l'estime de sa compétence pour le travail.

*Figure 2.* Distribution des fréquences des valeurs culturelles



La codification des incidents positifs démontre que la prise en compte ou l'expression de cette valeur contribue à la motivation extrinsèque de la participante : « Je pense que ce genre de geste, ils n'étaient pas obligés de faire un cadeau, juste une carte de remerciement, virtuelle, ça encourage les gens à travailler encore plus. » (Nancy 5). Aussi, cette valeur favorise l'estime et la confiance en soi chez la participante : « Une deuxième situation était avec un autre manager

qui était vraiment gentil qui m'a aussi aidé à évoluer. Il m'a vraiment fait confiance au point où en peu de temps, j'avais déjà certaines responsabilités [...] Donc ça m'a permis, je le dis et je le répète, de prendre confiance en moi et aussi d'être à l'aise parce que c'est vraiment un milieu où il y a beaucoup de personnes et nous sommes tous différents et ce n'est pas évident. » (Nancy 8). Tout ceci démontre l'importance de la valeur reconnaissance des compétences dont la récusation conduirait au repli sur soi chez la participante.

En deuxième position se trouve la valeur de confiance en soi ou affirmation de soi (17%) a été mentionné 12 fois par la plupart des membres de l'échantillon (donc sept participantes sur huit). En effet, cette valeur apparait pour la plupart du temps lorsque les participantes se sentent offusquées par les dires ou les réactions de leur partenaire et même quelques fois face au mépris ressenti. Par la suite, la valeur de partage arrive avec une distribution de 16%. Elle a été récurrente (11 fois) dans le récit de cinq participantes, peu importe leur position hiérarchique. Cette valeur favorise le contact avec *l'autre*, l'échange des expériences réciproques, l'esprit d'équipe ou le travail en équipe et donc la réussite collective. Selon nos répondantes, cette valeur contribue aussi à l'ouverture d'esprit, facilite les interactions et la collaboration avec les membres du personnel (pour celles qui occupent un poste de leadership).

De plus, la valeur d'authenticité, 15%, qui traduit l'expression de l'originalité, l'éloge que la répondante se fait d'elle-même en mentionnant des traits de comportement qui la diffèrent de son interlocuteur ou interlocutrice. En outre, la valeur de réalisme (15%) est exprimée par la majorité des femmes africaines (donc six femmes sur huit). À travers cette valeur, les participantes se disent « avoir le droit de dire les choses telles qu'elles sont ». En dernière position viennent les valeurs de respect, 10% (qui a été mentionné au moins une fois par nos participantes) et la valeur de politesse (7%). Cette dernière a été la plus exprimée par les femmes africaines maghrébines. L'utilisation des formules de politesse, les formes de courtoisie implicites dans le discours sont importantes pour ces femmes. En revanche, la

distribution des fréquences de valeurs est aussi sujette à la position hiérarchique qu'occupe une participante. Cela influence son discours et par ricochet son dynamisme dans l'exercice de ses fonctions.

*Répartition des valeurs parmi les participantes*

La distribution des valeurs entre les participantes permet de visualiser lesquelles (valeurs) sont exprimées par quelle catégorie de femmes (leader versus subordonnée). Le tableau 8 récapitule cette répartition en fonction du nombre d'apparitions d'une valeur.

Tableau 8.

*Répartition des valeurs entre les participantes*

		Valeurs						
Poste hiérarchique	Participant	Partage	Politesse	Respect	Réalisme	R.C*	Authenticité	Confiance en soi
Leader	Nancy 3	3	1	1	1	2		3
	Nancy 4	2		2	3	3	5	2
	Nancy 6	2		1	1	1	1	1
Intermédiaire	Nancy 5		2	1	1	2		
	Nancy 7	1		1	2	2	1	1
Subordonné	Nancy 1					2		2
	Nancy 2			1	2	1		1
	Nancy 8	3	2			1	3	2

\*Reconnaissance des compétences

La lecture de ce tableau est principalement faite suivant le poste hiérarchique de nos répondantes. Au travers de ce dernier, nous remarquons les femmes occupant un poste

stratégique ont le plus exprimé les valeurs de partage, de reconnaissance des compétences, de confiance ou d'affirmation de soi, d'authenticité. Pendant l'exercice de leur fonction, la relation qu'elles entretiennent avec les membres de leur équipe est importante. Elles font preuve d'inclusion au travers des échanges, l'expression de *l'autre* et ses besoins dans le cadre du travail (ses points de vue, ses attentes, ses incompréhensions, etc.), le partage des expériences tout ceci dans l'optique de la réussite collective.

Pour les femmes occupant un poste intermédiaire, les valeurs de reconnaissances (valorisation) des compétences et de réalisme priment sur les autres valeurs à cause du fait qu'elles ont été le plus mentionnées. Cependant, cela ne signifie pas que les autres valeurs sont moins importantes, car leur expression diffère en fonction du contexte situationnel. Par ailleurs, pour les répondantes occupant un poste de subordination, l'expression restreinte des valeurs telles que le respect, la politesse ou même le réalisme pourrait être dû à la position de subordonnée qu'elles occupent et qui leur demande une soumission à leur supérieur. Les valeurs prédominantes sont l'authenticité et la confiance en soi.

#### *Relation entre les valeurs et les problèmes de communication en situation co-culturelle*

Tel que stipulé plus haut, les valeurs que nous avons identifiées sont les résultantes des incidents communicationnels rencontrés. L'identification de ces problèmes est faite en fonction du tableau 2 (annexe A) qui récapitule les problèmes communicationnels émergents dans une communication co-culturelle identifiés par Martin et al. (1994). Le tableau 9 récapitule la liste des problèmes communicationnels illustrés avec quelques extraits de verbatim ; tandis que le tableau 10 permet de visualiser le lien entre les valeurs et ces problèmes.

Tableau 9.

## Liste des problèmes communicationnels en situation d'interaction co-culturelle

Problèmes communicationnels	Extraits
<b>Rejet</b>	<p>« Dans la plupart des conversations, elle a toujours réprouvé tout ce que nous faisons de notre côté. » (Nancy 1)</p> <p>« Puis, cette personne a tendance à contrer toujours ce qu'on lui dit et toujours sur la défensive, et c'est son point de vue qui doit être pris en compte. » (Nancy 3)</p>
<b>Incompréhension</b>	<p>« Une personne qui n'accepte pas la remarque, le coaching, pour moi c'est un blocage pour la personne, un blocage au développement de la compétence de la personne. » (Nancy 3)</p> <p>« Pour elle, prendre de l'initiative, c'est prendre ta place. C'est vouloir te <i>by passer</i>. Alors que non ! Ici, mentalité nord-américaine, prendre sa place, c'est être toi, c'est t'authentifier, c'est vraiment faire le travail qu'on t'a demandé. C'est là que j'ai eu beaucoup d'achoppements. [...] Mais le hic c'est que dans la communication, il y a eu aussi un manque de détails de ma part » (Nancy 6).</p>
<b>Stéréotypes</b>	<p>« On me montre tout le temps comme étant la Noire du coin. Ce n'est pas toujours comme explicite, des sous-entendus, par exemple, si j'arrive en retard ils vont me dire « oh Nancy, t'es vraiment arrivée en retard, mais t'inquiètes, c'est typiquement africain ça ». On va mettre des étiquettes, mais non ce n'est pas question que c'est africain, ça peut arriver à tout le monde » (Nancy 2)</p> <p>« On constatait que les inscriptions étaient plus élevées à Drummondville que les nôtres et elle a dit « ah il ne faut pas en tenir compte, c'est à cause de ces Noireaux qui s'inscrivent, mais qui finalement ne viennent pas étudier ici. » » (Nancy 7)</p> <p>« J'ai été confronté à une de mes collègues qui recevait les CV des personnes qui postulaient une offre qu'on avait déposée. Je l'ai vue mettre des CV de côté parce que c'étaient des personnes issues de l'immigration et elle se plaisait à dire « ça ne me tente pas de travailler avec des personnes dont je ne suis pas capable de prononcer le nom. » (Nancy 7)</p>
<b>Impuissance</b>	<p>[...] il (<i>son superviseur immédiat</i>) m'a demandé de faire une tâche, c'était de mettre les frites dans la friteuse. Sauf que moi, j'étais à la caisse donc je ne pouvais pas. Parce que, on nous dit que lorsque le client arrive il faudrait laisser ce qu'on fait pour pouvoir le servir. [...] je lui ai fait comprendre qu'il me donne quelques minutes pour je termine ma commande avec un client. Après il me dit « Nancy faut que je te parle ». Et donc il me dit qu'il n'a pas apprécié mon comportement, je demande « comment ça ? » Il me dit « non parce que je t'ai demandé de faire quelque chose... » Je dis « mais j'avais un client, j'étais la seule à la caisse » il m'a dit « oui, si ça continu comme ça, je vais prendre d'autres mesures » (Nancy 8)</p>

L'obstacle le plus récurrent qu'ont rencontré les femmes interrogées est celui du *rejet*. Il est à l'opposé de ce que Martin et ses collègues (1994) ont nommé *Acceptance*. Ils le définissent comme « une perception que l'autre accepte, confirme et respecte les opinions » ce qui n'est pas le cas pour nos répondantes Nancy 1 et Nancy 3. Le deuxième problème est celui de *l'incompréhension*. Au cours de leurs conversations, nos participantes Nancy 3 et Nancy 6 se sont aperçues qu'elles n'avaient pas une compréhension mutuelle avec leurs interlocutrices sur certains points. Elles ont compris que la signification qu'elles avaient des termes tels que « la prise d'initiative » ou « le coaching » n'était pas pareil pour les autres, ce qui constituait ainsi un point divergent dans la conversation.

Tableau 10.

*Corrélation entre les valeurs et les problèmes communicationnels (P.C)*

<i>Valeurs</i> \ <i>P.C</i>	<b>Rejet</b>	<b>Incompréhension</b>	<b>Stéréotypes</b>	<b>Impuissance</b>
Partage	-	-		
Politesse	-			-
Respect	-		-	
Réalisme		-	-	
Reconnaissance des compétences	-		-	-
Authenticité	-	-	-	

Le troisième problème que nous avons relevé est celui du *stéréotype*. Cet incident implique que dans l'échange conversationnel, la participante a été catégorisée par sa partenaire selon sa race ou son origine plutôt que d'être traitée en tant qu'individu (Nancy 2). Aussi, dans la narration des incidents négatifs de Nancy 7, elle fait face à ce problème lorsque sa collègue choisit comme critère de sélection l'origine ethnique du candidat. Le dernier problème communicationnel est celui de *l'impuissance*. Les participantes Nancy 1 et Nancy 8 ont exprimé

ce problème lors de leur échange avec leurs supérieurs. Elles se sentaient comme manipulées ou piégées à la suite de l'exécution d'une tâche.

C'est à travers l'identification de ces différentes gênes, par les réactions et perceptions des participantes que la corrélation entre ces dernières et les valeurs culturelles est rendue possible. En ce qui concerne le *rejet*, les dames qui occupaient un poste hiérarchique ont manifesté les valeurs de partage, de respect et de politesse. Ces valeurs leur permettaient soit de créer ou d'allonger leurs conversations avec leurs interactants. Le but pour elles est de réduire les conflits en mettant *l'autre* en confiance, en l'impliquant dans la conversation pour pallier ses incertitudes. Cependant, les femmes qui occupaient un poste inférieur demandaient plus le respect, faisaient preuve d'authenticité à travers leurs perceptions de l'incident et soulignaient leur capacité à répondre à la tâche professionnelle.

Les dames qui ont fait face aux *stéréotypes* pour la plupart, ont fait preuve de réalisme en recadrant la conversation sur le fait que l'enjeu qui se présentait n'était pas lié à l'aspect ethnique, mais plutôt à l'individu en question, sur son vécu, ses compétences professionnelles. Au travers de leurs réactions et de leurs attentes, ces femmes réclamaient aussi le respect et affirmaient qu'elles faisaient pareillement pour d'autres personnes. En outre, face au problème d'*impuissance*, certaines participantes avaient pour attentes l'emploi d'un langage poli de la part de leur interlocuteur-trice.

#### *Rapports entre les problèmes de communication et le choix de stratégies conversationnelles*

Cette partie permet de voir quelle stratégie est adoptée par quelle participante pour améliorer la conversation ou pour maintenir le statu quo. Aussi, ce rapport synthétisé à travers le tableau 11 va permettre plus loin la catégorisation du style de communication de notre échantillon.

Tableau 11.

Récapitulatif du choix des stratégies d'amélioration conversationnelle (S.A.C) des participantes en fonction des problèmes communicationnels (P.C) rencontrés

S.A.C \ P.C	Rejet	Incompréhension	Stéréotypes	Impuissance
<b>Affirmation de son point de vue</b>	Nancy 3 Nancy 5	Nancy 4 Nancy 6	Nancy 2 Nancy 7	
<b>Évitement</b>	Nancy 1		Nancy 7	Nancy 1
<b>Assistance d'une tierce personne</b>	Nancy 1	Nancy 8 Nancy 4	Nancy 2	Nancy 8
<b>Autre orientation</b>		Nancy 3 Nancy 6		

D'une manière générale, le choix des stratégies est aussi lié à la position hiérarchique de la participante. Les dames qui avaient un rôle de leader et qui ont rencontré le rejet et l'incompréhension ont recouru pour la plupart du temps à l'affirmation de leur point de vue. Cette affirmation était accompagnée d'arguments forts dans l'optique de souligner leur désagrément (Martin et al., 1994), de clarifier leurs attentes communicationnelles (la qualité de la relation et l'objet de leurs échanges). De plus, cette affirmation leur permet aussi de consolider leur position de pouvoir (qui décide). Par ailleurs, deux d'entre elles (Nancy 3 et Nancy 6) ont fait recours à ce que Martin et ses collègues ont appelé *Other orientation*. Selon eux, cette stratégie permet d'inclure davantage *l'autre* dans la conversation, faire preuve de patience. Elle permet aussi de susciter le respect entre les interlocuteurs, la confiance de *l'autre* et la cohésion dans la communication.

Pour les femmes occupant un poste intermédiaire, la stratégie la plus prisée est aussi l'affirmation de son point de vue. L'emploi de cette stratégie avait pour but d'affirmer leur autorité et de manifester leur mécontentement face aux dires de leurs interlocutrices. Le tableau ci-dessus montre que Nancy 7 a recouru aussi à l'évitement, mais de façon temporaire. Elle a pris comme allié l'espace/temps qui contribuait à la réduction de l'intensité du conflit. Par la suite, elle revenait aborder l'incident avec sa collègue et communiquer son point de vue.

Par ailleurs, les dames qui occupaient une position subordonnée avaient recours à deux stratégies à savoir l'évitement et l'assistance d'une tierce personne. Nous avons inclus cette dernière stratégie, car elle ne figure pas dans la liste des stratégies élaborées par Martin et ses collègues (1994). Nos répondantes ont mentionné avoir fait appel à l'intervention de leur superviseur haut gradé par rapport à la personne avec qui l'incident s'était produit. Le réconfort qu'apportait le superviseur permettait aux participantes de se maîtriser (ne pas mal répondre) et de garder le silence quand l'incident critique se répétait avec la même personne.

*L'influence de la double différence sur le style de communication des femmes africaines en milieu organisationnel*

Les relations présentées dans la section précédente entre les critères d'analyse, permettent de déterminer les styles de communication de notre échantillon quand bien même certaines affirmaient déjà qu'elles avaient un style démocratique (les leaders). Dans cette partie, à l'aide du tableau 12, nous répondons parallèlement à deux questions que nous nous sommes posées à savoir : « Comment le style de communication des femmes africaines se présente en fonction de la position hiérarchique occupée ? » et « Comment est-ce que la double différence (niveau hiérarchique versus style de communication) fait la différence dans le style de communication et de direction ? ».

Tableau 12.

*Récapitulatif du style de communication des femmes africaines en fonction de leur poste hiérarchique*

<b>Participant</b>	<b>Poste hiérarchique</b>	<b>Style de communication</b>
Nancy 1	Subordonné	Évitement
Nancy 2	Subordonné	Évitement
Nancy 8	Subordonné	Évitement
Nancy 5	Intermédiaire	Assertif
Nancy 7	Intermédiaire	Évitement et assertif
Nancy 3	Leader	Démocratique
Nancy 4	Leader	Démocratique
Nancy 6	Leader	Démocratique

#### *Style de communication démocratique*

Les femmes que nous avons interrogées qui occupaient un poste de leadership, martelaient avec assurance qu'elles exerçaient un style de communication plutôt démocratique et participatif. En nous inspirant à la fois des résultats de Eagly & Johnson (1990) et des données des verbatim, ce style de direction se rapporte à la collaboration en utilisant conjointement des stratégies assertives et coopératives avec pour objectif de réduire les zones de conflits et aboutir à la réussite collective. Pour certaines, ce style est pratiqué dans le but de ne pas offenser leur interlocuteur (surtout si ce dernier est issu d'une culture étrangère).

Prenons ici l'exemple de Nancy 3 qui nous dit : « donc ma façon c'est d'être beaucoup plus diplomate. Donc je peux être beaucoup plus diplomate vis-à-vis d'un Marocain qu'un Québécois parce que le Québécois a la facilité de recevoir les instructions ». En effet, dans cet extrait, on peut voir qu'en réalité la superviseure n'est pas démocrate en tout temps, mais plutôt en fonction des cas spécifiques, car elle affirme plus loin que si malgré le fait qu'elle soit

courtoise et démocrate ses ordres ne sont pas respectés, elle passe « [...] à la méthode directe [...] Parfois, il faut aller de façon directe pour que la personne comprenne. Quand il le faut, je suis ferme, je suis claire dans mes instructions ».

La méthode démocratique ici voudrait que le message soit plus souple, implicite, et surtout ne pas être accompagné d'un ton autoritaire. Nous voyons là le maintien ou le respect des normes culturelles qu'elle partage avec certains membres de son équipe. De manière générale, dans la culture africaine, l'homme est supposé être la tête pensante, la femme doit être soumise à l'homme et être son « exécutif ». Cette affirmation se justifie par le témoignage de Nancy 3 qui dit : « On connaît nos hommes africains : ils sont orgueilleux, puis avoir à se soumettre à des ordres... ». Ce comportement est d'autant plus visible dans le milieu familial, social que professionnel. C'est pour cette raison qu'une fois dans un nouvel environnement de vie, ces hommes africains (à l'exemple des Maghrébins) ne sont toujours pas disposés à recevoir d'ordres de leurs compatriotes féminins. C'est pourquoi Nancy 3 a dit plus loin « [...] Souvent j'emploie mon côté diplomate. Quand ils voient que je suis diplomate, je les respecte dans leur masculinité qui est très importante pour eux, j'utilise beaucoup d'expression de politesse, là ça passe. »

De ce témoignage, nous pouvons tirer plus d'une interprétation. Ce comportement culturel contraint notre participante à utiliser une communication indirecte, à modifier ou à « adoucir » ses propos. Cet exemple vient confirmer ce qu'ont stipulé Salleh (2005) et Tannen (2011) qui ont mentionné le thème de *indirectness* et Nishimura et al. (2008) qui ont parlé de *politeness* présents dans le style de communication des femmes. En revanche, ces auteurs affirmaient que (à l'exception de Tannen) ces thèmes reflétaient la vulnérabilité et la faiblesse

féminine. Pourtant si elles s'y adonnent, c'est tout simplement parce qu'elles font attention à leur relation et tiennent à respecter la dignité de l'*autre*<sup>4</sup>.

L'analyse de notre entretien avec Nancy 6 a débouché sur un style de direction ou de communication démocratique ; nous choisissons de dire qu'il est plutôt autonome. Rappelons que la mission de l'organisme qu'elle dirige est de former des femmes (qui sont prioritaires) qui veulent se lancer en entrepreneuriat général et dans l'événementiel en particulier. Son objectif est d'apprendre aux autres et des autres, de susciter chez ses contractuelles africaines le sens de l'initiative. Selon elle, c'est un trait de caractère qui fait défaut dans le comportement africain et qui est différent de la culture nord-américaine : « [...], mais ce qui arrive c'est que culturellement, la petite lecture que j'ai faite, une Africaine surtout Afrique noire attend la consigne. Elle la réattend. Elle veut que tu dises « à droite, à gauche ». La prise d'initiative est rare, mais ce n'est pas de mauvaise foi : c'est culturel. »

Pour elle, la contractuelle ou la personne qu'elle recrute est sensée posséder un minimum de savoir et de savoir-faire dans ses fonctions. Pourtant, la contractuelle avec qui un incident négatif a été répertorié avait besoin d'un maximum d'informations, de détails de sa part. Ainsi, dans l'objectif de pallier ce manquement, madame Nancy 6 va se souvenir qu'en entreprise, la communication est d'abord écrite. Comme l'a si bien dit Lehnisch (2009, p. 36), la communication est l'apanage de ceux qui ont des responsabilités dans l'entreprise, elle (Nancy 6) va fournir ces détails via l'affichage interne afin de réduire l'incertitude.

Pour terminer cette partie, nous avons aussi trouvé intéressant le style de management de notre répondante Nancy 4. Nos analyses ont démontré qu'elle avait un style de communication démocratique et un style de gestion indirect et collaboratif. Ce qui nous a interpellé dans le codage de son entrevue c'est le fait qu'elle s'entoure des personnes qui

---

<sup>4</sup> Dans notre travail, nous identifions l'*autre* comme étant toute personne extérieure à soi-même et peut désigner à la fois celui qui émet le message d'une part et celui qui reçoit, décode et retransmet le message d'autre part.

occupent aussi des postes stratégiques, qu'elle établit et entretient de bonnes relations interpersonnelles tant formelles qu'informelles avec ses collaborateurs. Ce résultat vient confirmer de concours avec les travaux de Eagly & Johnson (1990), l'idée que la prise de décision dans un style collaboratif exige non seulement la sollicitation de suggestions de ses pairs et subordonnés, mais aussi la préservation de bonnes relations avec ces derniers. Ce style de gestion ou de communication serait donc une contrainte implicite afin de réussir dans l'accomplissement de son travail.

Un autre point qui vient renchérir sur le style participatif de Nancy 4 est qu'elle mentionne qu'avant chaque réunion du Conseil d'administration, elle va rassembler ses « alliés » (dont les points de vue ont plus d'importance que ceux des autres) pour leur exposer ce sur quoi ils vont échanger. Elle leur fournit un maximum d'informations sur le type de changement qu'elle veut implanter ainsi que les raisons qui le justifie. Nous voyons ici qu'elle emploie la stratégie du quid pro quo qui corrobore l'assertion de Wachter (1999) selon laquelle les femmes sont susceptibles d'adopter la stratégie du quid pro quo pour communiquer lorsqu'elles font face à une situation de conflit. La situation de conflit est liée ici à la résistance au changement.

Relativement au style collaboratif, notre répondante privilégie le travail en équipe et exige de façon indirecte la participation de tous lors de la prise de décision en leur demandant leur avis. Aussi, lorsqu'elle parvient à les convaincre, elle a la certitude que sa décision sera adoptée. C'est ce qui fait qu'au cours des réunions du Conseil d'administration, elle parvient à se faire entendre puisque, forts des informations et des justifications préalablement fournies, ses proches collaborateurs peuvent appuyer ses décisions à leur manière. Ce style traduit en fait la dynamique de son exercice de pouvoir ; pour elle en effet « ces différents outils-là permettent de contrer certaines oppositions ».

### *Style de communication assertif*

Tout d'abord, il importe de mentionner que lors des entrevues avec les dames occupant un poste intermédiaire, les incidents critiques recueillis se sont produits entre nos répondantes et leurs collègues de même grade ou de position inférieure à elles (par exemple chargée de cours versus étudiant).

Pour donner suite à l'analyse de notre corpus, il en découle que le style de communication de ces dames est assertif. Ce style leur concède un certain pouvoir qu'est la libre expression du point de vue personnel, du désagrément ou de la commodité par rapport à une situation spécifique. Elles font preuve d'expressivité qui se réfère à la communication des ressentis à travers l'acte verbal généralement et le non-verbal quelques fois (Martin et al., 1994). C'est pourquoi, elles ont le plus exprimé les valeurs de respect, de réalisme et de valorisation des compétences. Nos résultats démontrent aussi qu'elles ont quelques fois recouru à l'observation du comportement de leur interlocuteur avant de leur répondre et de s'affirmer. Pour le faire, le facteur temps joue un très grand rôle, car une fois que l'intensité des réactions émotives est revue à la baisse, nos répondantes sont en mesure de communiquer leur mécontentement.

### *Style de communication des femmes africaines subordonnées : l'évitement*

Contrairement aux styles de communication des femmes africaines leaders, le style de communication de celles qui occupent un poste subordonné est très implicite, indirect (la récurrence de la communication non-verbale) pour la plupart. Dans les situations conversationnelles insatisfaisantes que nous avons codées, l'analyse des réactions et des perceptions en plus des problèmes et stratégies communicationnels (selon Martin et al., 1994) a conduit au profilage du style de communication de ces femmes.

La plupart de ces femmes ont plutôt un style *powerless* qui conduit à l'évitement. La présence de ce style se traduit par les stratégies communicationnelles auxquelles elles ont recours pour faire face à une situation conflictuelle. Cela leur permet non seulement de protéger l'image qu'elles ont d'elles-mêmes (Goffman, 1974), mais aussi de ne pas entacher négativement le climat professionnel. En outre, le caractère indirect se révèle aussi dans leur processus de résolution de conflit. En lien avec la section précédente – portant sur le choix des stratégies d'amélioration conversationnelles – ces participantes tentent de résoudre ou de réduire le conflit de façon indirecte en sollicitant l'aide d'une tierce personne qui est en général plus haute gradée. En revanche, si la situation est répétitive, nos participantes emploient le silence.

#### *L'impact du style de communication sur le dynamisme des femmes africaines en entreprise*

D'une façon générale et à la suite de l'analyse de nos résultats, la position occupée au sein d'une organisation et la façon de communiquer font toute une différence dans la gestion d'un conflit. Cette différence est d'autant plus visible tant dans le manifeste des attentes de communication que dans le choix des stratégies d'amélioration conversationnelle. À travers ces aboutissements, nous constatons que le dynamisme des femmes africaines occupant un poste subordonné est moins porteur que celui des femmes africaines leaders ou des pairs, car elles sont non seulement limitées par le poste qu'elles occupent, mais aussi par la différence de culture (surtout lorsqu'elles sont face à une personne qui ne fait preuve d'aucune considération).

Un autre fait marquant est le temps des verbes. En effet, dans l'expression de leurs perceptions et de leurs attentes par rapport à une situation précise, nous avons remarqué que les injonctions illocutoires, majoritairement directes, formulées par les femmes africaines leaders et les femmes intermédiaires étaient affirmatives à l'indicatif présent (« parfois, il faut aller de

façon directe... », « il va falloir s'habituer à ça ! »); tandis que les femmes subordonnées atténuaient leurs propos par l'emploi du conditionnel présent (« il devrait s'adresser de manière professionnelle... », « il faudrait parler à la personne à un moment donné »). Ce type de formulation traduirait aussi la différence au niveau de la dynamique de notre échantillon.

**Discussion**

La discussion de nos résultats se fait en fonction de notre cadre théorique. En clair, ce chapitre nous permet de démontrer une cohérence entre notre problématique, les modèles théoriques adoptés et les résultats obtenus. Pour cela, il nous importe de faire ressortir les différences significatives, des contradictions ou confirmations perçues dans nos résultats ; nous soulignerons aussi quelques inattendues. Ainsi, ce chapitre se structure en deux grandes sections comme suit : la première section étayera la discussion des résultats et la deuxième section portera sur le bilan de la recherche et l'ouverture sur d'autres pistes de réflexion.

#### Retour sur les objectifs et la démarche d'analyse

Rappelons que notre objectif principal de recherche est l'analyse des expériences d'interactions co-culturelles vécues par des femmes africaines avec les membres de la culture d'accueil (québécoise) ou d'une culture différente de la leur. Nous cherchions à comprendre comment leurs différences culturelles façonnent leur participation et les styles de communication qu'elles adoptent dans une interaction en milieu organisationnel. À cette fin, nous a fallu obtenir la narration des interactions interculturelles que la participante a eue avec un ou une collègue de culture différente et souligner les malentendus ou les incidents qui se sont produits pendant l'échange ; il nous a aussi fallu faire émerger les valeurs culturelles contenues dans les interventions, les problèmes communicationnels implicites et finalement thématiser ces expériences pour en faire émerger le style de communication en fonction du modèle théorique de la communication interethnique que nous avons choisi.

L'émergence des thèmes et leur catégorisation ont conduit à identifier les types d'incidents, à savoir le type de problème communicationnel ou de pratique communicationnelle

co-culturelle qui apparaissait lors de la conversation entre la participante et sa ou son collègue de travail, les valeurs portées dans l'expression de leurs points de vue, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour faire face à la situation insatisfaisante ou l'améliorer. Pour répondre à ces points importants de notre analyse, nous nous sommes appuyées sur notre cadre théorique (Martin et al., 1994) et nous avons enrichies le concept de valeur qui était déjà élémentaire pour nous. Par ailleurs, l'analyse par catégorie conceptualisante, dans l'optique de trouver la logique dans toutes ces expériences, nous a permis d'avancer une modélisation en fonction de ce cadre théorique.

### L'importance de la culture dans la communication

#### Le sens des valeurs culturelles

Les résultats que nous avons obtenus nous montre que le phénomène du multiculturalisme s'est fait une place au sein des organismes dans la région de la Mauricie, principalement à Trois-Rivières surtout à cause de la population immigrante estudiantine toujours grandissante. Compte tenu de ces milieux multiculturels, des zones de mécontentes ou de différends sont fréquents lors des échanges communicationnels, vue que la communication est interpersonnelle et interculturelle (Tannen, 2011 ; DeVito, Chassé & Vezeau, 2001). De ce fait, le caractère culturel se révèle ici comme facteur clé pour mieux comprendre les « rituels conversationnels » dont parle Tannen (2001) lors des interactions interculturelles.

Hohl et Cohen-Emerique (1999) relatent que : « les difficultés rencontrées par les immigrants sont entre autres liées aux différences de valeurs, de normes et sont sources de malentendus et d'incompréhension réciproque pouvant aller jusqu'à la tension interpersonnelle, au conflit, au rejet » (p. 1). À cet effet, les valeurs culturelles révélées par notre analyse sont pour la plupart en manque dans les échanges conversationnels analysés. Cependant, les significations et même l'importance des valeurs de partage, de respect et de politesse diffèrent d'une culture à une autre. En ce qui a trait à la valeur de partage, lorsque Nancy 6 nous

dit « quand tu arrives quelque part là, tu prends ta place, mais sans couder l'autre. Tu prends ta place avec l'autre », cela reflète l'interconnectivité, l'interrelation et même l'interdépendance avec l'autre (Martin et al., 1994). Partant de cette explicitation, la valeur de partage révèle donc l'appartenance à une culture collectiviste qui voudrait que les besoins de la communauté (l'équipe) priment sur les besoins individuels.

Ensuite, pour ce qui est du respect, tel que nous l'avons mentionné dans le chapitre des résultats, il fait appel à plusieurs indicateurs à savoir l'acceptation et la considération de l'existence de l'autre, son identité, son image. C'est aussi ce que Goffman (1981) a appelé dans ses travaux la « face<sup>5</sup> ». C'est pourquoi notre répondante Nancy 4 va dire « quand je regarde une personne, je ne regarde pas d'abord sa culture, je ne regarde pas sa couleur, je regarde d'abord ce qu'elle *est* [...] après je vais voir les détails ». Nous mettons *est* en italique parce qu'il revêt une autre signification en plus d'être un verbe d'état. Ici, il traduit le tout, le potentiel d'une personne, sa face positive qui est en fait l'image qu'elle renvoie d'elle à son interlocuteur. Cette valeur qualifie l'ouverture de soi et l'acceptation de l'autre. Elle est intrinsèquement reliée à la valeur d'estime de soi, de valorisation des compétences. Une fois que l'interlocutrice n'est pas reconnue à ce niveau, par exemple Nancy 1 qui réprouvait le fait que ses idées ne soient pas prises en compte tout autant que l'intimidation de la part de sa collègue, cela provoque des sentiments négatifs. Ceci justifie le choix des stratégies de communication indirecte telles que le silence ou l'évitement.

En outre, la valeur de politesse est assez présente dans les expressions des femmes africaines et surtout chez celles qui sont originaires du Maghreb. En effet, suivant notre cadre conceptuel et tel qu'ont mentionnés Tannen (2001, 2011), Ding (2006), Claes (1999), Turner & Shuter (2004), la politesse est caractérisée par les mots employés par les femmes lorsqu'elles

<sup>5</sup> Goffman définit la face comme « étant la valeur sociale cognitive qu'une personne revendique effectivement à travers une ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (p. 9).

s'expriment. Cette valeur est prisée dans le style de communication indirect (Ding, 2006 ; Claes, 1999) ou l'*indirectness* (Tannen, 2011). De plus, l'atténuation ou l'euphémisation des temps des verbes employés en utilisant plus le conditionnel que l'indicatif présente dans cette valeur montre comment les femmes africaines tentent de faire passer une demande, un ordre ou un conseil. Elles pratiquent aussi cette atténuation en fonction de leur position dans l'organisation (leader/subordonnée).

Enfin, la dernière valeur qui s'est révélée importante dans l'expression des femmes africaines face à une situation conversationnelle insatisfaisante est celle du réalisme (terme encodé *in vivo*). Cette valeur permet aux femmes de recadrer la compréhension de la communication qui fait problème et dire la chose tel qu'elles le pensent. (Martin et al., 1994). Elle vient pour renforcer les valeurs de confiance en soi et de valorisation des compétences. Pour illustrer cette assertion, la plupart des participantes interrogées occupant un poste intermédiaire ou de leadership affirment que : « [...] je pense qu'il y a des choses qui méritent d'être dites, [...] à un moment donné, on est obligé de déblayer la route et dire les choses comme elles doivent se dire (Nancy 7) ». Par ailleurs, cette valeur prend une autre définition lorsque ces femmes ressentent une quelconque oppression verbale ou non-verbale dans leur interaction. À ce moment, la valeur de réalisme devient en quelque sorte l'affirmation de sa propre existence et l'autodéfense (l'expressivité selon Martin et al., 1994).

#### Les femmes africaines et la communication

Les résultats obtenus de notre analyse démontrent que les femmes s'investissent dans leurs relations interpersonnelles et dans la transmission de leurs messages. Nous avons pu cerner les moyens de communication que les femmes constituant notre échantillon préconisent. Tel que nous l'avons mentionné dans notre problématique, les résultats des travaux de Wachter (1999), qui a corrélé le genre (sexe) avec les modes de communication dans le cadre d'une résolution de conflit, ont révélé qu'en position de pouvoir, les femmes étaient moins à l'aise en

négociation dans une position de face-à-face. Cependant préconisaient d'autres moyens de communication tels que le courriel, la vidéoconférence qui leurs permettaient de se distancier du conflit interpersonnel. Contrairement aux résultats de Wachter, la majorité des femmes africaines que nous avons interrogé, occupant un poste de direction ont mentionné qu'elles pratiquaient le face-à-face pour résoudre un quelconque conflit. Ces dernières ont aussi mentionné l'utilisation de l'intranet dans un premier temps et lorsque l'incident prenait de l'ampleur ou affectait leur relation, elles avaient recours à la communication directe dans le but de rétablir et de redéfinir leur relation avec leur interlocuteur, de clarifier la communication et de rendre explicite leur ressenti émotionnel.

En outre, une des femmes (Nancy 6) que nous avons interrogées a adopté la stratégie inverse des autres. C'est-à-dire qu'après une communication verbale avec une de ses associées, le feedback qui lui revient indique qu'elle n'a pas été assez claire et concise dans son message. Et comme rétroaction, elle a recours à l'affichage des tâches étant donné qu'en organisation la communication est d'abord écrite. Suivant l'analyse de son cas, nous pouvons en déduire qu'elle communique dans un contexte élevé (Salleh, 2005). Cela revient à dire que les informations qu'elle a transmises lors du premier échange n'étaient pas clairement explicites, car selon elle, sa contractuelle était sensée comprendre le message. Ce malentendu a donc généré une expérience négative chez sa contractuelle.

De manière substantielle, la codification des données a démontré que certaines femmes africaines (à l'exemple de Nancy 1, Nancy 4) se perçoivent comme évoluant dans une culture à contexte élevé ici au Canada. Rappelons que selon Salleh (2005), dans un contexte élevé, les informations ne sont pas clairement explicites pour le récepteur et ce dernier est censé avoir la capacité de les comprendre ; tandis que dans un bas contexte, le récepteur possède tous les détails dans le contenu du message. Pour justifier l'assertion que nous avons avancée plus haut, considérons ici le cas de Nancy 4. Suivant son style de communication et de gestion, cette

dernière fournit assez d'informations à ses « alliés » pour se faire comprendre et en retour, elle pose beaucoup de questions quand un de ses collègues soumet un dossier financier. Elle a souligné que cela « gênait » deux de ses collègues.

## Rapports interculturels dans la conversation

### *Problèmes et stratégies communicationnels*

Tout au long de l'analyse, nous avons repéré plusieurs problèmes de communication mentionnés par Martin et ses collègues (1994). Dans la communication interculturelle, le problème le plus récurrent que nous avons retrouvé est celui de l'acceptation de l'*autre*. Ces co-auteurs le présentent comme l'approbation et le respect des opinions de l'*autre*. Ce problème pousse la participante à se remettre en question, à questionner ses compétences de travail et à revoir ainsi son estime de soi à la baisse. Dans la plupart des récits où ce problème était récurrent, certaines participantes (généralement celles qui étaient subordonnées) avaient recours à la stratégie du silence ou de l'évitement. Cette stratégie consiste à ignorer des remarques désagréables de la part d'un interlocuteur ou soit encore de mettre fin à la conversation (Martin et al., 1994). Elle diffère de l'interprétation de l'évitement selon Orbe (1998) et Goffman (1974).

Pour Orbe (1998), l'évitement est une orientation/stratégie employée par les membres de la culture non dominante dans le but de maintenir les barrières interpersonnelles ce qui n'est pas l'objectif poursuivi par les membres de notre échantillon. Selon Goffman (1974), l'évitement serait le moyen le plus sûr pour éviter les rencontres où le danger/incident risque de se manifester (p. 17). Le fait de mettre fin à la conversation ne signifie pas que ces femmes fassent fi de l'incident. De plus, toutes les femmes occupant un poste de subordination avaient recours à l'intervention d'une tierce personne, qui est membre de la culture hôte, pour arranger

la situation. Elles le faisaient aussi, car elles se sentaient impuissantes et vulnérables face à la situation.

Dans la même veine, certaines femmes (intermédiaires) interrogées soulignent leur caractère impulsif qui pourrait conduire à la dégénérescence de la situation, raison pour laquelle elles laissent passer du temps et reviennent peu de temps après pour mentionner leur mécontentement. Retenons ici que ces stratégies employées dans une situation de communication insatisfaisante ont pour but de protéger la face positive, l'image que ces femmes veulent renvoyer à leur interlocuteur et aussi de préserver la dignité des valeurs qu'elles chérissent.

Comme autre problème de communication relevé, le stéréotypage s'est démarqué dans les expériences de ces femmes. Il était exprimé dans les différences conversationnelles et comportementales, et même dans les qualificatifs utilisés par les interlocuteurs qui ne sont pas africains. Citons ici deux exemples pertinents pour illustrer cet issu. Parmi les témoignages que nous avons recueillis, lors d'un échange avec sa collègue, Nancy 2 se fait dire que si elle arrive en retard au travail, ce n'est pas grave, car c'est typiquement africain et à elle de répondre « il n'est pas question que c'est africain, ça peut arriver à tout le monde des imprévus dans la vie ou tu as mal calculé ton temps ». Le deuxième exemple est celui de Nancy 7 qui a eu une altercation avec une de ses collègues lorsque cette dernière faisait la recension des candidatures d'emploi. Pendant leur échange, sa collègue lui faisait savoir qu'elle n'aimerait pas travailler avec des personnes dont elle n'arrive pas à prononcer le nom. Dans les deux cas, nous remarquons que pour faire face à cet incident, nos répondantes emploient la stratégie *Affirmer un point de vue*. À travers elle, ces dames expriment leur désaccord et argumentent leur point de vue.

### *L'importance des mots*

Dans la continuité de l'interprétation des valeurs émergentes de notre corpus, nous remarquons que ces dernières sont véhiculées dans les réactions ou les rétroactions. Ces dernières sont à leur tour accompagnées de ressentis émotionnels. Bollinger et Hofstede (1987) énoncent que nos valeurs déterminent notre définition subjective de la rationalité et qu'elles sont émotionnelles plutôt que rationnelles (p. 25). Nos valeurs influenceraient les normes et les règles qui cadrent ou justifient nos actions. Ces réactions peuvent être verbales ou non-verbales. Dans le cas des femmes interrogées qui occupaient un poste intermédiaire ou inférieur, on remarque que leurs réactions sont pour la plupart du temps non-verbales mais dévoilées dans les gestes exprimant la nature et l'intensité de leurs émotions.

Durant le récit des incidents négatifs, certaines femmes croisaient les bras pendant la narration de leur expérience comme pour réactualiser le geste qu'elles avaient posé à ce moment-là. D'autres fois, elles ont une expression de surprise en ouvrant grandement les yeux, ou une expression de désaccord sur le visage. Nous comprenons donc qu'elles utilisent le non-verbal lorsqu'elles sont en position d'impuissance face à leur interlocuteur. Le problème communicationnel d'impuissance (*powerlessness*) qui est décrit comme le sentiment de se sentir contrôlée, manipulée, et même piégée (Martin, et al., 1994) a été mentionné par quelques une de nos participantes. L'impuissance ici est caractérisée à deux niveaux. Le premier est lié à l'écart culturel qu'il y a entre les interlocuteurs et manifesté dans les incompréhensions et les malentendus (chocs culturels selon Walker, 1999 ; Holt & DeVore, 2005 ; Tannen, 2001 et 2011, Martin, Hecht & Larkey, 1994). Ici, la considération et l'ouverture à la diversité culturelle contribueraient à la réduction de ces obstacles. Le deuxième niveau est lié à l'identité (culturelle) de la personne. C'est surtout lorsque la participante fait face au rejet ou au déni (par l'expression des stéréotypes ou des propos qualifiés racistes).

En ce qui concerne les femmes africaines leaders, celles-ci se différencient des autres femmes, car leurs réactions sont verbales. Elles se sentent en effet en mesure de répondre grâce au pouvoir que leur confère leur position hiérarchique. Cela se traduit dans leur positionnement face à l'incident et dans l'expression de leurs attentes dans une communication interpersonnelle interculturelle. Elles ne laissent pas le temps s'écouler entre la production de l'incident et sa résolution. Pour elles, cela pourrait nuire à la suite de leur relation et de leur collaboration, donc empiéter sur les résultats du travail. Plus loin, nous développons ce point dans l'interprétation de leur style de gestion et de communication.

#### Style de communication

Dans l'ensemble des résultats, nous voyons plusieurs notions communes aux trois styles de management et de communication de notre échantillon. La première est celle de l'*indirectness*. Cette notion est commune, mais se décline de différentes manières. Dans le cas de Nancy 3, le caractère indirect de ses propos est synonyme de la politesse pragmatique. Tel que nous l'avons mentionné dans notre recension des écrits, c'est un concept fondamental dans les cultures collectivistes (Ding, 2006 ; Salleh, 2005 ; Tuner & Shuter, 2004 et Nishimura et al., 2008). De plus, en lien avec Tannen (2001) dont les travaux ont démontré que les femmes utilisent plus la communication indirecte pour préserver leurs relations avec leurs pairs tout en permettant en même temps de contrôler celle-ci sans en donner l'impression, la lecture de nos résultats nous permet de stipuler que le recours au style indirect permet aux femmes leaders d'exercer leur pouvoir de façon subtile.

En revanche, nos résultats ne nous permettent pas d'affirmer avec Turner & Shuter (2004) que nos participantes avaient recours à l'emploi de la métaphore pour pouvoir s'exprimer. Ils rejoignent cependant les affirmations de Eagly & Johnson (1990) qui révèlent que les femmes ont tendance à adopter un style plus démocratique ou participatif et un style moins autocratique ou directif que les hommes (1990, p. 248). De plus, les styles de leadership

des femmes africaines mettent l'accent à la fois sur les relations interpersonnelles et l'accomplissement des tâches (Eagly & Johnson, 1990). À la suite de ces conclusions, nous ne saurons nous aligner avec l'idée selon laquelle l'aspect indirect contenu dans le langage féminin serait preuve d'incertitude ou d'insécurité, car les femmes que nous avons interrogées privilégient la réussite du groupe et non le succès individuel.

Tout au long de notre recherche, nous avons découvert quelques points inattendus dans notre travail. Dès le début de notre projet, nous nous sommes proposées d'analyser les styles de communication des femmes africaines occupant un poste de leader ou de subordonnée dans une organisation. Cependant, tout au long de nos analyses, nous avons trouvé intéressant le style de communication des femmes occupant un poste intermédiaire. Nous avons aussi découvert un décalage intra-culturel entre nos participantes – qui résident au Canada depuis six ans en moyenne – et leurs collègues nouvellement arrivés.

Par ailleurs, nous avons relevé plusieurs différences significatives entre les membres de notre échantillon, c'est pour cette raison que dès le début de l'analyse, nous avons spécifié les origines africaines de nos participantes. La première différence se situe au niveau des valeurs. Durant nos entretiens, les participantes d'origine africaine maghrébine ont le plus exprimé la valeur de politesse. Suivant l'explication que donne Nancy 3 à cette valeur est qu'elle fait attention à la façon qu'elle s'exprime vis-à-vis du genre masculin. L'usage des signaux conversationnels ici renvoie à l'emploi d'une faible intensité sonore et l'expression de la douceur dans la parole (Tannen, 2011). En outre, l'analyse des réactions et des jugements des femmes africaines maghrébines a montré qu'elles sont plutôt sobres dans l'expression de leurs sentiments et qu'elles emploient moins les signes d'expression émotionnelle à travers le non-verbal (la gestuelle, l'expression du visage). Ces dames manifestent leur affirmation de soi sans que cela ne soit teinté d'un ressenti émotionnel dans la parole.

À l'opposé de ces dernières, les femmes africaines subsahariennes que nous avons interrogées ont une expression verbale plus affirmée. Cela se manifeste dans la tonalité et le rythme de la parole. L'analyse des réactions et des attentes des participantes occupant un poste de leader ou intermédiaire a démontré qu'elles exprimaient leur gêne ou mécontentement mêlé de ressentis émotionnels et qu'elles avaient un non-verbal très expressif (selon Nancy 7). Tout ceci confirme la raison pour laquelle elles préfèrent réduire le conflit par l'expressivité et l'affirmation de soi (Martin et al., 1994). Ce constat s'apparente aux résultats des travaux de Turner et Shuter (2004) qui ont trouvé que dans une conversation interculturelle, les afro-américaines tendaient à réduire le conflit tandis que les femmes blanches avaient tendance à l'éviter. En revanche, les femmes africaines subsahariennes qui occupaient un poste de subordonné avaient tendance à user de la maîtrise de soi avec l'intention de respecter l'environnement professionnel (selon le témoignage de Nancy 8).

### Critiques de la recherche et recommandations

Dans cette dernière section, il nous importe de faire une critique de notre travail, car aucune œuvre humaine n'est parfaite et tout travail de recherche comporte toujours quelques faiblesses. Pour cela, dans les lignes qui suivent, nous présenterons des forces et limites du travail pour finir par quelques propositions sur d'éventuelles pistes de réflexion.

#### Critiques de notre travail

##### *Les forces de notre recherche*

Tout d'abord, la première force de notre travail est son originalité, car en effet, aucune étude scientifique n'a fait objet de l'impact de la culture africaine sur le style de communication et de gestion des femmes ressortissantes de cette culture. Aussi, l'objet de notre problématique reste d'actualité et qui pourrait aussi s'appréhender sous d'autres angles. Sur le plan théorique,

notre étude s'est inscrite dans la continuité des travaux de Martin et ses collègues (2001) qui recommandaient une approche plus qualitative allant dans le même sillage que leur étude. Ils proposaient aussi la conduite des entrevues qui permettrait de mieux comprendre les stratégies conversationnelles.

Cependant, étant donné que notre étude s'effectue dans le cadre académique, elle ne va pas jusqu'au bout de cette recommandation qui proposait de résoudre le problème de *powerlessness* par la proposition de stratégie qui contribuerait à minimiser son apparition. La réalisation de notre étude s'est basée sur le vécu réel et récent de nos participantes. Et bien que nous ayons un guide d'entretien, l'entretien semi-dirigé nous a permis d'identifier plusieurs éléments qui interviennent dans une conversation interculturelle. Ces indices que nous venons de discuter contribuent à la productivité de notre étude.

#### *Les limites de notre recherche*

Notre étude possède plusieurs limites principalement au niveau de la méthodologie. Premièrement, ces limites portent sur notre corpus puisque nous n'avons pu qu'effectuer huit entrevues avec les femmes africaines travaillant dans la ville de Trois-Rivières. Ce nombre restreint était un frein dans une collecte maximale d'informations et pour la généralisation. Cette limite empirique ne contribue pas à l'atteinte de la saturation théorique nécessaire dans toute recherche qualitative et inductive. La poursuite de la présente étude contribuerait en réponse à ce point important.

De plus, notre étude englobait toutes les femmes africaines sans distinction (Maghrébine ou Subsaharienne). Ceci comporte une limite en ce sens que nous avons remarqué des différences culturelles entre les personnes issues de ces deux parties. Les différences culturelles les plus prédominantes se rapportent à l'affirmation de soi, l'expression des émotions ainsi que dans l'utilisation habituelle de l'intonation et d'autres moyens d'expression (l'intensité, la

tonalité vocale, expression du visage, gestes, etc.) (Tannen, 2011, p. 54). Ces notions sont plus perceptibles dans les narrations des femmes africaines subsahariennes.

Par ailleurs, nous avons choisi comme moyen de collecte de données l'entrevue semi-dirigée en nous basant sur ses principaux avantages : la répondante a la possibilité de faire cas de ses perceptions, ses sentiments, bref de faire part de sa réalité face à une situation précise. De ce fait, nous avons accordé plus de crédibilité à la parole de la participante du fait qu'elle avait la possibilité de faire état de ses sentiments. Ce genre d'entrevue sans anonymat a pu entraver la confiance à propos de certaines informations (souvenirs douloureux, expérience de travail déplaisante, l'impuissance face à des situations insatisfaisantes répétées ou non). Sur ce point, nous avons pensé qu'une étude ethnographique qui, en plus des groupes de discussion ou des entretiens semi-dirigés, emploierait aussi l'observation directe adjointe à une grille d'observation des comportements serait plus riche en termes de diversité.

De plus, étant donné que nous nous sommes accordés avec Kamdem (2002) qui a mentionné qu'il ne pourrait avoir une culture africaine à cause des différences historiques et autres, les femmes que nous avons interrogées étaient issues de différentes sociétés culturelles. Ces différences nous empêchaient de généraliser et de proposer un modèle du style de communication propres à toutes ces femmes qui ont fait partie de notre échantillon. Dans le but de nous ajuster à ce caractère pluriel de la culture africaine, nous nous sommes justes basés sur les valeurs culturelles les plus récurrentes dont l'analyse en lien avec leur position hiérarchique, les problèmes conversationnels et les stratégies employées a conduit à la description des styles de communication des femmes interrogées. Nous pensons donc que tout ceci pourrait constituer une entrave au caractère de transférabilité que doit posséder notre recherche qualitative.

**Conclusion**

En définitive, nous pouvons dire que la diversité culturelle est un phénomène qui se vit depuis belle lurette au Québec et est de plus en plus croissant via l'immigration des personnes de cultures différentes. Ces dernières y sont présentes pour diverses raisons. Cependant, leur épanouissement et leur intégration dans le nouvel environnement de vie passent par un contact interactionnel public ou privé avec les membres de la culture d'accueil. Notre projet de recherche axé sur l'interaction co-culturelle nous a permis de déceler les différences de communication de notre groupe cible. L'exemple de la population africaine et leurs expériences professionnelles nous a aussi permis de mener à bien notre projet. Précisons que dans l'interprétation de nos résultats, nous n'avons pas fait cas des incidents positifs que nous avons obtenu dans les entretiens, car la majorité de notre échantillon était assez général là-dessus. Ces incidents nous ont juste permis de confirmer les valeurs (culturelles) qui influencent le style de communication des répondantes.

Tout au long de la réalisation de notre mémoire, nous nous sommes attelés à développer la problématique autour de la façon dont les femmes communiquent, plus précisément les femmes africaines. Cette problématique nous a interpellé par son originalité et son actualité. Nous avons cherché à décrire le(s) style(s) de communication des femmes africaines et comment ce(s) dernier(s) influence(nt) leur dynamisme au sein de l'entreprise. Dès lors, notre question de recherche s'énonçait comme suit : quel est le style de communication des femmes africaines dans le contexte co-culturel dans lequel elles évoluent au Québec ?

La réponse à cette question s'est faite selon nos deux principaux concepts à savoir la culture et le style de communication. D'une part, nous avons décrit comment les valeurs

culturelles influençaient leur participation. La reconnaissance ou le respect de ces valeurs étaient une source de motivation dans l'exécution de la tâche professionnelle (tel qu'identifié dans la narration des incidents positifs). En revanche, la contestation de ces valeurs constitue un choc, un incident négatif important dans la communication interculturelle. Le choc culturel était ici évident comme bien de chercheurs l'ont souligné (Legault & Lafrenière, 1992 ; Leclerc et al., 2010).

D'autre part, nous avons analysé le style de communication des femmes en fonction du niveau hiérarchique qu'elles occupaient (leader versus subalterne). Aussi, nous voulons souligner un fait commun à la majorité des femmes qui ont participé à notre étude. Dans leur narration, nous avons constaté qu'elles font preuve de compréhension, de compassion et même d'optimisme dans une situation de communication insatisfaisante. Par exemple, certaines vont reformuler les dires de leurs interlocuteurs en atténuant ou en remplaçant les mots employés. D'autres vont prendre en compte la différence culturelle ainsi que l'influence des circonstances (le stress ou la pression du travail).

En lien avec les trois premiers chapitres de notre étude, nous avons constaté que les femmes leaders pratiquaient un style de gestion démocratique et participatif et employaient des styles indirects pour communiquer avec leurs équipes surtout quand il s'agit de passer des ordres ou des conseils. Elles encouragent et motivent la participation et l'implication de leurs collègues, car la réussite est l'affaire de tous. Par ailleurs, les femmes en position subordonnée paraissent plus renfermées et pratiquent la stratégie de l'évitement (Martin et al., 1994). Elles sont plus rétroactives dans la gestuelle et adoptent le silence lorsque l'incident est répétitif ou font appel à l'intervention d'une personne qui possède un pouvoir symbolique et qui partage la même culture que leur interlocuteur. Ces résultats nous ont permis de dire que les subordonnées africaines ont un style *powerless* avec pour objectif premier la protection de leur intégrité.

En conclusion, nous pouvons énoncer avec Bournois et Voynet-Fourboul (2000) que : « étant donné que chaque culture détermine un mode de perception et de compréhension des messages, plus les cultures sont différentes, plus complexe sera la communication » (p.90). C'est ainsi que la compréhension et l'appréciation positives des différences interculturelles doivent être favorisées pour avoir une communication plus claire. Cette communication permettrait de faire tomber les barrières, de bâtir des relations de confiance fortes, d'ouvrir de nouveaux horizons et de rapporter des résultats tangibles en termes de succès dans les affaires (Vijaya et Tiwari, 2010).

**Références**

- Balliet, D., Li, N. P., Macfarlan, S. J., & Van Vugt, M. (2011). Sex differences in cooperation: a meta-analytic review of social dilemmas. *Psychological bulletin*, 137(6), 881.
- Barmeyer, C. I. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage : Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Québec : Presses Université Laval.
- Barrett, M., & Davidson, M. J. (dir.) (2006). *Gender and communication at work*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Bednar, D. A. (1982). Relationships between communicator style and managerial performance in complex organizations: A field study. *Journal of Business Communication*, 19(4), 51-76.
- Birdsall, P. (1980). A comparative analysis of male and female managerial communication style in two organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 16(2), 183-196.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. H. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Éditions d'organisation.
- Bourdieu, P. (1979). Les trois états du capital culturel. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30, 3-6.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Bournois, F., et Voynet-Fourboul, C. (2000). Multinationales : communication interne et culture nationale. *Revue française de gestion*, 88-97.
- Buzzanell, P. M., & Meisenbach, R. (2006). Gendered Performance and Communication in the Employment Interview. Dans Barrett, M., & Davidson, M. J. (dir), *Gender and communication at work* (pp. 19-37).
- Calonne, S. (2004). Conflits entre identité et travail chez les femmes immigrées. *Empan*, (1), 27-32.
- Carli, L. L. (2006). Gender issues in workplace groups: Effects of gender and communication style on social influence. Dans Barrett, M., & Davidson, M. J. (dir), *Gender and communication at work* (pp. 69-83). Ashgate Publishing, Ltd.
- Claes, M. T. (1999). Femmes, hommes et styles de direction. *Revue internationale du travail*, 138(4), 477-495.

- Caune, J. (1995). La culture est communication. Dans *Culture et communication : Convergences théoriques et lieux de médiation* (pp. 33-53). Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Caune, J. (2006). La culture est communication. Dans *Culture et communication : Convergences théoriques et lieux de médiation* (pp. 51-69). Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- DeVito, J. A., Chassé, G., & Vezeau, C. (2001). *La communication interpersonnelle : Sophie, Martin, Paul et les autres*. Ed. du Renouveau pédagogique.
- Derèze, G. (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication*. De Boeck Supérieur.
- Ding, D. D. (2006). An indirect style in business communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(1), 87-100.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Euske, N. A., et Roberts, K. H. (1987). *Evolving perspectives in organization theory: communication implications*. Sage.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Fortin, M-F., & Gagnon, J. (2010). Les méthodes de collecte des données. Dans *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Québec : Chenelière Éducation
- Gauthier, B. (dir.) (2010). *Recherche Sociale : De la Problématique à la Collecte des Données*, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Goffman, E. (1981). « A reply to Denzin and Keller ». *Contemporary Sociology*, 10(1), 60-68.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris: Ed. de minuit. [Traduit de l'anglais par Kihm, A.]
- Hall Edward, T. (1984). *Le langage silencieux*. Paris : Editions du Seuil.
- Hecht, M. L., Ribeau, S., & Alberts, J. K. (1989). An Afro- American perspective on interethnic communication. *Communications Monographs*, 56(4), 385-410.
- Hohl, J., & Cohen-Emerique, M. (1999). La menace identitaire chez les professionnels en situation interculturelle : le déséquilibre entre scénario attendu et scénario reçu. *Canadian ethnic Studies*, 31(1), 106.
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Ivanov, M., & Werner, P. D. (2010). Behavioral communication: Individual differences in communication style. *Personality and Individual Differences*, 49(1), 19-23.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration : une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations Industrielles*, 60(2), 348-371.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications, Inc.
- Ladmiral, J.-R. & Lipiansky, E. M. (2015). *La communication interculturelle*. Paris : Les Belles Lettres.
- Leclerc, C., Bourassa, B., & Filteau, O. (2010). Utilisation de la méthode des incidents critiques dans une perspective d'explicitation, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles. *Éducation et francophonie*, 38(1), 11-32.
- Legault, G., & Lafrenière, M. (1992). Situations d'incompréhensions interculturelles dans les services sociaux : problématique. *Santé mentale au Québec*, 17(2), 113-131.
- Lehnisch, J.-P. (2009). *La communication dans l'entreprise : « Que sais-je ? » n° 2229*. Presses universitaires de France.
- Leray C. & Bourgeois I. (2016). L'analyse de contenu. Dans Gauthier B., (éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, (6e éd.), Québec, Presses de l'Université du Québec, (pp.427-455). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lescarbeau R. (2000). La méthode de l'incident critique. Université de Sherbrooke, Chronique Méthode, *INTERACTIONS*, 4(1), 159-164.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2010). *Qualitative communication research methods*. Sage.
- Lüsebrink, H. J. (1998). Les concepts de "Culture" et d'"Interculturalité". Approches de définitions et enjeux pour la recherche en communication interculturelle. *Bulletin de l'ARIC*, 30, 1-4.
- Martin, J. N., Hecht, M. L., & Larkey, L. K. (1994). Conversational improvement strategies for interethnic communication: African American and European American perspectives. *Communications Monographs*, 61(3), 236-255.
- Martin, J. N., Moore, S., Hecht, M. L., & Larkey, L. K. (2001). An African American perspective on conversational improvement strategies. *Howard Journal of Communication*, 12(1), 1-27.
- Mongeau, P. (2011). Québec, Réaliser son mémoire ou sa thèse. *Côté jeans & Côté tenue*.

- Mumby, D. K. (2012). *Organizational communication: A critical approach*. Sage Publications.
- Ngok Evina, J. F. (2007). Le développement de la TPE camerounaise : évidences ou paradoxes ? *Communication et organisation*, (32), 150-166.
- Nicotera, A. M., Clinkscales, M. J., & Walker, F. R. (2013). *Understanding organization through culture and structure: Relational and other lessons from the African American organization*. Routledge.
- Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella, S. (2008). Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. *Teoksessa A. Kallioniemi (toim.), Uudistuva ja kehityvä ainedidaktiikka. Ainedidaktinen symposiumi*, 8(2008), 783-796.
- Orbe, M. P. (1998). From The Standpoint(s) of Traditionally Muted Groups: Explicating A Co- Cultural Communication Theoretical Model. *Communication Theory*, 8(1), 1-26.
- Parker, P. S. (2001). African American Women Executives' Leadership Communication within Dominant-Culture Organizations: (Re) Conceptualizing Notions of Collaboration and Instrumentality. *Management Communication Quarterly*, 15(1), 42-82.
- Peck, J. J. (2006). Women and promotion: The influence of communication style. Dans Barrett, M., & Davidson, M. J. (dir), *Gender and communication at work*, 50.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. L. (1980). Organizational communication, performance, and job satisfaction as a function of ethnicity and sex. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 368-384.
- Rey, A. (2007). Le Robert encyclopédique des noms propres. Dans Robert, P. (dir) *Le Petit Robert* (2464 pages). Paris : LR.
- Rosander, E. E. (2005). Cosmopolites et locales : femmes sénégalaises en voyage. *Afrique & histoire*, 4(2), 103-122.
- Sabourin, P. (2010). L'analyse de contenu. Dans Gauthier, B. (dir), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (pp. 415-444). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Salleh, L. M. (2005). High/low context communication: The Malaysian Malay style. In *Proceedings of the 2005 Association for Business Communication Annual Convention* (pp. 1-11). Irvine, CA : Association for Business Communication.
- Savoie-Zajc, L. (2010). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier B. (dir), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 337-360). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Soizic, C. (2004). Conflits entre identité et travail chez les femmes immigrées. *Empan*, 53(1), 27-32.

- Song-Naba, F. (2015). Les fondements ethniques de l'entrepreneuriat des femmes immigrées dans la restauration à Ouagadougou, Burkina Faso. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(2), 139-165.
- Stanback, M. H. (1988). Feminist theory and black women's talk. *Howard Journal of Communications*, 1(4), 187-194.
- Still, L. V. (2016). Gender, leadership and communication. Dans Barrett, M., & Davidson, M. J. (dir), *Gender and communication at work* (pp. 183-210). Ashgate Publishing, Ltd.
- Storey, J. (2006). « What is popular culture? », In *Cultural Theory and Popular Culture. An Introduction*, (pp. 1-12). Athens: University of Georgia Press.
- Tannen, D. (2001). *Talking from 9 to 5: Women and men at work*. New York, NY: Quill.
- Tannen, D. (2011). *You just don't understand: Women and men in conversation*. London: Virago.
- Taylor, J. R. (1993). La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation*, (3), 1-26.
- Turner, L. H., & Shuter, R. (1997). African American and European American women in the workplace: Perceptions of conflict communication. *Management Communication Quarterly*, 11(1), 74-96.
- Turner, L. H., & Shuter, R. (2004). African American and European American women's visions of workplace conflict: A metaphorical analysis. *Howard Journal of Communications*, 15(3), 169-183.
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2012). *Manuel de recherche en sciences sociales-4e éd.* Dunod.
- Vijaya, V., et Tiwari, B. (2010). Elements in cross-cultural communication competence: derivative of a case study comparing indian and japanese communication. *The IUP journal of soft skills*, 4(3), 22-38.
- Wachter, R. M. (1999). The effect of gender and communication mode on conflict resolution. *Computers in Human Behavior*, 15(6), 763-782.
- Wood, W. (1987). Meta-analytic review of sex differences in group performance. *Psychological bulletin*, 102(1), 53-71.

**Annexes**

## Annexe A

Tableau 2.  
*Récapitulatif des problèmes communicationnels*

Communication issues	Definitions
<b>Powerlessness</b>	Is described as feelings of being controlled, manipulated, and trapped as a result of the other taking charge and interrupting.
<b>Stereotyping</b>	Involves communication in which the communication partner racially categorizes rather than treating the other as an individual.
<b>Authenticity</b>	Refers to a feeling of genuineness and truthfulness communicated by meaningful exchange of messages on the part of both the interactants. A lack of authenticity is reflected in evasiveness.
<b>Expressiveness</b>	Refers to the communication of feelings by both partners, reflected verbally and nonverbally.
<b>Goal attainment</b>	Is the mutual realization of objectives through learning or listening, or obtaining desired ends from the communication effort.
<b>Acceptance</b>	Is described as a perception that the other accepts, confirms, and respects opinions and self.
<b>Understanding</b>	It described as a mutual perception that meaning is successfully conveyed.

(Source : Martin et al., 1994, p. 239)

Tableau 3

*Stratégies d'amélioration conversationnelle*

Conversational Improvement strategies		Definitions
Strategies used to improve dissatisfying communication	<i>Asserting a point of view</i>	Expressing disagreement, arguing one's point of view, being more persuasive. This was suggested only as a strategy for self to use.
	<i>Openmindedness</i>	Being less judgmental, not dismissing ideas or opinions too quickly, letting other explain his/her position. This strategy was suggested only for the other person to use.
	<i>Avoidance</i>	Not bringing up a particular topic, ignoring unpleasant remarks, not arguing one's position, or simply terminating the conversation. This mutual strategy was suggested as shared by both self and other.
Strategies used for coping with dissatisfying conversations	<i>Nothing can be done</i>	It is indicating that there is nothing either interactant can do to improve the conversation.
	<i>Give in</i>	The other person should apologize, agree, or go along with what is happening.
Strategies used to describe satisfying communication	<i>Interaction management</i>	More talking, listening, turn taking, questioning, exploring topics on the part of both interactants.
	<i>Other orientation</i>	Involving the other person more in the conversation (asking other's opinions, desires), having patience with other, that is, a focus on the other person. This strategy was suggested only for the interactional partner.

(Source : Martin et al., 1994, p. 240-241)

## Annexe B

### GRILLE D'ENTRETIEN

Nom fictif de la participante : Nancy X

Date et lieu de l'entretien :

Par Salem Marie Marthe Bahoya, étudiante à la maîtrise en communication sociale, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Courriel : [Salem.Marie-Marthe.Bahoya@uqtr.ca](mailto:Salem.Marie-Marthe.Bahoya@uqtr.ca)

#### INTRODUCTION

Dans le cadre de mon projet de recherche, je m'intéresse au style de communication des femmes africaines en organisation en tenant compte de leur poste d'emploi. Dans cette logique, je m'intéresse aux conversations interpersonnelles qu'elles auraient eues avec un membre (sexe confondu) de la culture dominante (culture québécoise). Les informations que je m'appête à recueillir constituent le cœur de la phase empirique de mon projet en vue d'apporter une compréhension des comportements co-culturels et une contribution aux recherches en communication interculturelle.

#### **I- Mise en contexte/présentation générale du milieu professionnel**

- Avant d'entrer dans le vif de notre entretien, j'aimerais avoir une brève description de ton milieu de travail.
- J'aimerais aussi connaître depuis combien de temps tu y travailles.
- Pourrais-je avoir une description du travail que tu fais en fonction du poste que tu occupes ?
- Tes collègues sont-ils nombreux ou peu ? sont-ils homogènes ou il y a une diversité de culture (des immigrés) ? est-ce qu'il y a autant de femmes que d'hommes (chiffre si possible) ?
- Est-ce que vous avez des occasions de vous rencontrer ou peu ? si oui, en réunion/caféteria ?

## II- Relations et description de l'incident critique

Je vais faire appel à ta mémoire : j'aimerais que tu me donnes deux incidents négatifs lors de tes échanges avec une personne particulière dans votre lieu de travail.

- Que s'était-il passé et où est-ce que ça a eu lieu ?
- Décris ta relation avec cette personne, puis racontes-moi votre conversation.
- Comment t'es-tu senti suite à cette situation ? Quelle était ta position ?
- Pourquoi tu t'es senti de la sorte ?
- Quelles sont tes perceptions par rapport à ce genre de situation ?
- Est-ce que les gens devraient toujours être comme ça avec toi ?
- Si pas tout le temps, pourquoi ?
- Est-ce que tu penses que tu peux faire pareil ?
- Qu'est-ce qui t'empêcherait ou te faciliterait d'agir ainsi ?
- Est-ce que c'est tout le temps comme ça (avec les hommes, les femmes, les étrangers) ?
- Dans suite, avez-vous vu vos relations et votre travail s'altérer ? Si oui, de quelle façon ?

Suivant le second volet de notre entretien, j'aimerais que tu me donnes deux autres incidents, cette fois-ci positifs.

(Reprise des questions)

- Rendu à la fin de notre rencontre, j'aimerais savoir si tu aimerais ajouter quelque chose ?

Je vous suis reconnaissante pour la peine que vous vous êtes donné afin que je puisse avoir ces informations, ainsi que pour votre confiance.

Merci,

S.B.

**Annexe C**

## Engagement à la confidentialité

Moi, Salem Marie Marthe Bahoya m'engage à traiter dans la plus stricte confidentialité les données de recherche auxquelles j'aurai accès dans le cadre du projet « *Impact Du Style De Communication Des Femmes Africaines de Trois-Rivières Dans La Communication Supérieure – Subordonnée : Une Analyse Par La Méthode Des Incidents Critiques* » mené par moi-même (Salem Marie Marthe Bahoya) conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

---

Membre de l'équipe de recherche

---

Chercheur

Date :

Date :

**Annexe D****LETTRE D'INFORMATION**

---

**IMPACT DU STYLE DE COMMUNICATION DES FEMMES AFRICAINES DE  
TROIS-RIVIÈRES DANS LA COMMUNICATION SUPÉRIEURE –  
SUBORDONNÉE : UNE ANALYSE PAR LA MÉTHODE DES INCIDENTS  
CRITIQUES.**

**Équipe de recherche**

L'étude s'inscrit dans le projet de mémoire de Salem Marie Marthe Bahoya, étudiante à la Maîtrise en Communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), sous la direction de Joël Mulamba Katambwe.

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les interrelations co-culturelles, serait grandement appréciée.

**Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche sont :

L'objectif principal de ce projet est de déterminer le style de communication des femmes africaines dans une interaction co-culturelle et son influence dans la communication supérieure/subordonnée. Cet objectif s'articule comme suit :

- Obtenir la narration des interactions interculturelles que la participante a eue avec un ou une collègue de culture différente et souligner les malentendus ou les incidents qui se sont produits pendant l'échange ;
- Faire émerger les valeurs culturelles contenues dans les interventions, les problèmes communicationnels implicites ; Thématiser ces expériences et faire résulter le style de communication en fonction du modèle théorique de la communication interethnique de Martin et ses collègues (1994).

**Tâche**

La participante devra prendre part à une entrevue semi-dirigée, qui sera enregistrée, d'une durée d'une heure (1h) environ dans un lieu neutre ou à la convenance de la participante. Il sera éventuellement envisageable de revoir cette personne pour une autre entrevue dans le cadre de la recherche. La langue utilisée sera le français.

**Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ [45 min], demeure le seul inconvénient.

**Bénéfices**

En nous appuyant sur Kamdem (2002) qui stipule que : « on ne peut admettre la nécessité d'un échange entre plusieurs cultures que s'il est clairement établi que chacune des cultures concernées peut apporter aux autres cultures, ou recevoir d'elles, quelque chose de nouveau ou de complémentaire » (p. 31), notre recherche suit la même perspective des études antérieures qui ont centré le genre et la race au premier rang des études de communication organisationnelle (Turner & Shuter, 2004). La diversité culturelle est fortement représentée au Québec en général et dans la ville de Trois-Rivières. Ainsi, cette diversité est sûrement présente dans les organisations de la place. La compréhension de la différence dans le style de communiquer dans les lieux de services contribuera à l'intégration, à l'amélioration ou la modification des stratégies conversationnelles dans l'optique de maintenir des relations pacifiques entre les collègues de cultures différentes.

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de voir comment vous pouvez améliorer votre façon d'interagir avec les membres de l'autre culture en vue de mieux vous accommoder réciproquement.

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

**Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée *par l'attribution d'un nom fictif lors des entrevues*. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de *mémoire*, ne permettront pas d'identifier les participants.

**Durée de conservation des renseignements personnels**

Les données recueillies, incluant les enregistrements des entrevues, seront conservées pendant la durée de la recherche, c'est-à-dire pendant une période de deux ans maximum à partir du 1er janvier 2017. Les seules personnes qui auront accès aux données sont la responsable de la recherche, Salem M.M. Bahoya et son directeur de mémoire, Jo Katambwe. Les fichiers de données, entreposés sur l'ordinateur de l'auteure de la recherche (Salem Bahoya), seront ensuite détruits.

**Participation volontaire**

La participation à cette étude se fait sur une base volontaire. La participante est libre de participer ou non et de se retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Si tel était le cas, les données recueillies lors de sa participation à l'entrevue ne seraient en aucun cas associées à son nom. La chercheuse se réserve également la possibilité de retirer une participante en lui fournissant des explications sur cette décision.

**Remerciement**

Votre collaboration est précieuse. Nous l'apprécions et vous en remercions.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Salem Bahoya, adresse courriel : [Salem.Marie-Marthe.Bahoya@uqtr.ca](mailto:Salem.Marie-Marthe.Bahoya@uqtr.ca)

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

(CER-17-231-07.19)

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca)

## Annexe E




---

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**


---

**Engagement de la chercheuse ou du chercheur**

Moi, Salem Marie Marthe Bahoya m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

**Consentement du participant**

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet intitulé « Impact Du Style De Communication Des Femmes Africaines de la ville de Trois-Rivières Dans La Communication Supérieure – Subordonnée : Une Analyse Par La Méthode Des Incidents Critiques ». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

**Consentement de la participante pour l'autorisation à être enregistré dans l'optique de produire des verbatim pour la présente recherche.**

Je, \_\_\_\_\_, accepte que la chercheuse puisse enregistrer l'entrevue produite à l'issue de la recherche intitulée « Impact Du Style De Communication Des Femmes Africaines de la ville de Trois-Rivières Dans La Communication Supérieure – Subordonnée : Une Analyse Par La Méthode Des Incidents Critiques ».

OUI \_\_\_\_\_ NON \_\_\_\_\_

Clicours.COM

**J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**

Participant :	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :