

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE EN MILIEUX PROFESSIONNELS : UNE
NÉCESSITÉ ET UN OUTIL DE GESTION, LE CAS D'UNE MULTINATIONALE EN
CONTEXTE DE DIVERSITÉ CULTURELLE**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

KAUTE DJUIKAM HILLARY

OCTOBRE 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la participation de plusieurs personnes.

Premièrement, je tiens à adresser toute ma gratitude à ma directrice de mémoire, Dr Olga Navarro Flores, pour ses précieux conseils mais surtout sa disponibilité.

Ensuite, j'aimerais remercier tout le corps professoral de la maîtrise en sciences de la gestion de l'ESG UQAM pour la formation et pour m'avoir fourni les outils nécessaires à la rédaction de ce mémoire, et plus particulièrement au comité d'éthique de la recherche pour les étudiants (CERPE) qui a permis une connaissance de la procédure éthique d'une recherche.

Enfin, j'adresse mes remerciements à mes parents KAUTE Laurence et KAUTE Jean-Paul, à mon compagnon Darryl NGAHANE, à mon ami Harrold BABON, à ma sœur Ingrid Lucrèce Kaute, ainsi qu'à tous mes proches pour le soutien moral et intellectuel.

DÉDICACE

À mes parents KAUTE Jean-Paul et KAUTE Laurence
À ma Sœur KAUTE Ingrid
À toute ma famille
En reconnaissance pour les sacrifices consentis

AVANT PROPOS

La présente recherche s'inscrit dans un processus réflexif sur la diversité culturelle dans le monde en général et dans l'organisation en particulier, que nous a amené à nous questionner quant aux stratégies employées par les managers pour tenter de bien encadrer cette diversité au sein des organisations.

Nous venons donc par cette recherche, apporter notre contribution aux écrits scientifiques qui existent déjà, par des faits concrets, alliant ainsi théorie et pratique. En effet, nous nous proposons d'aborder le thème de la diversité culturelle avec un accent poussé sur la communication entre cultures. Notre méthodologie comprend la collecte de données primaires amassées auprès de professionnels exerçant dans le domaine du secteur bancaire. Nous procéderons ensuite à notre propre analyse qualitative de ces données en établissant des liens avec des sources scientifiques.

Cette recherche vise donc à contribuer aux connaissances scientifiques sur la diversité culturelle en organisation afin de mettre en lumière les difficultés de communication pouvant exister entre individus de culture différentes en milieu professionnel, et les moyens de gérer ces difficultés : l'instauration des semaines de la culture et des activités permettant le contact entre culture. Afin de rendre plus explicites nos résultats et de permettre à d'autres chercheurs de les reproduire facilement ou même d'effectuer de nouvelles analyses, nous avons choisi de permettre une publication de cette recherche dans l'archipel de notre établissement.

Nous contribuons à une connaissance plus approfondie d'un sujet d'actualité qui nécessite une attention particulière notamment en ce qui concerne ses effets autant sur les hommes pris individuellement que sur la société et les organisations en général (préjugés, stéréotypes, jugement de valeur etc..).

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
DÉDICACE.....	iii
AVANT PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 POURQUOI UNE RECHERCHE SUR LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE ?.....	3
CHAPITRE 2 LA COMMUNICATION : UN ENJEU EN MILIEU INTERCULTUREL	6
2.1 Définition des concepts de base.....	6
2.1.1 La culture	6
2.1.2 La diversité culturelle.....	8
2.1.3 La communication.....	9
2.1.4 La communication interculturelle	11
2.1.5 L'enjeu interculturel.....	14
2.2 Les principales études sur la communication interculturelle.....	15
2.2.1 La communication interculturelle en cinq catégories	16
2.2.1.1 La communication interculturelle selon l'approche comparatif-interactionniste.....	17
2.2.1.2 La communication interculturelle selon l'approche interpersonnel-intergroupe	17
2.2.1.3 La communication interculturelle selon l'approche objectiviste-subjectiviste	18
2.2.1.4 La communication interculturelle selon la « Théorie de la convergence culturelle »..	19
2.2.1.5 La communication interculturelle selon la théorie de la gestion de l'anxiété/ incertitude	19
2.2.2 Approches managériales sur la communication interculturelle en contexte organisationnel	21
2.2.2.1 L'enjeu de la communication interculturelle en milieu organisationnel.....	24
2.2.2.2 Impact du contact avec d'autres cultures	37
2.2.2.3 Les politiques organisationnelles de gestion de la communication interculturelle.....	39
2.3 Cas pratique de différence culturelle : Le Québec et la France.....	41
2.3.1 La culture francophone à Montréal	41
2.3.1.1 Les variantes entre joual québécois et les Français.....	42
2.3.1.2 Les différences culturelles entre la France et le Québec	43

2.3.1.2.1 La gestion des entreprises.....	44
2.3.1.2.2 Divergences sociétales.....	46
2.3.1.2.3 Expressions verbales	48
2.4 Cadre conceptuel retenu pour l'analyse.....	48
CHAPITRE 3 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	51
3.1 L'approche qualitative	51
3.2 Les outils de collecte de données.....	51
3.2.1 Les entretiens.....	51
3.2.2 Les sites des entretiens	52
3.2.3 L'analyse de document	54
3.3 L'analyse des données des entretiens	55
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	59
4.1 Le contenu des entretiens.....	59
4.1.1 La communication à Finaans	59
4.1.1.1 L'enjeu des deux langues à Finaans	60
4.1.1.2 Les différences de prononciations.....	61
4.1.1.3 La communication entre cultures au sein de Finaans.....	62
4.1.2 Les enjeux de la communication interculturelle à Finaans	63
4.1.3 La gestion de la communication interculturelle à Finaans.....	65
4.2 Analyse des résultats des entretiens.....	71
4.2.1 Enjeux et difficultés liés à la communication interculturelle.....	71
4.2.1.1 Les référents/groupes culturels : différences linguistiques	71
4.2.1.2 Ethnocentrisme, stéréotypes et préjugés	73
4.2.1.3 La communication non verbale	73
4.2.2 Impacts des difficultés liées à la communication interculturelle sur l'organisation	74
4.2.2.1 Acculturation, déculturation, transculturation, enculturation, contre-acculturation	75
4.2.3 Stratégies de gestion de la communication interculturelle.....	75
4.2.3.1 Le management interculturel.....	75
4.2.3.2 La culture d'entreprise	76
CONCLUSION.....	79
ANNEXE GUIDE D'ENTREVUE UTILISÉ.....	81
BIBLIOGRAPHIE	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 La gestion de la communication interculturelle à Finaans	77
---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Éléments de communication de Meier	12
Tableau 2 Risques d'erreurs dans la communication interculturelle (Dupuis, 2014, p. 29).....	26
Tableau 3 Différences culturelles.....	28
Tableau 4 Exemples de quelques expressions protéennes	48
Tableau 5 Résumé des entrevues semi-dirigées et questions clés.....	54
Tableau 6 Résumé du document analysé et objectifs de l'analyse	55
Tableau 7 Extrait du codage.....	57

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CEO : *Chief Executive Officer* (Président Directeur Général)

GRE : Groupe de Ressource des Employées

RH : Ressources Humaines

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TAC : Théorie de l'Accommodation Communicative

SAQ : Société des Alcools du Québec

Résumé

À l'intérieur de cette recherche, nous désirons identifier les éléments qui peuvent constituer une barrière entre les cultures et gêner la communication (les comportements, personnalité, vécu individuel ...), mais aussi identifier les stratégies mises en place par les organisations, notamment les managers, pour réduire cette barrière et permettre une cohésion et une symbiose entre les personnes issues de milieux culturels différents. Nous tentons donc d'identifier les différences culturelles et leur manifestation en organisation, de cerner l'impact de ces différences sur la communication entre cultures, et de cibler les stratégies appropriées pour éviter au maximum les malentendus d'ordre culturel. Une analyse auprès de 8 professionnels nous permet de confirmer qu'il existe bien des divergences dans la façon de communiquer d'une culture à l'autre et que ceci est généralement source de malaise entre personnes issues de culture différente, mais rien qui ne puisse être réglé.

On s'accorde donc à dire que la communication interculturelle n'est pas toujours aisée et qu'il est nécessaire pour l'organisation de favoriser une gestion adéquate de celle-ci.

Mots clés : Culture, diversité culturelle, communication, communication interculturelle, enjeu interculturel.

INTRODUCTION

Montréal est une ville cosmopolite de la province du Québec au Canada, avec plus de 120 communautés ethnoculturelles sur son territoire. Elle est la ville cosmopolite par excellence et la principale région d'accueil des immigrants internationaux au Québec¹.

Cette immigration massive amène au phénomène de diversité culturelle dans la mesure où des individus venant de divers horizons sont emmenés à vivre ensemble dans la même société. Le phénomène s'étend dès lors jusqu'aux organisations puisque certaines d'entre elles ne sont pas toujours originaires de la société dans laquelle elles se sont implantées : les Multinationales. Dans ces multinationales, les individus sont issus de milieux culturels différents et cela se fait ressentir. Cette « cohabitation » entre les cultures nécessite une gestion adéquate qui permettrait d'en tirer avantage et d'éviter des conflits d'ordre culturels. La diversité culturelle est un terme vaste englobant un certain nombre de concepts, celui que nous avons choisi d'étudier est la communication interculturelle.

En nous appuyant sur des études théoriques, mais aussi sur des entretiens semi-dirigés menés auprès de professionnels travaillant pour une multinationale française œuvrant dans le secteur bancaire, nous analyserons l'impact de la diversité culturelle sur le processus de communication entre employés en organisation ainsi que les enjeux de cette communication interculturelle, mais surtout les stratégies de gestion mises en place.

Nous proposons la question de recherche suivante: comment les gestionnaires gèrent-ils/elles la communication dans un milieu organisationnel interculturel?

Pour répondre à cette question, nous avons structuré notre rédaction en 4 chapitres. Le premier sera dédié à la problématique, la pertinence et les objectifs de la recherche. En d'autres termes ce chapitre servira à expliquer en quoi notre recherche est pertinente et le but de celle-ci.

¹ <https://immigrantquebec.com/fr/reussir/vivre-a-montreal/pourquoi-choisir-montreal>

Le deuxième chapitre sera dédié à la définition des concepts clés afin de permettre une compréhension claire des termes fondamentaux qui seront utilisés tout au long de notre recherche, et aussi donner une orientation claire quant à ce que nous comptons analyser. Ces termes sont : la Culture, diversité culturelle, communication, communication interculturelle, enjeu interculturel. Sur la base de ces définitions, nous pourrons continuer ce même chapitre avec notre revue de littérature c'est-à-dire des théories scientifiques, des études, qui parlent de notre sujet de recherche (la communication interculturelle), et qui nous donnent des pistes de réponses quant à la gestion de la communication interculturelle en organisation. Le troisième chapitre sera consacré à l'explication détaillée de la méthodologie employée pour réaliser notre recherche, notamment l'approche utilisée (approche qualitative), les outils de collectes de données utilisés (les entretiens semi-dirigés et l'analyse de documents) et la technique utilisée pour effectuer l'analyse des données. Enfin, le quatrième chapitre sera consacré à la présentation et l'analyse de résultats des entretiens. En effet, les réponses de nos intervenants (de même que la littérature consultée) nous ont emmenés à conclure que la principale difficulté de communication entre cultures s'avère être la langue; à côté de ça nous avons, l'interprétation du message, les accents, prononciations, et tonalité de la voix qui peuvent être différents et entraver le processus de communication. En outre, les résultats nous ont également emmenés à conclure que les stéréotypes (image ou représentation préconçue d'un individu ou d'une culture), les préjugés, et l'ethnocentrisme (attitude inconsciente qui conduit à surestimer la culture à laquelle on appartient, à la considérer comme meilleure qu'une autre culture) sont très souvent les causes de la difficulté de communication entre les cultures.

Dans le chapitre qui suit, nous nous attèlerons donc à présenter la problématique de la communication interculturelle, la pertinence et les objectifs d'une telle recherche, et enfin notre question de recherche.

CHAPITRE 1

POURQUOI UNE RECHERCHE SUR LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE ?

Dans ce chapitre, il sera question pour nous de présenter la pertinence d'une recherche sur la communication interculturelle, de présenter notre question de recherche à la lumière de la problématique, ensuite d'explicitier notre angle d'analyse, c'est-à-dire les éléments centraux que nous entendons étudier afin de répondre à notre question de recherche.

Avec l'avènement de la mondialisation, on assiste à la libre circulation de biens et services, des capitaux, mais aussi de personnes tel qu'en témoignent les mouvements migratoires internationaux. En effet, une augmentation de la migration internationale se fait ressentir, en particulier dans les pays du Nord qui deviennent de plus en plus multiculturels, de ce fait, la diversité culturelle qui en découle entraîne de nombreux défis de gestion pour les États et les organisations internationales publiques et privées (Piché, 2005). Le Canada, un des pays dont la composition démographique est hétérogène sur le plan ethnique en raison de sa population culturellement diversifiée, subit présentement une profonde mutation sociétale qui, à son tour, est créatrice d'une nouvelle identité canadienne. Dans ce contexte, il s'avère que la diversité culturelle canadienne crée une situation singulière tant dans la société que dans les entreprises (Bernatchez, 2007).

D'après Fourcade (2007), Montréal serait la principale porte d'entrée de l'immigration au Québec. Les différentes communautés culturelles auraient depuis longtemps fondé l'identité de la métropole, mais avec une prédominance des cultures francophones et anglophones. Le patrimoine de la diversité culturelle est bien visible dans la ville, il sous-tend des communautés, et constitue une porte d'entrée pour découvrir les différentes cultures qui animent Montréal. Au sein des organisations montréalaises, la diversité culturelle engendre de nombreux défis de gestion; c'est ainsi que Sana et Broussillon (2011) affirment que « des problèmes d'incompréhension entre les partenaires et la mauvaise interprétation d'un message ou d'une attitude peuvent ainsi provoquer des tensions entre les membres de l'équipe et créer un clivage en fonction des origines culturelles

de chacun ». On constate dans cette affirmation que la communication en contexte de diversité culturelle représente l'un des défis de la gestion et de la diversité en organisation.

En effet, la signification des mots et expressions, les différences linguistiques, les accents et prononciations, la gestuelle, les façons de rédiger et d'interpréter les informations diffèrent d'une culture à une autre, et peuvent ainsi créer des conflits. C'est pourquoi nous nous attèlerons dans cette recherche, à comprendre et expliquer comment les gestionnaires gèrent la communication interculturelle dans leurs entreprises? Concrètement, nos objectifs dans ce mémoire seront d'expliquer les difficultés de communication pouvant exister dans une organisation multiculturelle, identifier les répercussions et les enjeux de la communication interculturelle sur l'organisation, et enfin, analyser des exemples de politiques de gestion de la communication conçues pour améliorer celle-ci en milieu multiculturel.

Ces objectifs contribuent à rappeler la réalité des différences culturelles en organisation, principalement du point de vue de la communication. En effet, comme précisé plus haut, avec la mondialisation, nous sommes de plus en plus amenés à travailler avec des personnes venant de sociétés et de cultures différentes, qui ont ainsi leur propre système de pensée, leurs valeurs, leur pratique et leur méthode de communication propre. Les gestes, la langue, le regard, l'écriture, la façon de s'exprimer, les accents, sont autant d'éléments clés de la communication qui diffèrent d'une culture à l'autre; or dans le monde professionnel, la gestion de ces différences devient de plus en plus nécessaire pour selon nous, pour favoriser une cohésion et une communication adéquate pour le bien-être de l'organisation mais aussi de ses membres. En effet, une mauvaise interprétation d'un message, l'incompréhension mutuelle sont des risques liés à la communication interculturelle qu'il est selon nous, nécessaire de prendre en compte dans la gestion globale d'une organisation. Le but de tout ceci n'étant pas seulement de permettre une meilleure cohésion grâce à une compréhension mutuelle au sein des groupes de travail, mais également d'arriver à une prise de conscience en ce qui concerne la multiplicité d'idéologies et de comportements; et à partir de là trouver des moyens d'améliorer ces échanges interculturels.

Nous nous intéressons donc aux moyens mis en place, ou non, par les dirigeants afin de gérer la communication interculturelle en milieu organisationnel, et comprendre ainsi l'importance, voir la nécessité, d'une bonne gestion de celle-ci en organisations vis-à-vis des enjeux de l'interculturalité.

À présent que nous avons ciblé la question de recherche ainsi que les angles d'analyse, nous pouvons aisément, dans le prochain chapitre, entrer plus amplement dans le vif du sujet, en présentant les éléments théoriques présentes dans la littérature, en ce qui concerne les difficultés de communication pouvant exister dans une organisation interculturelle, les enjeux de cette communication interculturelle, et les politiques de gestion de la communication interculturelle en organisation.

CHAPITRE 2

LA COMMUNICATION : UN ENJEU EN MILIEU INTERCULTUREL

Dans ce chapitre, nous proposons de comprendre comment les différences culturelles impactent la communication en organisation, comment se manifeste cette communication en contexte de diversité culturelle, et donner des pistes de solutions sur les moyens de gérer celle-ci. Pour ce faire, il faut tout d'abord comprendre qu'est-ce c'est que la culture et la diversité culturelle proprement dites, la communication interculturelle et l'enjeu de la communication interculturelle en milieu organisationnel, entre autres concepts clés. Nous nous attèlerons à définir chacun de ces termes dans le but de permettre une meilleure compréhension de l'utilisation qui en sera faite tout le long de notre recherche et de rendre notre travail cohérent et clair.

2.1 Définition des concepts de base

2.1.1 La culture

Il existe une multitude de sens dans la notion de culture, il serait donc judicieux de définir celle-ci dans le but de permettre une meilleure compréhension de l'emploi qu'il en sera fait tout au long du document. Le terme « culture » a fait l'objet de plusieurs études et donc de plusieurs définitions. Mais nous nous limiterons aux définitions qui ont un rapport direct avec notre recherche soit la communication interculturelle en milieu organisationnel.

En ce sens, Kluckohn (1952), définit la culture comme une manière de penser, et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique. D'après cette définition, on comprend que la culture façonne le comportement de chaque individu vivant en société; de ce fait, deux personnes issues de cultures différentes auront très certainement des divergences en ce qui concerne leur façon de penser et de réagir face à

certaines situations. Dans une entreprise multiculturelle, on aura autant de façons de faire, de travailler, de penser et d'interpréter (les messages) qu'il y aura de cultures. Ainsi au sein des équipes de travail multiculturelles, ces différences culturelles sont susceptibles d'entraîner des problèmes de communication car le message voulant être véhiculé par l'un ne sera pas toujours compris ou appréhendé par l'autre; et ce faisant, on observera une baisse de productivité du groupe.

En outre, d'après le sociologue Guy Rocher (1992), nous devons cet emprunt de la notion de culture à l'anthropologue Tylor (1871) qui la définit comme suit : « La culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. » (cité dans Rocher, 1992, pp 101-127).

On comprend que la culture peut être assimilée à la notion de civilisation. Cette définition met en exergue les notions de « temps », de « société » et d'« apprentissage », qui se traduisent dans le fait que lorsqu'on appartient à une société pendant une période de temps considérable, cela nous amène involontairement, à épouser les règles, habitudes connaissances et croyances de cette société. Cette société, d'origine ou d'adoption, définit ainsi notre comportement.

Rocher (1992), définit lui-même la culture comme « un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. ». Cette définition réitère le fait que les façons d'agir des uns et des autres sont déterminées, voire fortement influencées par leur culture.

Nous pouvons en conclure que la culture détermine les façons de communiquer des uns et des autres, dans ce sens, on aura autant de façons de communiquer qu'on aura de cultures : on parle de diversité culturelle.

2.1.2 La diversité culturelle

Dans le contexte actuel, l'on parle de la diversité culturelle pour signifier la présence et interaction des personnes ayant différentes origines culturelles, toutefois, l'unanimité est difficilement atteignable quant à la définition de la diversité culturelle. Il serait donc nécessaire de présenter quelques définitions pertinentes pour notre recherche.

Le terme diversité sert à catégoriser les individus en fonction d'un attribut particulier; dans notre cas, selon leur culture. Le caractère unique de l'individu le rend différent des autres. La diversité culturelle, en tant que catégorisation, peut être un phénomène social qui existe depuis la segmentation des terres (en plusieurs continents) qui a donné naissance à plusieurs groupes de personnes ayant des caractéristiques homogènes.

Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples. Periac (2014) lui, définit la diversité culturelle comme « l'absence de concentration d'un attribut culturel particulier au sein d'une population. ». Il ajoute que la diversité culturelle peut également être appréhendée comme la proportion des individus qui sont considérés comme étant extérieurs à la culture dominante dans une unité sociale.

Periac met en lumière les différences qui peuvent exister entre des groupes de personnes, lesquelles il explique à travers des critères précis, notamment la nationalité, la langue, le pays de naissance et l'ethnie. En organisation, la diversité culturelle fait référence aux différences dans le personnel en ce qui concerne leur origine culturelle, c'est-à-dire les différences en termes de manière de penser, de sentir, d'agir, et de communiquer. Chaque employé aurait donc une identité spécifique qu'il exprime à travers des symboles propres à sa culture. La diversité culturelle ici représente la pluralité et la coexistence de plusieurs cultures différentes, dans une même organisation.

Prenons un exemple concret des relations sociales, dans la culture camerounaise, le fait de tutoyer une personne que l'on ne connaît pas est considéré comme un manque de respect, pourtant dans la

culture montréalaise, le tutoiement est courant et accepté et ce sont les aînés qui sont principalement vouvoyés. Toutefois, dans les relations commerciales, les montréalais vouvoieront leurs clients, tout comme les Camerounais. Cette caractéristique de communication peut conduire à des malentendus entre Camerounais et Montréalais, particulièrement dans le milieu organisationnel.

Au Québec, par exemple, on double l'emploi du « tu » dans une question par exemple : « tu peux-tu me prêter ce sac? ». Cette différence syntaxique unique au Québec n'est pas qu'un exemple des différences culturelles qui constituent des difficultés de la communication interculturelle que l'on pourrait rencontrer en société et par conséquent en organisation. Bref, un mot mal placé peut changer le sens d'une phrase dépendamment de ce qui nous a été inculqué dans notre culture d'origine et ainsi ralentir le dialogue ou encore freiner la compréhension; d'où l'importance d'analyser la communication dans les milieux interculturels.

2.1.3 La communication

La communication peut être définie de plusieurs façons ; elle peut être appréhendée comme l'expression écrite ou orale, ou encore comme l'expression gestuelle ou visuelle d'un individu.

Le dictionnaire Larousse définit la communication comme « l'action, le fait de communiquer avec une personne, d'être en rapport avec cette personne, en général par le langage ; il s'agit d'un échange verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite une réponse ». Webster (2021) définit la communication comme une information qui est véhiculée, un message verbal ou écrit, ou encore un processus par lequel des informations sont échangées entre des individus à travers un système commun de symboles, de signes ou de comportements. Cette définition implique un système commun de symboles et de comportements, comme nous l'avons vu, les caractéristiques syntaxiques de la culture québécoise qui deviennent parties du système de symboles commun aux québécois; or en situation de diversité de cultures et donc de symboles, comment cette communication s'opère-t-elle?

Mais comment la communication opère-t-elle en organisation? Dans ce contexte particulier, la communication en entreprise passe par les technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment les courriels, les appels téléphoniques, les notes de services, mais aussi par les interactions quotidiennes entre les équipes de travail, notamment à travers les réunions, les formations, les activités de groupe, etc. Ainsi les symboles et signes utilisés, les syntaxes et styles linguistiques utilisés, les gestes et les regards importent lors de la transmission d'un message.

La communication est un art, l'art oratoire. En effet, lorsque deux personnes communiquent, chacun cherche à transmettre un message en employant une méthodologie rationnelle. L'un des schémas de communication, les plus anciens et le plus cité par les auteurs et consultants en communication, est celui d'Aristote². Lors d'un échange, le locuteur emploie une méthodologie qui se caractérise par trois points : ethos, pathos et logos. Ethos représente l'ensemble des émotions qui émanent du discours du locuteur et qui vise à capter l'attention et gagner la confiance de l'interlocuteur, il se rend ainsi crédible et sympathique. Ici le locuteur s'adresse à l'imagination de l'interlocuteur. D'après ce philosophe Aristote, le bon sens, la franchise, la droiture, la vertu et la bienveillance sont des éléments facilitant la confiance en l'orateur. On a ensuite Logos qui représente la syntaxe, grammaticale, le raisonnement logique et le mode de construction de l'argumentation qu'utilise le locuteur pour s'adresser à l'esprit rationnel de l'interlocuteur. Et finalement, Pathos représente l'ensemble des réactions émotionnelles que le locuteur attend de son interlocuteur : la colère, l'amour, la pitié, l'émulation...

Dès lors les personnes issues de cultures différentes sont susceptibles d'avoir un Ethos, un Pathos et un Logos différents lors de la communication puisqu'une même situation peut être interprétée différemment en fonction des vécus et des origines culturelles de chacun. Exemple : X issue de culture Xa communique avec Y de culture Ya; X fait une blague et attend de son locuteur qu'il comprenne et rigole, pourtant Y n'a pas la réaction escomptée par X; ce qui crée non pas un problème mais un léger malaise entre les deux.

² Modèles de communication : Aristote, Shannon et Weaver, et Newcomb.
[//www.youtube.com/watch?v=A6bXf_jtMVk](https://www.youtube.com/watch?v=A6bXf_jtMVk) (Visité le 28 janvier 2021)

2.1.4 La communication interculturelle

Considérant les définitions précédentes de la communication, nous pouvons définir la communication interculturelle comme l'acte d'interagir entre personnes de culture différente, soit par la conversation parlée ou écrite, soit par la communication gestuelle ou visuelle. La communication interculturelle renvoie donc à tout échange verbal, écrit ou gestuel entre personnes de culture différente.

Avec l'avènement de la mondialisation, les personnes sont amenées à interagir entre elles, tout en ayant de profils culturels différents. D'après Meier (2019), cette interaction quel que soit le type, renvoie à une communication qui s'avère difficile du fait de la différence de styles et de codes employés par les uns et les autres. Et puisque la communication régit les relations professionnelles au sein des équipes de travail, les négociations, les discussions entre partenaires, les réunions de travail ou encore l'interaction entre individus, s'avèrent aussi difficiles dans un contexte organisationnel de plus en plus multiculturel. Ainsi, selon Meier (2019), la communication interculturelle représente une situation paradoxale, où l'on essaie à la fois d'affirmer son identité culturelle et de s'ouvrir à la culture des autres.

En matière de communication interculturelle, il est important de prendre le contrôle de l'espace symbolique c'est-à-dire tout ce qui est autre que communication verbale (voir tableau ci-dessous), et également prendre contrôle du langage, en communiquant de façon à interpeller le destinataire du message. Pour ce faire, il est nécessaire d'adapter son discours en fonction de l'autre en vue d'établir la relation autour de fondements communs plutôt que se laisser diviser par les différences. En effet, lorsque l'on communique avec une personne de culture différente, il est important de faire attention à ce que l'on dit, et comment on le dit de sorte à éviter au maximum tout message qui pourrait être mal interprété comme une critique ou un stéréotype.

Tableau 1 Éléments de communication de Meier (2019)

Les éléments textuels	Les éléments contextuels	La fréquence et le rythme des échanges entre individus	Les codes
<p>Chaque culture développe sa propre façon de s'exprimer à travers ses mots (lexique), ses sons (phonétique) et sa syntaxe (formation des phrases). ces différents éléments peuvent conduire à des malentendus entre personnes appartenant à des univers linguistiques et sémantiques différents dans la mesure où le sens des mots peut différer d'un univers à l'autre. Les risques de transfert sémantique sont récurrents dans le cadre de communication interculturelle et peuvent donner lieu à des erreurs de vocabulaire (mot mal employé dans une phrase), de syntaxe (choix du temps ou du genre, débit et volume de la voix).</p>	<p>Ils prennent en compte le temps, l'espace, la distance et participent à la construction de la relation entre l'émetteur et le récepteur (relation de proximité, amicale ou alors des relations purement cordiales et professionnelles) et à la signification du message (façon de présenter et de dire les choses).</p>	<p>Ils diffèrent en fonction des appartenances de chacun et peuvent de ce fait conduire à des différences dans la manière d'animer les débats, discussions et réunions de travail. En effet, pour certaines cultures, poser beaucoup de questions est un signe d'intérêt alors que pour d'autres cela relève de la curiosité et peut prêter à confusion. Aussi, le fait de monopoliser la parole dans une réunion ou à l'inverse de ne pas parler du tout est perçu différemment en fonction des cultures. La fréquence et le rythme de communication constituent des différences marquantes, sources potentielles de malentendus et d'incompréhensions.</p>	<p>Lors de la conversation peuvent présenter d'importantes différences selon que les cultures concernées privilégient, dans leurs discours, le contenu du message. En effet, le niveau de précision du message (précis et concis ou alors très détaillés), mode de structuration et d'argumentation, sa forme (style/brillance/recours aux formules et citations/primauté accordée aux éléments factuelles ou lyriques) ou la dimension physique (postures, regards, gestuelles, toucher, mimiques) sont des éléments auxquels on doit faire attention lors qu'on communique avec une personne de culture différente de la nôtre.</p>

À cet égard, l'étude des mécanismes de la communication interculturelle de Meier (2019), repose sur les différences culturelles liées à la communication, et explique les éléments de la communication qui peuvent freiner la communication entre personnes de cultures différentes.

Les paragraphes suivants serviront donc à présenter les styles de communication des individus, qui peuvent ralentir la communication entre cultures en milieu organisationnel et par la suite nous expliquerons en quoi ceci est important pour notre recherche.

Selon Meier (2019), on peut distinguer 6 styles de communication. On a tout d'abord le style linéaire qui s'oppose au style circulaire. Dans le style linéaire, le locuteur opte pour un message logique et argumenté, en accordant une priorité à un raisonnement simple mais limpide et à travers des propos clairs et explicites. Ce style privilégie la logique et la simplicité. Pour ce qui est du style circulaire, le locuteur met davantage l'accent sur les éléments de contexte et va insister sur les liens entre ces éléments, afin que son interlocuteur dispose de l'ensemble des données requises pour se faire son propre jugement. Ce style privilégie donc l'exhaustivité et la complexité.

Allant dans le même ordre d'idée, le style de communication direct s'oppose à un style d'expression indirect. Dans le style direct, le message est à rechercher dans les mots utilisés et donne sa priorité au contenu de l'échange. À l'inverse, le style de communication indirect lui, va élargir sa palette de signes, en puisant dans la communication non verbale (gestes, silence, attitudes) et dans le recours à des figures de style (métaphores, proverbes, dictons, connotations). Ici, le premier style de communication met l'accent sur l'efficacité et l'utilité, alors que le second style privilégie les sentiments et émotions des interlocuteurs, en accordant ainsi une priorité à la qualité de la relation sur le contenu du message.

Une dernière différence culturelle marquante en matière de communication concerne l'opposition entre une communication concrète par rapport à un mode de communication abstrait. Un style concret préférera l'utilisation des exemples, des situations réelles, des illustrations, des schémas, pour se faire comprendre. A l'inverse, un style abstrait misera davantage sur la théorie, l'utilisation de concepts ou de courants de pensées pour s'exprimer. Une communication concrète permet en

général une écoute et connexion avec son auditoire mais risque parfois de simplifier de façon excessive les situations décrites, en les laissant au stade d'anecdotes. Un style de communication abstrait, par opposition, favorisera plutôt une meilleure articulation entre les éléments évoqués et permet de mieux saisir la complexité des phénomènes, avec le risque de produire un message jugé parfois trop décalé avec la réalité quotidienne de son auditoire.

Meier nous montre ici que la connaissance de ces styles de communication et la maîtrise de ceux-ci constitue une étape essentielle du développement de compétences interculturelles. La difficulté lors des échanges interculturels, réside le plus souvent dans le fait que les personnes ou des groupes de personnes ayant des styles de communication différents, sont incapables de se comprendre ou de respecter le style de l'autre.

Nous avons ainsi voulu montrer comment les différences en ce qui concerne les façons de communiquer peuvent ralentir ou entraver le processus de communication. En ce qui concerne notre recherche, on a vu plus haut que les différences culturelles peuvent se faire ressentir au niveau de la communication, pour deux personnes issues de cultures différentes, ces styles peuvent se faire ressentir encore plus. Plus précisément pour une personne A venant d'une culture où le style de communication concret est prépondérant, il sera probablement moins aisé de communiquer avec une personne B venant d'une culture où le style abstrait est prépondérant, dans le sens que A aura probablement besoin d'exemples, d'illustrations pour comprendre tandis que B aura l'impression que tout est clair. De même, ces différences de styles sont présentées afin de permettre aux gestionnaires d'en prendre conscience afin de mieux cibler les politiques de gestion de la communication interculturelle en organisation.

2.1.5 L'enjeu interculturel

Pour comprendre ce qu'est un enjeu interculturel, il serait intéressant de définir d'abord le terme « enjeu » et le terme « interculturel » ensuite. De cette façon, la compréhension de ce groupe de mots sera plus aisée.

Le terme « Enjeu » peut être appréhendé de plusieurs façons, cependant nous ne retiendrons que les définitions qui scie le plus avec notre recherche.

D'après l'Office québécois de la langue française (2002), un « Enjeu » peut être défini comme ce que l'on peut perdre ou gagner, une préoccupation majeure ou encore un défi. Déterminer les enjeux de la communication interculturelle reviendra donc pour nous à relever les défis de la communication entre personnes de cultures différentes, en d'autres termes ce qui peut entraver le processus de communication entre les cultures et également les répercussions de cette entrave pour les interlocuteurs.

Le terme « interculturel » lui, représente les relations, échanges ou encore interactions entre cultures différentes. On peut donc aisément définir un enjeu interculturel dans un contexte organisationnel comme l'ensemble des défis ou encore des difficultés, et des répercussions liées à la coexistence de plusieurs cultures dans une organisation.

Dans le contexte de notre recherche, rechercher les enjeux de la communication interculturelle, revient à se demander quels seraient les défis, difficultés et répercussions liées à la communication dans une organisation en contexte de diversité culturelle.

Au-delà de l'analyse de l'impact et de la gestion de la diversité culturelle en ce qui concerne la communication en organisation, cette recherche permettra de façon intrinsèque, de faire ressortir les effets négatifs et positifs de la diversité culturelle sur une organisation.

Dans la prochaine section, nous présenterons ce que la littérature dit concernant la communication interculturelle, notamment en ce qui concerne les barrières existantes dans le processus de communication entre personnes de cultures différentes, l'importance des politiques de gestion pouvant être mis en place au vu des enjeux interculturels en organisation.

2.2 Les principales études sur la communication interculturelle

La sous-section qui suit nous permettra de mieux comprendre les enjeux de la communication interculturelle dans une organisation en contexte de diversité culturelle.

Selon l'approche interactionniste, la communication interculturelle est définie comme l'interaction entre individus de cultures différentes. Cette définition est la plus utilisée même si elle peut paraître réductrice car elle ne rend pas compte de tous les angles d'analyse existants. Donner une définition unique et exhaustive de la communication interculturelle est difficile, d'autant plus que la communication interculturelle se situe à l'intersection de plusieurs disciplines telles que la communication, l'anthropologie, la sociologie et la psychologie.

Selon Gudykunst (2002), le champ de la communication interculturelle comptait une quinzaine de théories recouvrant les différents aspects de celle-ci. Il propose une catégorisation de ces théories selon l'importance accordée aux résultats, à l'accommodation, à l'identité, aux réseaux de communication, à l'acculturation et à l'ajustement. Dans le cadre de notre recherche nous n'étudierons que les théories nous permettant d'éclairer notre conception de ce que c'est que la communication interculturelle et les éléments qui sont pris en compte lorsqu'on parle communication entre cultures.

2.2.1 La communication interculturelle en cinq catégories

On retrouve ici l'approche comparatif-Interactionniste, l'approche Interpersonnel-Inter groupe, l'approche objectiviste-Subjectiviste, la théorie de la convergence culturelle, et enfin la théorie de la gestion de l'anxiété et de l'incertitude.

Ces approches nous sont utiles dans la mesure où pour gérer une problématique managériale (la communication entre culture en ce qui concerne notre recherche), il est important de comprendre tout d'abord le phénomène sur tous les angles possibles. Ici, nous entendons montrer un premier angle d'analyse et de gestion de la communication interculturelle, notamment un angle qui met en

exergue des différences au niveau de la communication, mais aussi des conséquences du contact entre culture afin de mettre en place des moyens de gestion appropriés.

2.2.1.1 La communication interculturelle selon l'approche comparatif-interactionniste

D'après Gudykunst (2002), cette approche est celle la plus adoptée par les chercheurs. Les chercheurs utilisant ce niveau d'analyse de la communication interculturelle comparent la communication au sein de cultures différentes. Ils comparent les cultures sur différents aspects comme les valeurs, les attitudes, la cognition, etc. A l'inverse, les chercheurs utilisant un niveau d'analyse de la communication interculturelle interactionniste étudient la communication entre individus de cultures différentes et s'intéressent donc plus particulièrement aux contacts culturels. En d'autres termes, la communication interculturelle peut être étudiée d'après l'angle des différences qui existent dans la façon de communiquer des cultures et à leur comparaison, ou alors selon l'angle de l'explication des façons de communiquer des cultures entre elles : il s'agit ici d'expliquer comment se font les interactions entre culture afin de mieux cibler la source des conflits d'ordre communicationnels pouvant exister.

2.2.1.2 La communication interculturelle selon l'approche interpersonnel-intergroupe

Ici, le contact ou la communication s'envisage à un niveau interpersonnel lorsque l'interaction concerne deux ou plusieurs individus du même groupe, et à un niveau intergroupe lorsque les personnes qui communiquent appartiennent à deux groupes différents. La psychologie sociale définit le groupe comme « deux personnes ou plus qui entrent en interaction, qui ont des buts communs, qui entretiennent une relation relativement stable, qui présentent une certaine interdépendance et qui se perçoivent comme faisant partie d'un groupe ». Le niveau interpersonnel ici correspond donc à la communication entre individus du même groupe culturel et le niveau de

l'intergroupe à la communication entre individus de groupes culturels différents. La question qu'on se pose ici est de savoir si la communication au niveau « intergroupe » se fait de la même façon qu'au niveau « interpersonnel ». En d'autres termes, la communication avec un individu de culture différente de la nôtre est-elle aussi aisée que si on communiquait avec une personne de même culture? Cette approche nous permettra lors de nos entrevues, de vérifier si les problèmes de communication sont plus difficiles lorsqu'on rentre en contact avec un groupe culturel différent ou alors si elle peut l'être même avec une personne de même culture et à quel degré.

2.2.1.3 La communication interculturelle selon l'approche objectiviste-subjectiviste

Burrell et Morgan distinguent les théories sur la communication interculturelle selon leur approche objectiviste ou subjectiviste. L'approche objectiviste étudie les interactions d'après l'hypothèse de l'existence d'un « monde réel ». Les interactions sont donc analysées objectivement selon un point de vue externe à l'individu, de manière scientifique et systématique. A contrario, les subjectivistes considèrent qu'il n'y a pas de « monde réel » et que les phénomènes sont vécus intérieurement par les personnes : Les interactions sont donc étudiées du point de vue des individus à travers les perceptions personnelles des situations de chacun.

En effet, l'approche objectiviste part du principe que chaque individu issu d'un même groupe culturel a des façons de communiquer similaires, de ce fait, l'approche se base sur les éléments caractéristiques d'un groupe culturel pour étudier les interactions, alors que l'approche subjectiviste considère que chaque personne présente ses propres traits de communication et que chacune d'elle doit être prise individuellement afin de faire une analyse personnalisée. Cette approche tout comme la précédente, nous permettra dans le cadre de notre recherche, de vérifier si la culture est bel et bien la cause des possibles difficultés et différences de communication ou alors ceci est juste la résultante d'une multiplicité d'individualité en ce qui concerne les traits de communication de chaque personne en organisation.

2.2.1.4 La communication interculturelle selon la « Théorie de la convergence culturelle »

Cette théorie est basée sur le modèle de convergence de la communication du chercheur Kincaid (1979). Ce dernier définit la communication comme « un processus durant lequel deux ou plusieurs personnes/groupes partagent de l'information dans le but d'atteindre une compréhension commune de soi et d'autrui ainsi que du monde dans lequel ils vivent ». Selon ce modèle de la communication, les personnes ou groupes convergent vers une compréhension commune, sans toutefois atteindre la compréhension parfaite. Le modèle servira plus tard de base à Barnett et Kincaid pour développer la théorie de la convergence culturelle. La théorie de la convergence culturelle fonctionne selon le principe de la thermodynamique; ainsi, lorsque deux personnes ou groupes de cultures différentes sont en contact et communiquent, ils tendraient à aller vers une uniformité culturelle. Cette théorie a été instaurée par Kincaid, Yum, Woelfel et Barnett dans un contexte d'immigration pour expliquer la convergence entre la culture du pays d'accueil et la culture du groupe immigrant.

Ici, à l'inverse des deux précédentes approches, cette théorie explique qu'il y a des expressions, phrases ou mots qui convergeront toujours vers la même signification peu importe la culture; ici les interlocuteurs ont la volonté de se comprendre mutuellement et même si la compréhension peut sembler imparfaite, on arrive toujours à un consensus. Cette théorie nous servira donc à vérifier si au sein de l'organisation, il y'a cette adaptation culturelle qui est faite et comment.

2.2.1.5 La communication interculturelle selon la théorie de la gestion de l'anxiété/ incertitude

Selon la théorie de la gestion de l'anxiété/incertitude, les rencontres et la communication interculturelle provoquent de l'incertitude et de l'anxiété. La façon dont chaque personne va gérer cette incertitude/anxiété déterminera l'effectivité ou l'efficacité de la communication. Selon Gudykunst, l'incertitude renvoie au fait qu'on ne peut pas prédire les comportements et attitudes de l'autre et donc le résultat de la rencontre. Quant à l'anxiété, elle renvoie à cette sensation

d'inquiétude et d'inconfort qu'on peut ressentir lors d'une interaction avec une autre culture. Si les différences culturelles sont grandes, alors l'incertitude, l'inconfort et l'anxiété seront d'autant plus grandes. Le modèle de Gudykunst comporte plusieurs éléments. Tout d'abord, il distingue sept éléments : le concept de soi, la motivation à interagir, les réactions face aux étrangers, la catégorisation sociale des étrangers, les processus situationnels, les connexions avec les étrangers et les interactions éthiques. Ces causes de surface sont liées à l'anxiété et l'incertitude. En effet, plus nous percevons de similarités entre nous et les personnes de cultures différentes, moins nous sommes anxieux et plus nous sommes capables de prédire leur comportement. Le fait d'inclure les étrangers dans notre communauté morale produit une diminution de l'anxiété.

En outre, on a la réflexivité qui est un processus permettant de modérer les effets des causes basiques c'est-à-dire l'incertitude et l'anxiété, sur le niveau d'effectivité de la communication. En effet, la réflexivité va permettre de faire attention à notre comportement et penser la situation de rencontre interculturelle, c'est-à-dire qu'on va essayer de limiter au maximum les sujets qui peuvent prêter à confusion. L'inadvertance contraire de la réflexivité, elle, peut provoquer des tensions et des malentendus dans la communication.

Enfin, la communication est effective lorsque le message compris par notre interlocuteur est similaire ou proche de ce que nous avons voulu communiquer. Cette effectivité ne peut être atteinte que lorsque nous sommes à un niveau intermédiaire d'incertitude et d'anxiété. Selon Gudykunst il existe des seuils minimum et maximum d'incertitude et d'anxiété au-delà desquels la communication n'est plus effective. De ce fait, réduire le degré d'incertitude et d'anxiété est donc nécessaire.

Cette théorie va dans le même sens que la théorie de la convergence culturelle en ceci qu'ici, les interlocuteurs vont s'adapter à la culture de l'autre dans le but de faciliter la communication. Nous pensons donc examiner le ressenti de nos interlocuteurs en ce qui concerne leur contact avec des cultures différentes et s'il ressent, tel que le dit la théorie, de l'anxiété et de l'incertitude lors de ce contact.

Ces théories bien que très utiles, restent très abstraites, ainsi, dans la sous-section suivante, nous présenterons de façon minutieuse et approfondie les traits de communication des individus en

fonction de leur culture, l'importance même de la communication au sein d'une organisation, et les politiques de gestion pouvant être mises en place pour gérer la communication interculturelle en organisation.

2.2.2 Approches managériales sur la communication interculturelle en contexte organisationnel

Pour comprendre la diversité culturelle, il nous faut comprendre le terme diversité qui renferme plusieurs types d'hétérogénéité comme la religion, la race, le genre, la culture. La diversité qui nous intéresse ici est la diversité culturelle qui a fait l'objet d'un bon nombre de recherches par plusieurs auteurs notamment Cox (1994), qui la définit comme une représentation, dans un système social, d'individus issus de cultures, de pays et de groupes linguistiques multiples. Cette définition traduit implicitement le type de problème pouvant être rencontrés en situation de diversité culturelle, notamment la différence de système social et donc de manière de faire, qui implique une adaptation de l'individu en fonction du système social dans lequel il se trouve; aussi les barrières linguistiques qui sont l'une des difficultés les plus perceptible de la diversité culturelle en organisation.

Par ailleurs, Sana et Broussillon (2011) affirment qu'au niveau de l'organisation, l'interculturalité entraîne des incompréhensions et des erreurs d'interprétation qui peuvent rapidement mener à des tensions, voire aux conflits qui peuvent coûter cher et qui risquent de bloquer les avancées des projets. Selon ces auteurs, ces problèmes de différences culturels peuvent avoir des répercussions néfastes et la nécessité pour une entreprise de prendre en compte la diversité culturelle n'a pas pour seul objectif d'éviter les erreurs mais surtout de s'assurer des avantages qu'elle peut tirer de celle-ci si elle favorise la synergie des compétences et des savoirs.

L'étude de Sana et Broussillon nous permet donc d'affirmer que la diversité culturelle a non seulement des effets négatifs sur la communication en entreprise notamment en ce qui concerne l'interprétation des messages et la compréhension mutuelle, mais cette dernière affecte également

le bon fonctionnement de l'organisation, d'où la nécessité d'adopter des politiques de gestion de la communication adaptées à un milieu organisationnel interculturel.

Le phénomène interculturel n'est pas nouveau en gestion cependant, plusieurs études l'associent souvent à la performance. En effet, Haas et Sakura (2014) et Chauvet et Guiseppina (2013) se sont étalés sur la question des pratiques à adopter afin de gérer la diversité en organisation, ceci toujours dans le but d'une quête perpétuelle de performance. Cependant, nous pensons que la recherche de performance n'est pas la seule problématique que soulève ce sujet.

D'autres auteurs, comme Issaka (2014,), Dupuis (2013) et Auger (2005), abordent la question de la communication interculturelle comme un des défis majeurs rencontrés par les organisations montréalaises. Cependant, avant de parler de communication interculturelle, il serait nécessaire de parler de la communication en organisation en elle-même, ce qui nous permettra par la suite de comprendre comment l'interculturalité peut nuire à celle-ci.

Azaiz (2019) affirme que la communication suppose une interaction entre deux entités qui se partagent des informations. Cette interaction implique de créer une relation avec autrui, un échange d'émotions et de connaissances à travers un langage, des outils de télécommunication ou des technologies. De ce fait, l'interculturalité, peut être un frein à cet échange dans la mesure où la manière de s'exprimer et donc de communiquer diffère selon les cultures; l'interprétation des messages et gestes, la compréhension des uns et des autres sera différente en fonction des origines culturels de chacun. C'est ce que Dupuis (2013) réitère en ces termes : « Les malentendus culturels sont basés sur une mauvaise communication culturelle des intentions des personnes et ils surviennent quand des personnes d'autres cultures différentes entrent en contact les unes avec les autres. » (Dupuis, p.29)

En outre, une étude sur la communication (Chassé et Vézeau, 2001, p. 4-12, cité dans Auger, 2005), nous présente un modèle de communication permettant de comprendre ce qui rend la communication interculturelle si difficile. En effet, la communication nécessite la présence d'un émetteur, d'un récepteur et d'un message, or l'ensemble des gestes et des mots utilisés par l'émetteur pour traduire ce qu'il pense, ressent, désire, ne correspond pas toujours à la conception que le récepteur a de ceux-ci et de ce fait échappe à sa compréhension. Le processus de

communication suppose de puiser dans des codes verbaux (mots et expressions) et codes non verbaux (gestes, mimiques, regard) qui nous sont propres. Il faut donc un décodage approprié pour qu'il y ait compréhension mutuelle. De ce fait, deux individus de cultures différentes auront plus de mal à communiquer que deux personnes issues de la même culture. La communication en organisation étant un élément important pour la bonne marche de l'entreprise, il devient plus que nécessaire de gérer au mieux cette difficulté.

L'œuvre de Maria et Mathieu (2013,) nous proposent des pistes de solutions pour notre problématique notamment la gestion de la communication interculturelle organisationnelle. En effet, ils proposent de développer un management intégré des ressources humaines et favoriser une culture organisationnelle intégrant la diversité afin de créer un sentiment d'appartenance, développer la motivation et faciliter la communication. La différence entre les employés peut se faire voir à travers leur comportement dû aux différences de vécu, d'histoire, la façon de gérer les situations. La compétence du gestionnaire en ce qui concerne le management interculturel devient donc primordial. Tout ceci fait opposition à l'existence de principes universels de management qui seraient applicables partout.

Issaka (2014), quant à lui, affirme que la diversité peut rendre difficile l'aboutissement à une unanimité lors des discussions sur des projets importants d'une organisation; et bien que la confrontation des idées soit importante, la confrontation systématique peut s'avérer dans certains cas, futile et donc occasionner des pertes de temps. Dans de nombreuses organisations, les équipes de travail multiculturelles affichent des dynamiques négatives telles que le repli sur soi ou les stéréotypes, ce qui ne facilite pas la communication. Sur ce sujet, Dupuis (2013), montre à travers plusieurs cas réels d'entreprises montréalaises, que ce problème de communication interculturel ne sévit pas que dans un secteur particulier. En effet il prend l'exemple sur le secteur bancaire avec les caisses Desjardins installées au quartier chinois, le secteur de la restauration, le secteur manufacturier, etc. Dès lors, nous comprenons que ce problème ne concerne pas qu'un seul secteur mais bien toutes les entreprises qui ont en leur sein des employés de cultures différentes. Cependant, la communication ne se limitant pas à un échange verbal, nous nous proposons d'étudier les types de communication en entreprise, son importance pour la bonne marche de l'organisation, comment les différences culturelles peuvent l'affecter, et comment y remédier.

De tout ce qui a été dit, nous retenons que la communication a un rôle essentiel dans l'organisation notamment en ce qui concerne la circulation de l'information, la dynamique de groupe et la bonne marche de l'entreprise. Les erreurs de compréhension ou d'interprétation peuvent conduire à une mauvaise circulation de l'information, des pertes de temps, des stéréotypes et bien d'autres. Il est donc primordial de mettre en place des moyens de gestion appropriés pour gérer au mieux ces effets néfastes.

2.2.2.1 L'enjeu de la communication interculturelle en milieu organisationnel

La communication permet aux individus en milieu professionnel de s'exprimer leurs idées, leurs opinions, de transmettre de messages, mais aussi d'interagir avec les autres membres de l'organisation. La communication permet et facilite la cohésion au sein groupes dans une organisation, elle permet d'avoir accès aux informations nécessaires pour assurer leur performance professionnelle et atteindre l'adhésion des individus aux groupes grâce à la socialisation.

Une bonne communication permet à l'organisation de partager les informations et de les traiter de façon adéquate, afin de mener à bien les objectifs visés : « La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation. » (Michon,1994)

Le monde professionnel est régi par les relations de travail qui existent entre les équipes de travail. Ces relations de travail ne sauraient être possible sans qu'il n'y ait communication. La communication intervient dans plusieurs dimensions professionnelles comme les négociations, les discussions entre partenaires, les réunions de travail ou simplement l'interaction entre individus. L'efficacité de ces relations professionnelles dépend de la capacité des individus à communiquer dans un contexte de multiculturalité (Meier,2019).

Nous analyserons dans cette sous-section, les enjeux de la communication interculturelle pour les organisations. Nous nous intéresserons pour ce faire aux risques encourus lors de l'émission et la réception de messages dans un contexte multiculturel.

En dehors des distorsions, interférences et incompréhensions qui peuvent venir perturber le processus de communication, on a la question des barrières culturelles. En effet, selon Meier (2019), la culture peut entraîner des conséquences sur le processus de codage et décodage des personnes qui communiquent, en fonction de leurs sensibilités respectives. Le message transmis par l'usage des mots, symboles et images, peut ne pas être en accord avec les valeurs et les attentes du récepteur (cf. section 2). Le message sera donc interprété par le récepteur d'une manière différente des hypothèses retenues par l'émetteur. La culture de référence du récepteur conditionnera la compréhension du message, et aura tendance à subir des interférences ou des distorsions (catégorisation stéréotypée, généralisation abusive, jugement de valeur, entre autres.).

Dans un contexte interculturel, la communication interne et externe constitue un défi important pour tout responsable devant faire face à des individus de profils culturels différents. En effet, la communication entre deux cultures différentes tend à stimuler l'imagination des individus, en les focalisant sur les aspects culturels et symboliques de la communication (éléments de contexte, systèmes de valeurs, croyances, modalité relationnelle, dimensions visuelles...), plutôt que sur les caractéristiques même du message. Dans ce type de situation, la composante affective de l'attitude des acteurs de la communication face au message peut donc prendre le pas sur la composante cognitive et ainsi fortement modifier la nature du message et son impact auprès des différents acteurs (en termes notamment de réponse et de feedback). Cette difficulté est d'autant plus grande lorsque le message diffusé touche instantanément et à travers le monde un nombre élevé d'individus de cultures très différents, un cas fréquent dans le cadre d'entreprises multinationales ou transnationales (Meier, 2019).

Tableau 2 Risques d'erreurs dans la communication interculturelle (Dupuis, 2014, p. 29)

PERCEPTION	INTERPRÉTATION	ÉVALUATION
Sélective	Donner un sens à nos perceptions	Juger si telle personne ou telle chose est bonne ou mauvaise
Apprise		
Déterminée		
Constante		
Souvent		
Risque d'erreurs de perception	Risque d'erreurs d'interprétation	Risque d'erreurs d'évaluation

Dans ce tableau, Dupuis (2014), met en exergue la notion de « malentendu culturel ». En effet, un malentendu décrit ici une situation de mésentente entre deux ou plusieurs personnes, basée sur une mauvaise communication de leurs intentions. Dans ce processus de la communication, les éléments qui entre en jeux sont la perception, l'interprétation, et l'évaluation. Dès lors, lorsque deux personnes ayant des cultures différentes entrent en communication, ce processus est parfois perturbé par des erreurs de perceptions, d'interprétation et d'évaluation reposant sur des différences culturelles. Il explique comme suit : « Comme la perception de ce qui nous entoure est toujours sélective, que cette perception est apprise dans notre culture, qu'elle n'est pas toujours constante et exacte, il peut donc se produire des problèmes de perception qui vont entraîner une mauvaise interprétation et/ou une mauvaise évaluation de la situation. » (Dupuis, 2014, p29)

Le même auteur ajoute qu'il est beaucoup moins fréquent d'avoir des malentendus culturels entre des personnes de cultures proches (à l'instar des Canadiens de la zone anglophone et des Américains) qu'entre des personnes de cultures éloignées (comme les Québécois et les Chinois).

Les conflits interculturels sont très souvent causés par la perception que chacun a d'une situation, d'une parole, d'un geste, d'un écrit, une assonance, etc. Puisque chaque individu tient son caractère d'un milieu précis où il aurait grandi, on comprend qu'il est parfois difficile d'appréhender une culture étrangère lorsqu'on n'y a jamais été confronté.

Un autre point important qui pourrait constituer une barrière ou un dysfonctionnement communicationnel entre culture serait l'ethnocentrisme. En effet, les stéréotypes, les préjugés et les jugements de valeurs sont des barrières à la compréhension de l'autre culture en ce sens qu'ils

nous amènent à interpréter des faits et des gestes par rapport à notre propre culture et à les rejeter ou rabaisser lors qu'ils ne sont pas conformes à celle-ci, plutôt que d'admettre qu'ils puissent avoir des croyances différentes. (Garcia, 2010).

« La nature nous a donné deux oreilles et seulement une langue afin que nous puissions écouter deux fois plus que nous ne parlons » proverbe grec cité par Sauquet (2007). Nous devons comprendre par ce proverbe que le sens de l'écoute est très important dans la communication verbale, il permet de ne pas se précipiter quant à la perception du message de l'autre, mais aussi, il permet de faire attention à chaque mot, prononciation, gestuelle, accent, ton de la voix, pour mieux appréhender le message. Dans la communication écrite la signification et la syntaxe des mots sont très importantes. En effet, nous savons que la signification d'un mot varie d'un mot à l'autre selon les cultures, cependant, une interprétation dans son sens globale ou professionnelle permettrait d'éviter des compréhension erronées ou beaucoup trop centrées sur soi et sur son jugement propre.

Il s'agirait donc ici d'accepter de relativiser mon propre système de valeurs et d'admettre qu'il puisse y avoir d'autres références, d'autres motivations et d'autres façons de faire que la mienne, et ainsi rompre avec tout esprit d'égoïsme. Autrement dit, améliorer la communication entre cultures différentes revient à rompre avec les stéréotypes pour laisser place à l'écoute et à la diligence.

Tableau 3 Différences culturelles

Hofstede, Kluckhohn et Strodtbeck, kim et Gudykunst, Hall...		Meier: “risques culturels”	Peretti: “zone de friction”
Influences Macroculturelles	Rapport à la distance hiérarchique -Contrôle de l’incertitude -Orientation vers une forme de masculinité vs de féminité selon la définition de Hofstede,	5 Identification des rôles et des pouvoirs 8.Perception et appréhension des risques 6. Styles de communication	-la forme des relations hiérarchiques -la manière de communiquer en interne et en externe
Microculturelles	Rapport au groupe (collectif vs individualiste) ou relations interhumaines et responsabilités humaines -Rapport à l’activité humaine -Suppositions initiales à l’égard de la nature	9. Façons d’aborder la relation à l’autre 3. Résolution des problèmes 10. Manière de percevoir et de gérer les conflits 5. Identification des rôles et des pouvoirs 7.Opposition en matière d’organisation et de gestion du temps	-la prise en compte de la diversité des points de vue pour définir et résoudre des problèmes récurrents -la clarification des rôles -la manière d’organiser le travail La gestion du personnel : motivation et sanction La définition des critères de succès
Influences socioculturelles	-Langage : Erreur des règles langagières ou pragmatiques -Représentations	1. Barrière de la langue	- le choix de la langue de travail
Influences psychoculturelles	-identité et positionnement dans la relation -Modes d’expression de l’affect (degré d’investissement affectif) (construction de la qualité de la relation) -préjugés et stéréotypes	9. Façons d’aborder la relation à l’autre 2. Stéréotypes 2. Préjugés 4.Hierarchie différente de l’échelle des valeurs 6. Styles de communication	

Suite... tableau 3 :

Hofstede, Kluckhohn et Strodtbeck, kim et Gudykunst, Hall...		Meier: “risques culturels”	Peretti: “zone de friction”
Influences environnementales	-Contexte riche vs contexte pauvre -Espace -Temps -Normes -Relations de l’humain avec la nature	7. Opposition en matière d’organisation et de gestion du temps	-la gestion du temps

Le tableau de Garcia (2010) que nous avons reproduit ici représente un récapitulatif des différences que l'on peut relever de la communication entre les cultures et qui peuvent entraver le processus de communication interculturelle. En effet, les malentendus d'ordre culturels sont pour la plupart dus à notre ressenti et à notre interprétation d'un message face à une situation.

Dans le même ordre d'idée, nous avons la communication non verbale qui joue un rôle important dans la communication entre culture; les prochains paragraphes serviront à expliquer comment la communication non-verbale intervient dans le processus de communication entre culture.

Selon, Coulombe (2017), la communication non verbale fait référence aux gestes, postures, expressions faciales et ton de la voix, qui complètent le message oral. Elle fait transparaître les émotions du locuteur, les sentiments ainsi que les valeurs.

Comment se fait donc cette communication non verbale?

Selon les analyses de Coulombe, lors de la communication, on envoie et on reçoit continuellement des signes non verbaux qui transitent par des expressions du visage, des gestes et postures, le ton de notre voix, l'habillement, la coiffure, le maquillage, l'odeur, les silences et le toucher.

Le langage non verbal permet la communication entre personnes de langues maternelles différentes. La joie et la douleur sont les expressions non verbales les plus universelles. Cependant, ces signaux ne sont pas universels et doivent être interprétés en fonction du contexte. La signification ou encore l'interprétation d'un geste dépend de la situation, de l'émetteur, du récepteur, de la culture, de la religion. Exemple : les vêtements blancs ou noirs pour le deuil, selon la pratique religieuse dans différents pays.

- Le silence

Le silence fait partie de la communication, dans la mesure où il exprime quelque chose et qu'il est indispensable à l'écoute de l'autre. Certains silences en disent longs sur ce qu'une personne veut transmettre comme message. Il en existe plusieurs types :

- Le silence qui traduit l'état d'une personne furieuse, offensée ou irritée qui se contient, qui n'est pas en paix avec elle-même et avec les autres et cherche à s'isoler.
- Le silence qui traduit l'ennui et exprime le retrait et l'isolement des autres.
- Le silence d'une personne qui n'a rien à dire à un inconnu, ce silence d'indifférence qui se produit lorsqu'il n'y a pas la volonté de communiquer avec l'autre.

Chaque silence doit être interprété et analysé en fonction du contexte de communication. Il faut faire très attention de ne pas produire d'inférences dans cette interprétation, par ce que cela revient à donner un sens à ce qui semble vide. Un silence, comme des paroles, peut être approprié ou inapproprié.

- Le paralangage

Le paralangage va au-delà des paroles prononcées. Il inclut le timbre et le volume de la voix, le rythme des mots, ainsi que les coupures dans une phrase. Le paralangage exprime les sentiments à travers la façon dont ils sont dits. Exemple : « OUI, je vais le faire » peut-être pris dans de multiples sens : oui de lassitude, oui d'enthousiasme...

- Les gestes et attitudes

Les gestes et les attitudes sont les premiers moyens de communication entre les humains. Ils accompagnent et complète le message verbal. Il le rende cohérent.

Les gestes et attitudes font référence à la posture c'est-à-dire la position de la tête, du buste, du bassin, des jambes et des bras. Ex. un hochement de la tête renvoie à une approbation dans certaines cultures ; le poing levé renvoie à la révolte, etc.

Lorsque nous nous exprimons nous avons tendance à faire plusieurs gestes parfois de façon inconsciente. Parmi les plus courants :

- Se frotter les oreilles, sur les yeux ou sur la bouche.
- Les bras croisés qui peuvent être signe de sérieux
- Se frotter les mains.
- Les formes de réajustement : la mèche des cheveux.

On peut communiquer également à travers des signes conventionnels :

- Le doigt pointé vers la porte comme pour dire « sortez ! »
- Le signe de la main pour dire « au revoir »
- Le hochement de la tête pour dire « oui » même si chez d'autres il s'agit d'une forme de salutation
- Le battement de mains (applaudissement) : satisfaction

On a également les expressions faciales, les mimiques et mouvements corporels. Ce sont les expressions de visage qui expriment des émotions comme la joie, la tristesse, la colère, la peur, l'incertitude mentionnée dans la littérature plus haute etc. Ces mimiques peuvent servir à renforcer le message, mais elles peuvent le modifier et changer sa signification, donc soit infirmer soit confirmer le message vocal.

- Le clin d'œil peut avoir plusieurs significations dépendamment des cultures. Chez certaines il indique que ce qui est dit ne doit pas être pris au sérieux, chez d'autres il indique un secret devant être gardé et même une tentative de drague.
- Un regard persistant peut traduire une intention hostile et rendre la communication malaisante dépendamment de l'interlocuteur.
- Le regard panoramique est destiné à impliquer tous les interlocuteurs.

Ces différents gestes peuvent être voulus (tel que le sourire à une personne), mais souvent ils sont incontrôlés et involontaires. Ils font partie intégrante de notre comportement. Le regard, est vraisemblablement la partie du corps qui exprime le plus de nous-mêmes. « Les yeux sont le miroir

de l'âme. » (Philosophe Baudelaire) Ainsi il est capital de tenir compte des expressions faciales et des mouvements corporels lors de la communication interculturelle afin d'éviter les malentendus.

- Le langage d'objet – l'apparence

L'apparence fait référence à l'allure générale d'une personne. C'est ce que l'on voit en premier lieu : le vêtement, la coiffure, le maquillage, les accessoires, le teint... C'est un élément majeur des premières impressions que l'on a d'une personne.

Le choix des vêtements et des accessoires est fait généralement en fonction de l'âge, du physique, de la situation professionnelle, des goûts personnels, du milieu social.

Le choix de notre tenue, donne une certaine image de nous-mêmes, par elle notre culture parle très souvent. Il y a lieu de distinguer ici trois types d'images :

- L'image projetée : image de soi.
- L'image souhaitée : celle que l'on aimerait donner.
- L'image reçue : celle qui est perçue par les autres.

L'image qui est perçue par les autres déterminent la façon de se comporter et même de communiquer avec nous. La façon dont une personne s'habille renvoie consciemment ou inconsciemment désir d'appartenance à un groupe culturel ou de distinction d'un groupe culturel. L'habillement est aujourd'hui indissociable d'un style : Traditionnel, gothique, artistes, banquier, militaires, etc. Par exemple les vêtements expriment des émotions et des sentiments (Les couleurs vives expriment la vie, les couleurs sombres, la mort.); des messages sexuels (Les minijupes, les jeans, les décolletés, etc.); des statuts sociaux : (Le costume, la blouse, la combinaison, etc.)

Les objets que nous portons (bijoux, parfum, chaussures, chapeau,) révèlent une partie de qui nous sommes et d'où nous venons, parlent de nos valeurs, de nos priorités, de notre histoire, de notre culture, etc. Ils renvoient aux significations que nous voulons leur attribuer et parlent de nous, qu'on le veuille ou non.

- Le toucher

C'est un autre mode de communication de l'être humain. Dans nos sociétés occidentales, le toucher est réservé aux intimes; c'est un mode de communication plus ou moins développé selon les cultures et les civilisations.

- Les rituels

Les rituels correspondent aux pratiques habituelles, que l'on relève dans des situations courantes. On distingue les rituels de salutation, de séparation, de remerciements et de présentation. Ces rituels diffèrent selon les cultures. Par exemple il existe différentes façons de se dire bonjour : en se serrant la main, en s'embrassant, en s'inclinant, etc. Ces rituels de salutation varient selon les pays mais aussi selon les milieux (famille, entreprise). La communication interculturelle efficace nécessiterait de connaître ces rituels afin de comprendre le comportement de nos interlocuteurs et aussi de les prendre en compte afin de ne pas les heurter.

- L'espace

L'espace dans lequel se déroule une communication affecte également les interlocuteurs. En effet, la gestuelle est réalisée dans un espace, et l'espace est codifié. L'expression « garder ses distances » traduit le fait que dans une conversation ou un échange entre cultures, chacun marque ses distances en parlant à l'autre. On distingue quatre zones de communication :

- Zone intime (15 à 45 cm), ton de la confiance, il y a une certaine confiance
- Zone personnelle (entre 45 et 1,20 m), relations professionnelles, voire amicales.
- Zone sociale (1,20 à 3,50 m), marque la fonction de chacun.
- Zone publique (> 3,50 m), face à un public.

Camilleri (1989), cité par Auger (2005), affirme que l'absence de prise en compte de la différence se manifeste de plusieurs façons. Même s'il peut y avoir une ignorance réelle des différences culturelles, en particulier dans les sociétés homogènes, il est surtout question, dans les sociétés pluralistes, d'une méconnaissance de ces différences. On comprend mal comment celles-ci

s'expliquent; on observe des différences dans divers domaines sans toutefois connaître le système de croyances et de valeurs qui donne un sens et une cohérence à l'ensemble de ces différences. On utilise donc son propre système de référence pour tenter de comprendre le comportement de l'étranger.

Cohen- Émérique (1990), dans le même ordre d'idée, ajoute que :

Lorsque l'écart culturel entre les personnes en présence est important, il est important d'accorder le bénéfice du doute, de ne pas toujours se fier à nos premières impressions et les considérer comme provisoires; il ne faudrait pas laisser le choc culturel assombrir nos pensées. S'arrêter au choc culturel, c'est aussi être attentif aux valeurs implicites, aux « images-guides » à travers lesquelles sont décodées et évaluées de nombreuses situations professionnelles où toujours les relations familiales sont présentes, c'est faire émerger ses modèles et valeurs, concernant les rôles masculins et féminins, la vie familiale, l'éducation de l'enfant, la place de la religion et du sacré dans sa vie et les valeurs concernant la personne. De même, les modèles beaucoup moins conscients (les tabous de la communication) comme la conception du temps et de l'espace, la relation au corps qui, selon l'École de Palo Alto, sont des différentiels culturels fondamentaux qui interfèrent toujours dans les situations de contacts interculturels (Hall, 1974; 1990). Réfléchir sur ses présupposés, s'arrêter au choc culturel, c'est aussi faire un travail de réflexion sur certains présupposés qui nous paraissent être des évidences soit parce qu'ils sont considérés comme des données scientifiques, soit parce qu'il en a toujours été ainsi. Il faut les passer nos présupposés au crible du doute car ils ne sont pas relativisés à des contextes culturels autres et sont soumis à notre propre subjectivité. C'est le doute qui caractérise notre ouverture d'esprit et notre volonté de ne pas nous enfermer dans nos pensées. [.....] L'écoute Mais s'approprier la culture de l'autre du dedans est aussi apprendre à écouter le discours d'autrui au premier degré, sans 80 Santé mentale au Québec chercher à l'interpréter, c'est-à-dire sans chercher les mobiles aux conduites, démarche particulièrement dangereuse lorsque les cadres de référence linguistiques et symboliques ne coïncident pas. De plus, il faut apprendre à interroger le sens des mots et les valeurs qu'ils véhiculent, car lorsque le migrant parle la langue du pays d'accueil, il l'utilisera très souvent avec les représentations sociales et les valeurs culturelles de sa langue maternelle. (page#)

Ce texte met bien en exergue non seulement les phénomènes liés au contact entre culture, mais aussi les notions de choc culturel, de stéréotypes et d'empathie. Pour l'auteur, favoriser une bonne communication interculturelle revient à s'exercer à une écoute du langage et des systèmes de représentations qu'il véhicule, en prêtant attention aux proverbes, métaphores, allégories qui

fleurissent le discours de l'autre différent culturellement et, de façon générale, de s'ouvrir au langage populaire, reflet de la culture orale et de toute une représentation de l'homme dans le monde (Calvet, 1984). Aussi, il est nécessaire d'être attentif aux répétitions de mots-clés, porteurs de valeurs fondamentales comme: « honneur », « honte », « trahison », « respect », qui structurent l'identité d'une personne, en cherchant à comprendre le sens avec le locuteur lui-même. L'écoute lors de la communication interculturelle est primordiale à la compréhension de l'univers d'un interlocuteur différent culturellement. Cependant, elle n'est pas suffisante. Il faudra développer également les capacités de communication non verbale expliqués plus haut, c'est-à-dire se détacher du message lui-même et s'ouvrir au contexte porteur de communication. Concrètement, cela veut dire qu'il faut apprendre à observer, être attentif aux contextes et aux détails les plus subtils mais les plus significatifs, porteurs de sens; des éléments comme les vêtements, objets symbolico-religieux, l'organisation de l'espace, la position des locuteurs, etc. « Malheureusement notre conception anthropocentrique nous a appris à nous centrer sur l'individu pour expliquer ses conduites, délaissant les facteurs de contexte, chargés de messages » (Cohen-Émérique, 1990). Pour l'auteur, la meilleure voie d'accès à mon collègue de culture différente, c'est le dépaysement; par l'immersion corporelle dans le divers, les paysages, les modes de vie et l'exotisme car cette altérité lointaine deviendra une partie de moi. Cohen ajoute que l'approche interculturelle est d'abord une question de temps, « donner du temps au temps » car la découverte de l'univers de l'autre tout en se décentrant de notre univers à nous est un processus d'apprentissage qui demande un temps de maturation progressive. La communication interculturelle gardera toujours une part de malentendus, d'approximation de sens qu'il faudra accepter comme étant une part de l'autre. En effet, cela s'explique par le principe du relativisme culturel qui veut que les savoirs et les valeurs n'aient de sens qu'à l'intérieur du système culturel qui les a élaborés (Barthoux, 2008). Pourtant, le problème est crucial lorsque coexistent des groupes et des minorités ethniques au sein d'une société d'accueil ou d'une même société.

Nous avons jugé nécessaire de mettre en exergue les éléments qui influencent la communication interculturelle car nous pensons qu'il est plus aisé de définir des solutions lorsque le problème est ciblé ; c'est-à-dire mettre en place des moyens de gestion spécifique à chaque entrave au processus de communication ou alors limiter les effets. Aussi, nous ceci nous permet d'orienter nos questions

lors des entrevues, afin de comparer ce que la littérature dit au sujet de la communication interculturelle et ce qui se passe réellement en organisation.

2.2.2.2 Impact du contact avec d'autres cultures

Jusqu'ici nous avons parlé des enjeux de la communication ou encore de l'interaction interculturelle pour l'organisation ou alors les différentes cultures, cependant quand est-il au niveau individuel? Quels pourraient être les effets de ces interactions quotidiennes entre les cultures sur les individus. L'ensemble des interactions culturelles amènent parfois inconsciemment, à nouer avec la culture de l'autre, notamment en ce qui concernent l'emprunt de mots et expressions. Nous pensons donc analyser cette donnée sur un angle plus individuel.

- Acculturation

L'acculturation est un concept appartenant aux sciences sociales et désignant « d'une manière minimaliste, presque simpliste, (...) l'ensemble des phénomènes et des processus qui accompagnent la rencontre entre deux cultures différentes. » (Courbot, 2000). En d'autres termes, si deux personnes caractérisées par des attributs culturels différents sont en contact de manière régulière, ils s'influencent réciproquement, et éventuellement l'une des deux cultures est susceptible de prendre le pas sur l'autre.

La mondialisation ayant ouvert la voie à l'immigration massive au Canada et donc à Montréal, a également permis au monde et à ses habitants d'être en contact avec d'autres cultures. Les organisations multinationales sont obligées de se conformer aux normes de leur terre d'accueil de même que les personnes immigrantes. Ce contact perpétuel avec la culture de l'autre, les échanges et interactions donne lieu au fil du temps au phénomène d'acculturation. En effet, plus les organisations essaient de favoriser l'intégration de tous par l'élaboration d'une identité commune. De plus les cultures exercent une influence l'une sur l'autre, avec une prédominance de la culture des québécois sur les autres notamment en ce qui concerne les normes de travail et la gestion de l'organisation.

Comme phénomènes résultant du contact entre culture on a :

- Déculturation

Dégradation culturelle sous l'influence d'une culture dominante. On constate de plus en plus que des personnes venant de culture autre que celle du Québec, adopte (de façon consciente ou pas) leur façon de communiquer (nous affirmons cela par notre propre expérience).

- Transculturation :

Le processus de transculturation voudrait qu'un phénomène passe d'une culture à une autre.

- Enculturation

C'est l'ensemble des processus de socialisation de l'individu qui, par l'éducation, l'instruction, les disciplines du groupe en général, transmettent à chacun des membres du groupe les modèles, les normes, les systèmes de valeurs caractérisant la culture. Exemple : L'immigrant au Québec est dans un processus d'enculturation.

- Contre-acculturation

Les attitudes de réserve, de rejet ou de repli manifestant une réaction du groupe à un début d'acculturation. Ici, les individus se mettent en position défensive, et essaie tant bien que mal de garder leur culture intacte et ne pas laisser celle des autres les influencer.

Cependant, quelles politiques mettre en place pour relever au mieux ces défis liés à la communication interculturelle en organisation?

2.2.2.3 Les politiques organisationnelles de gestion de la communication interculturelle

Il s'agit ici de savoir comment rendre la communication efficace entre personnes de deux cultures différentes sans toutefois passer par l'exigence d'une connaissance préalable des cultures et des styles de communication propres à chacune (Dupuis, 2014).

Pour Dupuis (2014), il est nécessaire pour chaque individu dans un contexte interculturel de prendre ses distances par rapport à soi, à sa façon de voir les choses et ouvrir son esprit afin de comprendre ce qui cause tel geste ou telle parole, afin d'éviter des interprétations hâtives. Le dialogue interculturel demande donc un processus d'adaptation sur une longue durée.

Meir (2019) ajoute que face aux obstacles et difficultés en matière d'échanges interculturels, il est important de prendre conscience de nos attitudes souvent défensives que nous mettons en place spontanément lorsqu'on fait face à la différence. En effet, il affirme que la différence a tendance à déranger, et même à faire peur, et nous met dans une hors de notre zone de confort et apporte parfois de tensions non souhaitées, ce qui conduit bien souvent l'individu à produire des mécanismes inconscients d'autodéfense (ethnocentrisme, catégorisation, préjugés, représentation caricaturale, non-prise en compte de la réalité), qui sont autant d'obstacles à la communication interculturelle.

Il importe donc d'après lui d'admettre premièrement l'existence de différences culturelles entre des personnes ou groupes d'individus issus de pays, traditions ou systèmes de valeurs différents. Les différences existent, elles ne doivent être ni minimisées ni ignorées, sous peine de produire une connaissance tronquée, erronées et simplifiée de la réalité.

Il insiste sur le fait que nous devons modifier notre manière de penser et d'agir face à l'autre, pour lever les obstacles interculturels et permettre une communication riche et fructueuse; ceci passerait par un certain nombre d'actions qu'il s'agit de mettre en œuvre pour permettre le développement d'échanges constructifs et efficaces. La première action vise à prendre conscience de nos ancrages culturels que ce soit au niveau de l'éducation, de la formation et/ou de nos expériences, et de leur caractère relatif, en admettant que d'autres cultures peuvent fonctionner différemment. La

deuxième action concerne la question de la reconnaissance, c'est-à dire refuser l'idée d'une hiérarchisation des systèmes de valeurs et l'instauration d'une relation a priori équilibrée entre les cultures : favoriser l'absence domination culturelle.

Un autre point important à éviter d'après lui porte sur la tentation de comparer la culture de l'autre à partir de son propre cadre de référence, ce qui peut conduire à des jugements ou à des actions erronées ou à des paroles offensantes.

Finalement, il importe d'être dans l'écoute active de l'autre, de ses réactions et comportements, en partant du principe que certaines attitudes peuvent nous aider à progresser et à trouver parfois des réponses à nos propres incertitudes et questionnements : Faire preuve d'humilité. Cette capacité à se remettre en question et, dans certains cas, à modifier nos points de vue, marque une forme de respect à l'égard de son interlocuteur et peut également contribuer à lui donner la force supplémentaire pour s'ouvrir et accepter un enrichissement mutuel dans le cadre d'échanges et de négociations.

Un autre point essentiel toujours selon Meier, la communication non verbale est très importante, plus encore dans la communication interculturelle, quand les acteurs ne disposent pas d'une langue en commun ou même d'une base culturelle commune. Ce type de communication peut avoir des fonctions spécifiques pour renforcer la crédibilité d'un message ou donner un sens au niveau affectif ou émotionnel (rassurer, sécuriser, motiver, dynamiser).

La Théorie de l'Accommodation communicative (Communication Accommodation Theory) ou TAC propose une autre façon de gérer la communication interculturelle. C'est une théorie qui se situe dans le courant de la communication interculturelle interactionniste expliquée plus haut. Elle analyse les rencontres entre les individus de cultures différentes en insistant sur l'adaptation du discours en fonction des personnes rencontrées. La manière de parler et le discours sont modifiés selon diverses stratégies de communication faisant appel aux identités personnelles et sociales. La TAC propose donc une analyse de la communication qui tient compte de l'analyse des facteurs macro et micro sociétaux. En effet, la théorie fait l'analyse des interactions à un niveau tant interpersonnel qu'intergroupe et stipule que, lorsque les individus communiquent entre eux, ils utilisent des stratégies de communication pour se trouver à une distance sociale souhaitée. Lors de

la discussion, le locuteur et l'interlocuteur pourraient adapter leur façon de parler afin d'être les plus semblables possible. Par exemple, « Maxime pourrait adapter son accent anglais et le teinter d'accent indien pour le rendre similaire à celui de son interlocutrice, accorder ses gestes... Au contraire, on pourrait aussi imaginer qu'ils augmentent les différences liées à leur groupe d'appartenance. Maxime pourrait par exemple fixer Lakshmi dans les yeux, la tutoyer ou lui faire la bise et alors peut-être la choquer. »

Une stratégie de gestion de la communication interculturelle pourrait être de d'adapter notre écoute, d'adopter une démarche d'interrogation de la culture de l'autre afin de mieux la comprendre et ainsi être conscient des différences et similitudes. Cette démarche vise à anticiper le choc et les contradictions lors de la communication (Sauquet,2007)

L'importance accordée aux mots et à la parole diffèrent en fonction des cultures (Garcia, 2010), c'est pourquoi, chaque individu doit s'exprimer avec prudence c'est-à dire admettre que ces différences existent et adopter des formes d'expression neutres, qui ne laisse présager aucun type de jugement.

Étant donné la multiplicité de cultures qui existent, nous ne pouvons, de façon détaillée présenter les différences ou similitudes que l'on retrouve chez les unes et les autres. De ce fait, nous nous limiterons à une étude approfondie des différences et/ou similitudes entre la culture Québécoise et Française uniquement puisque notre terrain d'étude est une banque française implantée au Québec. Nous pensons que cette étude pourrait nous aider à comprendre et analyser les données recueillies dans l'organisation.

2.3 Cas pratique de différence culturelle : Le Québec et la France

2.3.1 La culture francophone à Montréal

Montréal est à la fois francophone et anglophone. Montréal, bien qu'étant une ville canadienne française, on remarque néanmoins une grande présence de l'utilisation de l'anglais en particulier

dans les entreprises, ce qui représente un problème pour la survie du français au Québec, principalement à Montréal, et suscite de politiques particulières provinciales et fédérales à ce sujet (Saint-Pierre, 2021; Fortin, 2020).

2.3.1.1 Les variantes entre joual québécois et les Français

Bien que la langue officielle du Québec soit le français, on remarque néanmoins plusieurs variantes entre la façon de communiquer d'un québécois et d'un français ce qui explique les différences de prononciation, les accents et différences syntaxiques retrouvés lors du processus de communication entre culture. Ceci corrobore donc les dires de Meier dans notre revue de littérature au sujet des styles de communication.

La langue de communication du Québécois couramment appelée joual provient de cheval prononcé [jwal] comme en français du XVIIe siècle. Le terme joual est utilisé au Québec pour désigner globalement les différences ou écarts phonétiques, grammaticaux, syntaxiques et lexicaux (y compris les anglicismes) qu'il existe entre le français populaire canadien et le français de France. Ces différences sont soit pour les stigmatiser, soit pour en faire un symbole d'identité. D'un point de vue historique, le « joual québécois » provient du français issu d'un mélange de français archaïsant, de français populaire et d'un certain nombre d'anglicismes. De ce fait, le joual est historiquement un « dialecte du français » auquel ont été ajouté des mots et expressions anglais traduites en français.

La question linguistique au Québec a été projetée à l'avant-scène par les événements de la Révolution tranquille. Il ne s'agissait plus seulement de langue mais d'une idéologique, une question démographique, scolaire, économique et politique. Les gouvernements ne sont pas intervenus dans le domaine linguistique, mais toutes les idées-forces d'une politique de la langue sont apparues à ce moment et ont préparé « l'époque des lois linguistiques » qui allait suivre. En effet, les québécois avaient de plus en plus le souci de corriger leur langage et de sortir d'un model jugé idéal et intangible.

Le français parlé au Québec était considéré comme étant « arriéré », « dégradé » et « corrompu » par l'anglais qu'il était urgent de renouer le cordon ombilical avec la mère patrie, la France. (Leclerc, 2019).

Aujourd'hui, le joual n'a plus cette dimension de produit culturel militant ou litigieux et se remarque moins. En plus, elle n'implique plus, en elle-même, de prise de parti particulière. En effet, Michel Tremblay écrit aujourd'hui des romans en français livresque, dont les personnages s'expriment en joual de temps en temps, dans les dialogues. En outre, dans la culture actuelle, le film *Mommy* de Xavier Dolan (2014), est un excellent cas d'œuvre cinématographique de portée internationale jouée tout naturellement en joual, sans que quiconque y trouve à redire. Les autres pays francophones visionnent d'ailleurs ce long-métrage avec des sous-titres français (Laurendeau, 2011).

Cette histoire traduit la culture du Québec et les méthodes de communication utilisées par ce dernier notamment au niveau de la syntaxe, mais aussi de la prononciation de certains mots français, ces différences syntaxiques et de prononciation ralentissent très souvent le processus de communication entre les cultures et demandent un plus grand effort de compréhension qu'entre personnes de même culture.

Nous voulions ici démontrer que même en partageant une même langue, on peut néanmoins rencontrer des difficultés à se comprendre compte tenu des différences syntaxiques et phonétiques.

2.3.1.2 Les différences culturelles entre la France et le Québec

Ici, nous examinerons tour à tour les façons de travailler, la hiérarchie mais aussi du mode de leadership, les différences comportementales entre français et québécois car rappelons-nous, la communication n'est pas que verbale. Pour ce faire, nous nous servirons de l'expérience d'une française lors de son stage dans une organisation du Québec (Amélie Tramol, 2021). Nous pensons qu'il est nécessaire de détailler ces différences pour mettre en exergue les causes profondes de

l'anxiété et incertitude ressenties lors du processus de communication entre deux groupes culturels différents, anxiété et incertitude dont nous parle la cinquième théorie de Gudykunst (chap. 2, section 1). En effet, lorsqu'on ne connaît pas une culture, on a tendance à redouter le contact cette culture-là. Les paragraphes suivants auront donc pour but de donner plus amples explications les différences culturelles (mode de leadership, hiérarchie, façon de travailler, divergences sociétales) entre français et québécois pouvant freiner le processus de communication en organisation.

2.3.1.2.1 La gestion des entreprises

D'après cette française, la notion de hiérarchie est vraisemblablement la différence la plus frappante entre la France et le Québec dans la gestion des entreprises. En effet, en France, la hiérarchie est très importante et les employés doivent obligatoirement la respecter. Au Québec, en revanche, cette hiérarchie est beaucoup moins ressentie. En effet, les relations entre les membres des entreprises sont simples et il n'existe pas ou peu de barrières en fonction des postes occupés. Pour une personne qui vient d'un pays comme la France où le vouvoiement des inconnus et des supérieurs hiérarchiques est la norme, tutoyer peut s'avérer malaisant ou être perçu comme un manque de respect.

De plus, l'employeur bâtit une relation de confiance avec ses employés, ainsi, ceux-ci semblent vouloir être redevables de leur employeur et prennent peu de pauses, voire aucune, afin d'être performants et efficaces. Les gens sont très autonomes, chacun fait ce qu'il doit faire.

En outre, au Québec, les horaires de travail peuvent être flexibles en fonction des besoins des employés. Cette autonomie et cette liberté, les horaires flexibles, sont beaucoup moins lourds qu'en France. Un exemple concret, elle raconte que : « À partir de 16 h 30, la plupart des employés ont terminé leur journée. Les Québécois restent moins longtemps au travail qu'en France et prennent 1 h de pause le midi. En France, la loi oblige les gens à travailler 35 h par semaine, mais la plupart d'entre eux en font au moins 40, alors qu'au Québec, plusieurs personnes font 35 h par semaine

seulement. Aussi, les Québécois sont payés toutes les semaines ou aux deux semaines, alors qu'en France, les employés reçoivent leur salaire à la fin du mois ».

En ce qui concerne le mode de consommation des Québécois il peut s'apparenter à un mixte entre les tendances de consommation européennes et les tendances américaines. Cependant, malgré les efforts des Québécois pour développer leur propre culture, nous pouvons tout de même ressentir l'importance de la culture américaine.

Le territoire canadien dispose d'un grand nombre de Tim Hortons; une grande enseigne qui propose des cafés, des viennoiseries et des sandwiches peut s'apparenter à une version canadienne du Starbucks. Les petits magasins ne sont pas très présents au Québec et sont réunis au sein de centres commerciaux. Ce qui est dommage, c'est qu'au cœur des centres-villes, nous trouvons des restaurants, des bars et très peu de petits magasins de vêtements, par exemple. À chaque achat, les prix sont hors taxes. C'est rare qu'elles soient incluses et quand c'est le cas, c'est précisé. Contrairement en France où tout est taxes incluses.

En ce qui concerne l'achat d'alcool comme la bière, le vin et les alcools forts, tout s'achète principalement dans des magasins spécialisés qui s'appellent SAQ (Société des alcools du Québec) et la vente d'alcool en dehors de ces magasins est illégales (à l'exception de ce qu'ils appellent les dépanneurs et couche-tard).

Au Québec, lorsqu'on va dans des bars ou des restaurants ou lorsqu'on prend un taxi, par exemple, on doit obligatoirement donner un pourboire, sinon les serveurs nous rappellent à l'ordre. Le pourboire fait partie de leur salaire (15 % du prix environ), par contre en France, les clients sont libres de donner des pourboires ou pas sans aucun rappel à l'ordre; le pourboire est considéré en France comme un acte volontaire.

Les Québécois sont des personnes très avenantes, ouvertes d'esprit et chaleureuses. Leur devise : « Je me souviens », fait référence au passé, aux malheurs et aux gloires du Canada.

Les Québécois, bien qu'ayant l'accent américain pour certains mots, sont précurseurs de la sauvegarde de la langue française au sein d'un territoire anglophone (Canada). Malgré cela, ils ont un taux de bilinguisme très élevé et qui a tendance à augmenter d'année en année.

Une autre différence flagrante est que les Québécois emploient le terme « souper » pour parler du repas du soir pendant que les français parlent de « dîner ». Le souper ici se prend aux environs de 17 h 30, ce qui est très tôt pour les Français, qui dînent autour de 20 h.

En outre, en ce qui concerne les transports publics, au Québec, on fait une file d'attente pour prendre l'autobus et une fois descendu du bus, on remercie le chauffeur. Le train est peu développé ici; les feux tricolores sont en face de la route est non au marquage d'arrêt comme en France et il est possible de tourner à droite lorsque le feu est rouge, à condition qu'il n'y ait pas de voitures qui proviennent de la gauche. À Saint-Jean-sur-Richelieu, à Montréal, par exemple, il y a très peu de feux tricolores, mais ils sont remplacés par des arrêts (« stops ») qui sont moins longs et moins polluants; on doit alors laisser la priorité à la voiture arrivée en premier au carrefour. Ici, il n'y a pratiquement pas vu de trottinette alors qu'en France elle est de plus en plus populaire. Un aspect qui est très pratique, c'est que les feux de circulation à Montréal sont dotés de compte à rebours pour les piétons.

2.3.1.2.2 Divergences sociétales

En ce qui concerne le mode de consommation des Québécois il peut s'apparenter à un mixte entre les tendances de consommation européennes et les tendances américaines. Cependant, malgré les efforts des Québécois pour développer leur propre culture, nous pouvons tout de même ressentir l'importance de la culture américaine.

Le territoire canadien dispose d'un grand nombre de Tim Hortons; une grande enseigne qui propose des cafés, des viennoiseries et des sandwiches peut s'apparenter à une version canadienne du Starbucks. Les petits magasins ne sont pas très présents au Québec et sont réunis au sein de centres

commerciaux. Ce qui est dommage, c'est qu'au cœur des centres-villes, nous trouvons des restaurants, des bars et très peu de petits magasins de vêtements, par exemple. À chaque achat, les prix sont hors taxes. C'est rare qu'elles soient incluses et quand c'est le cas, c'est précisé. Contrairement en France où tout est taxes incluses.

En ce qui concerne l'achat d'alcool comme la bière, le vin et les alcools forts, tout s'achète principalement dans des magasins spécialisés qui s'appellent SAQ (Société des alcools du Québec) et la vente d'alcool en dehors de ces magasins est illégales (à l'exception de ce qu'ils appellent les dépanneurs et couche-tard).

Au Québec, lorsqu'on va dans des bars ou des restaurants ou lorsqu'on prend un taxi, par exemple, on doit obligatoirement donner un pourboire, sinon les serveurs nous rappellent à l'ordre. Le pourboire fait partie de leur salaire (15 % du prix environ), par contre en France, les clients sont libres de donner des pourboires ou pas sans aucun rappel à l'ordre; le pourboire est considéré en France comme un acte volontaire.

Les Québécois sont des personnes très avenantes, ouvertes d'esprit et chaleureuses. Leur devise : « Je me souviens », fait référence au passé, aux malheurs et aux gloires du Canada.

Les Québécois, bien qu'ayant l'accent américain pour certains mots, sont précurseurs de la sauvegarde de la langue française au sein d'un territoire anglophone (Canada). Malgré cela, ils ont un taux de bilinguisme très élevé et qui a tendance à augmenter d'année en année.

Une autre différence flagrante est que les Québécois emploient le terme « souper » pour parler du repas du soir pendant que les français parlent de « dîner ». Le souper ici se prend aux environs de 17 h 30, ce qui est très tôt pour les Français, qui dînent autour de 20 h.

En outre, en ce qui concerne les transports publics, au Québec, on fait une file d'attente pour prendre l'autobus et une fois descendu du bus, on remercie le chauffeur. Le train est peu développé ici; les feux tricolores sont en face de la route est non au marquage d'arrêt comme en France et il est possible de tourner à droite lorsque le feu est rouge, à condition qu'il n'y ait pas de voitures qui proviennent de la gauche. À Saint-Jean-sur-Richelieu, à Montréal, par exemple, il y a très peu de

feux tricolores, mais ils sont remplacés par des arrêts (« stops ») qui sont moins longs et moins polluants; on doit alors laisser la priorité à la voiture arrivée en premier au carrefour. Ici, il n’y a pratiquement pas vu de trottinette alors qu’en France elle est de plus en plus populaire. Un aspect qui est très pratique, c’est que les feux de circulation à Montréal sont dotés de compte à rebours pour les piétons.

2.3.1.2.3 Expressions verbales

Finalement, la différence la plus présente se trouve au niveau du langage verbale notamment les mots et expressions. Les Québécois ont leurs propres expressions, de même que les Français, ce qui peut nécessiter une phase d’adaptation pour l’un comme pour l’autre avant d’arriver à une communication fluide.

Tableau 4 Exemples de quelques expressions protéennes

Expressions/Mots Québécois	Expréssions/Mots français
A date	Jusqu’à maintenant
Chandail	Pull-over
Avoi l’air pocké	Avoir l’air fatigué
Camisole	Débardeur
Culotte	Pantalon
Bienvenue	De rien ou je t’en prie
Un bec	Un bisou
La blonde	La copine
Le chum	Le copain
Le char	La voiture
La mop	La serpière

2.4 Cadre conceptuel retenu pour l’analyse

Notre cadre théorique nous servira donc de base pour vérifier si les affirmations de la littérature sont en adéquation avec les résultats des entrevues. En d’autres termes, nous vérifierons si la communication en contexte de diversité culturelle souffre des maux énumérés plus haut, si les défis

rencontrés existent réellement dans cette organisation, sont-ils les mêmes? si oui comment se manifestent-ils, si non quels types de défis y rencontrent-on et comment sont-ils gérés?

Nous avons vu qu'il peut bel et bien exister des difficultés de communication entre culture notamment la différence linguistique, syntaxe des phrases, les accents et prononciations; le non verbal, les stéréotypes et préjugés etc... et que les impacts liés à ces difficultés sont également nombreux (les malentendus culturels etc...). Aussi, parmi les politiques de gestion énumérés par la littérature, nous retenons entre autres que gérer la communication interculturelle en organisation revient tout d'abord à adopter une bonne gestion de la diversité en général notamment en favorisant un management intégré des ressources humaines et favoriser une culture organisationnelle afin de créer un sentiment d'appartenance; ensuite, les deux interlocuteurs doivent faire preuve d'ouverture d'esprit, sortir des stéréotypes et préjugés, miser sur le non verbal pour rassurer et donner plus de crédibilité à leur discours...

L'analyse des résultats des entrevues se fera en 3 grandes catégories afin de préserver la cohésion avec notre revue de littérature : les enjeux et difficultés liés à la communication interculturelle, l'impact de ceux-ci sur l'organisation, et les stratégies de gestion mise en place.

Les affirmations qui ressortent de la revue de littérature (de façon générale) et que nous pensons utiliser dans notre analyse sont les suivantes :

Affirmation 1 : les référents culturels créent des distinctions dans la façon de communiquer.

Affirmation 2: la langue est la principale source de problème de communication en organisation

Affirmation 3: la mondialisation impose de nouvelles façons de gérer les hommes en organisation et le contact permanent avec d'autres cultures peuvent nous impacter inconsciemment

Affirmation 4 : La culture d'entreprise, joue un rôle important dans la gestion de la diversité en générale mais aussi de la communication interculturelle en particulier par l'adhésion de chacun aux valeurs de l'entreprise et par conséquent la création d'une identité commune.

Affirmation 5 : L'ethnocentrisme, les stéréotypes et préjugés sont une barrière à la communication entre culture

Affirmation 6 : la communication non verbale joue un rôle essentiel dans le processus de communication entre culture.

De ces différentes affirmations, ressortent plusieurs concepts qui nous serviront pour notre analyse.

- La Culture Francophone et la Culture Anglophone (Les groupes/référents culturels) : la culture Québécoise et Française,
- Management interculturel
- La culture d'entreprise
- L'impact du contact entre culture : acculturation, enculturation, transculturation, contre-acculturation, Déculturation
- La communication non verbale
- Ethnocentrisme, Stéréotypes et préjugés

Dans le chapitre suivant, il sera question pour nous de montrer la méthodologie qui a été utilisée, et nous allons procéder à répondre à notre question de recherche.

CHAPITRE 3

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre sera présentée la méthodologie utilisée pour collecter les données devant servir à répondre à ma question de recherche.

3.1 L'approche qualitative

Dans ce contexte, notre recherche est qualitative dans la mesure où il s'agit de l'étude de la diversité culturelle qui est un phénomène social, et qui ne demandera aucune donnée chiffrée. La recherche a un caractère qualitatif car ce qui nous intéresse c'est l'expérience interpersonnelle des personnes qui travaillent dans cette banque et vivent au quotidien cette diversité culturelle dans leur organisation. La recherche vise donc à mettre en avant l'humain c'est-à-dire « explorer les valeurs, les attitudes, les opinions, les sentiments et les comportements des individus et comprendre comment ceci affecte les individus en question » (Implementation Research Toolkit, 2021). Notre recherche vise à expliquer, éclairer et comprendre la problématique de la communication interculturelle en organisation. Notre recherche cherche donc à comprendre comment se fait la gestion de la communication en milieu interculturel.

3.2 Les outils de collecte de données

3.2.1 Les entrevues

Nous avons privilégié les entrevues semi-dirigées dans le but de permettre aux interlocuteurs de présenter librement « leur système de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations des situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc. » (Quivy et Campenhoudt, 1995 : 196). Les entrevues se sont faites sur la base d'un guide d'entretien préétabli structuré comme suit : d'abord des questions pour briser la glace afin de mettre nos intervenants à

leur aise, ensuite des questions générales sur le sujet, afin de familiariser l'intervenant avec le sujet, enfin des questions centrales qui sont des questions qui nous intéressent véritablement et nous permettrons d'avoir les éléments nécessaires pour répondre à notre question de recherche. Ce guide d'entretien ainsi structuré a permis de créer un espace d'échange où les différents intervenants ont pu partager leurs ressentis ainsi que leurs expériences en ce qui concerne la communication interculturelle dans l'organisation. Nous avons structuré ce guide d'entretien en prenant en compte aussi bien la situation des répondants au sein de leur organisation que l'objectif de notre recherche (Pauzé, 1984 : 28 29), de sorte que les intervenants puissent s'exprimer librement tout en respectant les limites prévues par l'objectif de l'entrevue.

Aussi, les questions sont spécifiques à chaque intervenant, et comportent une série de 7 à 9 questions (approximativement). Les questions, bien qu'orientées vers un thème central, sont différentes en fonction du poste, de la fonction de l'intervenant car nous pensons que la perception du problème et des solutions à mettre en place peut être différente selon le niveau hiérarchique.

3.2.2 Les sites des entrevues

Notre étude a pour cible une multinationale française qui œuvre dans le secteur bancaire et qui siège à Montréal. Pour des raisons d'éthique de la recherche, nous ne mentionnerons pas le nom de l'organisation et chaque fois que nous voudrions la mentionner, nous utiliserons le nom FINAANS soit l'organisation FINAANS. De même, pour les intervenants, des codes seront utilisés pour faciliter la lecture.

Nous avons choisi le secteur financier pour notre étude, car nous avons un attrait particulier pour celui-ci, sans doute à cause du stage que nous y avons effectué. En outre, nous faisons partie d'un réseau qui se nomme Black HR Québec devenu RePARH (Réseau bilingue de professionnel.le.s afrodescendant.e.s en ressources humaines) où nous avons pu échanger avec un membre de l'organisation et par qui nous avons pu recueillir certaines informations notamment en ce qui concerne la présence effective de diversité culturelle dans l'organisation qui constitue le critère de

choix d'organisation pour notre étude empirique. Le choix de cette organisation est donc basé sur les relations extra-professionnelles que nous entretenons avec ce membre mais également sur le fait que l'organisation Finaans a été réceptive à nous aider dans notre recherche.

Pour ce qui est des personnes que nous avons rencontrés dans cette organisation, nous avons opté pour 8 intervenants soit : deux chargés de la communication organisationnelle, deux responsables de la diversité, car étant responsables respectivement de la communication et de la diversité dans l'organisation, nous savions qu'ils seraient à même de répondre à nos questions sur la manifestation et la gestion de la communication dans un contexte organisationnel interculturel, ce qui a été le cas. Un autre intervenant, le responsable des ressources humaines, pour avoir une idée de comment les stratégies RH (ressource humaine) s'inscrivent dans le processus de gestion de la communication interculturelle ; et enfin 4 employés sélectionnés selon le critère de la nationalité, car nous voulions avoir des avis de personnes venant de diverses origines. Par ailleurs, cette organisation nous semble représentatif de cette diversité culturelle qu'on peut observer à Montréal dans la mesure où nous y retrouvons, selon les dires de nos 8 intervenants, des personnes issues de communautés culturelles différentes, notamment les asiatiques, les noirs, les européens et les Américains. Les intervenants que nous avons interrogés (soit 5 femmes et 3 hommes), sont des employés issus de niveau hiérarchique différents et sont pour la plupart (7 sur 8) issus de la diversité c'est-à-dire originaire d'un pays autre que le Canada. Nous comptons donc parmi nos intervenants, un originaire de la Côte d'Ivoire, un originaire du Congo, un originaire de la France, un originaire du Canada, un originaire du Cameroun, un originaire du Maroc, un originaire du Tchad, un originaire du Sénégal. Ils ont chacun en général des opinions qui convergent vis-à-vis de la question des différences culturelles en organisation.

Ces entretiens ont été effectués au mois d'octobre 2021 après l'obtention du certificat d'éthique délivré par le comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants. Ils ont été réalisés via l'application Microsoft Teams et ont duré en moyenne 50 min. Avec autorisation des intervenants, nous avons enregistré les entrevues et les avons sauvegardés sur notre ordinateur pour effectuer l'analyse des données; nous avons aussi fait une copie de sécurité des entrevues. Ils ont été réalisés sur Microsoft Teams car cette application nous a permis l'enregistrement de plus de 40 min de conversation.

Tableau 5 Résumé des entrevues semi-dirigées et questions clés

<i>Participant(s)/poste</i>	<i>Objectif</i>	<i>Questions clés en relation avec la question de recherche</i>
Deux Responsables de la diversité	Recueillir un maximum d'information sur la gestion de la communication en situation de diversité culturelle en organisation, afin de pouvoir tirer des conclusions sur la base de données empiriques.	-Quelle est l'importance de la communication en milieu professionnel?
Un Responsable des ressources humaines)		-comment gérer vous la diversité culturelle dans l'organisation?
Deux Chargés de la communication organisationnelle		-Comment est gérée la communication en contexte de diversité culturelle dans votre organisation? -Comment se manifeste la diversité culturelle sur le plan de la communication dans votre organisation?
Un analyste en TI		-Quels sont les enjeux de la communication interculturelle organisationnelle pour votre organisation?
Spécialiste des sanctions		Ces questions sont des questions clés car elles nous permettront de répondre aux trois axes de notre recherche notamment : l'importance de la communication, la gestion de la communication interculturelle en organisation, les enjeux de celle-ci sur l'organisation.
Un conseiller en gestion des risques		

3.2.3 L'analyse de document

Par documents, nous faisons référence au site web de l'entreprise détaillant les politiques de gestion utilisées pour gérer la diversité culturelle et par conséquent la communication interculturelle au sein de l'organisation. Ce site nous a été fourni par notre intervenant en charge de la communication lors de notre entrevue. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons mentionner la source du site. L'objectif d'analyser ce document numérique était de pouvoir trouver des réponses à notre question de recherche à savoir comment les gestionnaires gèrent-ils la communication en milieu interculturel. On pourra voir dans les résultats des entrevues que la gestion de cette communication

interculturelle au sein FINAANS par les gestionnaires, passent par une gestion globale de la diversité culturelle proprement dit.

Tableau 6 Résumé du document analysé et objectifs de l'analyse

Noms du document numérique (site de FINAANS)	Objectifs
Politiques de gestion de la diversité au sein de FINAANS	Recueillir des informations sur les politiques de gestion de la diversité culturelle à Finaans

3.3 L'analyse des données des entrevues

Bardin (1977), cité dans Andreani et Conchon (2005) met en place une procédure qui comprend la transformation d'un discours oral en texte. Dans notre recherche, nous avons procédé en trois étapes qui sont : la retranscription des données (les différentes entrevues enregistrées sur *Microsoft teams*), le codage des données, puis le traitement de ces données.

La retranscription des données consistait pour nous à mettre par écrit toutes les informations brutes recueillies lors des entrevues (intervenants par intervenants), ceci afin de faciliter la lecture et le codage. La retranscription a été faite de façon numérique (fichier *Word*), sans modification, interprétation, ni abréviation dans le but de rester fidèle au discours de mes intervenants. Cependant, les discours qui n'étaient pas liés à notre question de recherche n'étaient pas retranscrits, en revanche les comportements gestuels d'approbation ou de rejet étaient notés. Les notes d'observations personnelles ont également été retranscrites sur un document, ceci dans le but de relever mes ressentis lors des entrevues.

La deuxième étape de cette analyse, tirée de Berg (2003), cité dans Andreani et Conchon (2005), a été le codage des données c'est-à-dire l'exploration ligne par ligne, étape par étape, des retranscriptions des entrevues et la classification de mes données qualitatives sous formes brutes en fonction de mes thèmes centraux. Ici nous avons donc utilisé le codage ouvert dans la mesure où ici, notre grille d'analyse n'était pas prédéfinie avant l'étude; la grille d'analyse était issue des entrevues et n'avait donc pas pour but de valider des hypothèses ou des théories présentes dans

notre revue de littérature. La grille a donc été élaborée à partir du verbatim (retranscriptions écrites des entrevues).

A l'aide du verbatim, nous avons repéré les catégories d'analyse de notre recherche, en l'occurrence, la communication, la diversité culturelle, la culture, la gestion interculturelle, le contact culturel, les enjeux interculturels. Dans ces catégories, nous avons classé des thèmes recueillis dans les retranscriptions des interviewés (mots, morceaux de phrases en lien avec notre question de recherche et nos mots-clés). L'unité de codage ici a été syntaxique, c'est-à-dire que nous avons découpé les phrases des interviewés afin de n'en retirer que des mots clés ou expressions clés pouvant être classés dans nos catégories d'analyse principales citée plus haut. Cependant, nous avons trouvé que ces catégories n'étaient pas assez pertinentes pour notre analyse, du moins, elles ne mettaient pas assez en lumière la direction que nous souhaitions donner à notre analyse notamment montrer la nécessité de la gestion de la communication interculturelle, et les moyens de gestion de celle-ci. Dès lors, nous avons opté pour les 3 grandes catégories présentes dans notre revue de littérature, car cela nous semblait plus logique et plus cohérent d'analyser les données et la littérature sur les mêmes éléments. Enfin pour le traitement de ces données qualitatives, nous avons utilisé la méthode sémantique qui consistait pour nous, à étudier les idées des interviewés, les mots qu'ils utilisent et le sens qui leur est donné, en établissant des liens de convergences et de divergences entre les dires des interviewés.

Concrètement, nous avons utilisé comme catégories d'analyse (regroupement par thème centraux) : l'enjeu et/ou difficultés de la communication interculturelle, les impacts, et les stratégies de gestion de la communication interculturelle. Par exemple, lorsqu'un intervenant parlait d'une stratégie mise en place par l'organisation, nous classions le mot, groupe de mots ou l'expression utilisée par ce dernier dans la catégorie « Stratégies de gestion »; lorsqu'il s'agissait plutôt d'un impact, nous le classions dans la catégorie « Impacts » et ainsi de suite.

Tableau 7 Extrait du codage

	Enjeux/Difficultés	Impacts	Stratégie de gestion
Intervenant 1	Employés purement anglophones	Délais plus longs lors des réunions en français	Ouverture d'esprit etc...
Intervenant 2	-stéréotypes et préjugés	« on a parfois des plaintes suite à la non traduction des mots.. »	Semaine de la conduite avec pour thème centrale la communication interculturelle
Intervenant ...		-sentiment de discrimination	Francisation Management basé sur la culture d'entreprise -La communication non verbale (gestes etc...) a une place importante dans un échange interculturelle

Pour comparer les données à la littérature, nous avons identifié les concepts qui étaient présents (aussi bien de façon explicite qu'implicite), à la fois dans la littérature et dans les résultats (mais uniquement ceux que nous avons jugés pertinents, de façon purement subjective). Par exemple si un intervenant fait allusion aux stéréotypes comme enjeu à la communication interculturelle, nous retournions dans nos fiches de lectures (préalablement établies en vue de la rédaction de la revue de littérature), afin de comparer ce que les auteurs disent à ce sujet et si cela va dans le même sens que les affirmations de notre intervenant. De façon générale, nous avons tenté de vérifier si les théories et affirmations présentes dans notre revue sont applicables à Finaans.

Les sections présentes dans notre analyse représentent donc ces 3 catégories d'analyse et les sous-sections, les différents enjeux, impacts ou stratégies énumérés. De cette manière, il était plus facile de comparer les données et la littérature sur les mêmes catégories.

Dans le chapitre 4, nous avons donc tout d'abord présenté les résultats des entrevues sans aucune forme de préjugés et en laissant de côté nos convictions personnelles pour ensuite les analyser. La structure de l'analyse telle qu'expliquée plus haut nous a donc permis dans un premier temps de montrer la nécessité d'une gestion de la communication interculturelle, à travers les enjeux et les

impacts, et ensuite de répondre à la question de savoir comment elle est gérée, à travers les stratégies énumérées.

Cette analyse s'est donc faite en section et sous-section afin d'expliquer de façon succincte chaque donnée recueillie, pour enfin répondre à notre question de recherche.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS, ET ANALYSE

Dans ce chapitre, il sera question pour nous de présenter de façon succincte et détaillée, les données recueillies lors de nos entrevues et d'en faire une analyse approfondie sur la base de notre revue de littérature. La première section sera donc dédiée à la présentation du contenu des entretiens, et la deuxième à l'analyse du contenu des entretiens.

4.1 Le contenu des entrevues

Le contenu des entrevues sera catégorisé suivant notre cadre théorique, soit la communication au sein de Finaans, les enjeux de cette communication pour l'organisation, et la gestion de la communication interculturelle mise en place par Finaans.

4.1.1 La communication à Finaans

Au sein de l'organisation FINAANS, la communication entre les cultures bien que n'étant pas exemptée d'obstacles, s'avère ne pas représenter un problème majeur. En effet, F1RC³ affirme que la communication interne tient compte des différences culturelles lors de tous les événements pouvant nécessiter une quelconque communication entre les membres de ce personnel culturellement diversifié. Parmi ces événements, on note les café-conférence, les réunions, les meetings virtuelles, les mails, les infolettres etc., F1RC, en charge de la gestion de cette communication entre le personnel et dans l'entreprise en général, explique que chaque information

³ Nous utilisons les codes pour nos répondants afin de respecter notre engagement envers la confidentialité de données.

écrite ou verbale est donnée à la fois en français et anglais, les deux langues officielles parlées dans l'organisation.

Cependant, ce même intervenant affirme aussi qu'au sein de l'organisation, une bonne partie du personnel ne parle pas les deux langues, c'est-à-dire qu'on retrouve des personnes purement anglophones et qui n'ont aucune notion de français : « tout le monde parle anglais mais à l'inverse tout le monde ne parle pas français » (F1RC, p2). En raison de ces personnes unilingues, il arrive qu'il y ait des problèmes de compréhension lors des réunions en présentiel. En effet, lors de ces réunions F1RC affirme que le locuteur doit être bilingue et s'exprimer dans les deux langues afin de permettre l'intégration et la compréhension de tous. F1RC décrit ainsi la situation comme suit « parfois lors des réunions, si le locuteur commence en français, il est obligé de switcher en anglais quelques minutes plus tard pour permettre aux anglophones de comprendre »; et rajoute que « parfois on reçoit des plaintes dû à la non-traduction des mots ».

4.1.1.1 L'enjeu des deux langues à Finaans

F1RC affirme donc que le problème de communication interculturelle que l'on peut déceler au sein de l'organisation FINAANS, plus précisément la filiale située à Montréal au Québec, est purement d'ordre linguistique.

Ce problème de différence linguistique engendre des délais plus longs et donc un retard dans l'accomplissement des projets au sein des équipes de travail dans la mesure où un même message peut très souvent être dit deux fois pour permettre à l'ensemble de comprendre (F1RC).

F5RH a mis en exergue le fait que l'organisation, puisqu'étant une multinationale d'origine française, doit continuellement adapter ses stratégies et ses façons de faire afin de s'intégrer dans le milieu dans lequel elle s'est implantée : « il y a cet apprentissage de comprendre qu'on doit changer notre façon de penser et de travailler pour une meilleure adaptation avec le lieu où on se trouve ». Par exemple dans la culture Québécoise, il est un peu mal vu d'arriver au bureau et de ne

pas demander à son collègue comment s'est passé son week-end; aussi certaines expressions peuvent être mal interprétées à l'instar du terme « nana » en France qui signifie « copine » ou « femme », sera pris au Québec comme une dévalorisation de la femme, nous affirme l'intervenant.

4.1.1.2 Les différences de prononciations

En outre, en ce qui concerne les différences de prononciations ou des accents, F2AR relève une différence entre les Indiens et les Américains en ce qui concerne l'anglais ou encore entre les Espagnols et les francophones en ce qui concerne le français; mais également entre francophone du Québec et Français en termes d'expression, de syntaxe et d'accent. Cependant d'après elle ceci est facilement réglable par une écoute plus attentive mais aussi par le fait de poser des questions pour éviter des malentendus et être sûr d'avoir bien compris.

De plus, F5RH, la gestion de la diversité s'inscrirait dans une stratégie organisationnelle portée par les dirigeants tels que le chef exécutif et non pas dans une stratégie portée par les ressources humaines car c'est la CEO qui dirige l'entreprise et qui doit amener les individus à adhérer à cette gestion efficace de la diversité et créer un réel sentiment d'appartenance ; autrement , si elle-même n'est pas impliqué dans la gestion de la diversité alors les stratégies mises en place seront vaines :

Une diversité bien mise en place bien établie, avec un réel souhait d'avoir un sentiment d'appartenance, d'être plus inclusif, même si on met 10 000 consultants en diversité ça ne va pas fonctionner car c'est le CEO qui doit de prime abord voir cette importance. Le CEO doit être éduqué à la diversité plus que les employées car c'est le CEO qui porte la diversité et qui la dirige... Pour moi les moyens pouvant être mis en place pour gérer la diversité c'est la formation du CEO, la formation des leaders, les personnes occupants des postes stratégiques en haut de l'échelle, les sensibiliser aux enjeux, à l'importance et aux atouts de la diversité. La diversité est une richesse du fait des différentes façons de travailler, les différents bagages intellectuels. (F5RH)

Pour ce qui est du côté linguistique, F2AR explique des situations où il y'a eu de mauvaises compréhensions puisque chacun a sa langue naturelle, la langue qu'il maîtrise et dans laquelle il se sent à l'aise. De ce fait on comprend bien que l'on puisse traduire un mot dans une langue qui nous

est étrangère et être mal compris car on n'a pas utilisé le mot qu'il fallait ou comme il fallait et donc la personne en face ne comprend pas le message qu'on voulait faire passer. Un autre problème, les personnes ayant des accents prononcés ne sont pas très bien entendues, et ce sont les questions sur lesquelles l'organisation travaille avec les Groupes de ressources pour les employé.e.s. (GRE), à savoir s'il y a des biais inconscients sur le fait qu'une personne ne parle pas la même langue qu'une autre ou a un accent, ou encore va exprimer différemment les choses. La langue qui domine est le français vu qu'on est au Québec mais vu que l'organisation travaille aussi avec les États-Unis la connaissance de l'anglais est importante. Le GRE est le comité en charge de la diversité en collaboration avec les responsables de la diversité au sein de l'organisation.

4.1.1.3 La communication entre cultures au sein de Finaans

Aussi, un point abordé par F5RH est le rapport à autrui lors des échanges interculturels. Il affirme que les styles de communications et les interprétations, sont différents selon chaque culture. Il s'exprime en ces termes : « Si tu poses trop de questions...chez moi c'est signe d'intérêt chez d'autres c'est impoli et signe de trop de curiosité et d'intrusion à la vie privée et donc je réagi selon mon interprétation de la situation » (F5RH, p7.), ou encore en ces termes : « Saluer de la main implique des relations purement cordiales, pas de proximité chez certains, on a les embrassades chez d'autres, faire un signe de la tête et sourire est un signe de politesse chez les québécois. Avec un québécois quand le ton monte la discussion s'arrête pourtant avec un Français c'est quand le ton monte que c'est le moment de négocier » (F5RH, p8.)

Plusieurs de nos intervenants s'accordent à dire que même si le français est la langue officielle à Montréal, les organisations priorisent beaucoup l'anglais. En effet, selon l'expérience de F2AR :

Les employés de Finaans parlent tous anglais, cependant pas tout le monde parle français. Les réunions sont faites en anglais, comme ça on est sûr que tout le monde comprend. Cependant, lors des meetings les francophones ont de la misère à communiquer avec les anglophones et ont peur de dire quelque chose qui sera mal interprété. (F2AR, p15.)

Ensuite, F2AR illustre le problème de communication d'ordre linguistique qui arrive très souvent au sein de FINANS par cette anecdote :

J'ai voulu demander à un de mes collègues anglophones comment il se sentait par l'expression « what's your problem » qui signifie littéralement en français « quel est ton problème », du moins dans ma conception; cependant mon interlocuteur ne l'a pas très bien pris car en anglais cela est pris comme une agression et cette phrase a une interprétation négative avec pour traduction réelle en français « qu'est-ce qui ne va pas chez toi ». Heureusement pour moi l'expression de mon visage reflétait quelque chose de positif et donc au lieu de réagir de manière agressive, ce collègue s'est juste interrogé sur ce que j'essayais réellement de dire. Les autres membres de la réunion qui eux avaient une très bonne connaissance de l'anglais, ont servi de médiateur et m'ont expliqué à moi que l'expression n'était pas correcte et à lui, que l'idée derrière portait d'une bonne intention. C'est ainsi qu'une mauvaise formulation peut engendrer certains conflits inutiles si l'on ne fait pas attention. La communication non verbale c'est très important.

À partir de cette anecdote, F2AR a compris que la communication non verbale, notamment l'expression faciale, a une place dans la communication entre cultures. Il ajoute qu'au fil du temps, et à force de vouloir se « fondre dans la masse » il s'est habitué aux expressions Québécoises et apprécie énormément (il est de nationalité camerounaise).

4.1.2 Les enjeux de la communication interculturelle à Finaans

Selon nos interlocuteurs, les enjeux de la communication interculturelle sont nombreux : retards dans les réunions, impossibilité de choisir le français pour les réunions, difficulté pour certaines personnes qui ne parlent pas la même langue de communiquer aisément.

Selon F3RD, une mauvaise gestion de la communication interculturelle peut entraîner des rivalités entre le personnel et faire penser à la favorisation d'une culture par rapport à une autre; c'est pourquoi il est important de bien la gérer et prendre en compte chaque culture afin de favoriser l'intégration de tous. On constate une augmentation de l'immigration au Canada, et donc une bonne

gestion communication interculturelle favoriserait les relations interpersonnelles entre personnes de cultures différentes au sein des organisations.

Cette hétérogénéité de culture laisse place à des défis dans la communication, mais aussi a des répercussions pour la plupart nocive.

En effet, F3RD affirme que :

Il y'a des personnes qui se sentent discriminées car elles n'ont pas eu soit le poste soit la promotion ou l'opportunité qu'elle voulait et là peuvent intervenir des réflexions comme est-ce que ce n'est pas en lien avec ma culture...dans la réalité n'y a pas de harcèlement, c'est très souvent le ressenti d'une personne face à une situation qui peut créer un conflit mais on arrive à trouver des solutions. (p.10).

Ainsi, selon F3RD, les enjeux de cette diversité seraient que certains pensent que d'autres sont favorisés pour des mauvaises raisons et là cela peut devenir dangereux car on peut se retrouver avec des communautés qui vont être sceptiques voir réticentes les unes envers les autres. Dès lors, « c'est parfois compliqué de se comprendre et d'interagir mais c'est cette complexité qui fait toute la richesse grâce aux différentes façons de réfléchir et de travailler (F3RD, p18.) »

Pour F4RD, est important d'implanter une gestion de la diversité culturelle dans les organisations car chaque individu faisant parti de ces organisations ont une façon de se comporter qui leur sont propre, ils ont chacun individuellement des acquis culturels qui sont difficiles à changer; or pour travailler avec les autres il faut savoir faire des concessions culturelles c'est-à-dire mettre en retrait sa subjectivité et ouvrir son esprit à d'autres façons de penser et d'agir, voilà où l'organisation intervient, elle est là pour régler cette diversité et s'assurer que chacun à son niveau fasse un effort pour favoriser une cohésion malgré les différences.

Selon F4RD, la façon de travailler, le mode de leadership, l'interaction avec la hiérarchie, la prise de décision (dictature ou démocratie), les divergences sociétales, la façon de s'exprimer et même la langue utilisée etc., tout ceci relève des différences culturelles.

Selon H3RC, l'entreprise est un milieu de vie où chaque personne est dotée d'un savoir-être et d'un savoir-faire, ainsi, la culture ici peut s'apparenter à la personnalité, de ce fait, on aura autant de

cultures qu'on aura de personnalités dans l'organisation, dès lors la gestion de la diversité culturelle ne peut se faire sans la participation des employés de l'organisation. En effet, Montréal est une ville avec ses normes et ses modes de fonctionnement, une personne venant d'ailleurs, d'un autre pays, qui s'installe à Montréal a le devoir de s'ajuster, de chercher à s'imprégner de la « culture » dans laquelle il se trouve, afin de faciliter les relations avec les autres. De même dans l'organisation, chaque individu a le devoir de s'ajuster, s'adapter par rapport aux différences culturelles. Il est donc important de bien comprendre la culture de l'autre afin de mieux s'y adapter. Il ne s'agit pas ici de s'approprier la culture de l'autre, mais plutôt d'éviter tout malentendus d'ordre culturel qui pourraient handicaper l'équipe et l'organisation par la même occasion. En effet, bien comprendre la culture de l'autre évite de tomber des stéréotypes qui sont un réel frein à la communication et même à toute interaction interculturelle dans la mesure où dès lors qu'on a caricaturé une personne, on reste enfermé dans des croyances qui sont généralement fausses et on ne se comporte plus de façon naturelle. Les stéréotypes nous enferment dans des préjugés et nous empêchent de connaître réellement l'autre; ils jouent le rôle de filtre dans la communication puisqu'on interprète le message de l'autre d'après ce qu'on pense savoir et non d'après ce que notre interlocuteur veut réellement transmettre comme message.

HITI affirme que la diversité bien encadrée est une richesse. En effet, la diversité au sein des équipes est source d'innovation en ce sens que les individus issus de milieux culturels différents de l'organisation et même du Québec, ont une plus grande ouverture d'esprit.

Il ajoute que la diversité apporte des idées innovantes. Les conflits au sein des équipes peuvent arriver lorsqu'on a des personnes pas ouvertes qui voient les différents points de vue, souvent contraire aux siens, comme des attaques plutôt qu'un moyen d'élargir ses connaissances.

4.1.3 La gestion de la communication interculturelle à Finaans

H3RC affirme que la gestion de la communication interculturelle au sein de FINAANS passe par une gestion de la diversité en général. En d'autres termes, favoriser une bonne communication

entre les membres du personnel issus de cultures différentes passe par la gestion des diversités à proprement parlé car de cette façon chacun des individus se sent beaucoup plus à l'écoute des différences des autres, va à la rencontre de l'histoire de l'autre, notamment au travers des politiques mises en place par FINAANS.

Ces politiques de gestion sont :

Le succès de l'inclusion est aussi le fruit de l'engagement aussi bien des managers que des employés. D'après un de documents sur la diversité et l'inclusion, de la Banque Finaans au Canada, que nous avons consulté, il existe 6 « en français », dont le but est de cibler diverses initiatives de Diversité, Équité & Inclusion (H3RC). Il s'agit entre autres de :

- « Le Canada mixte » dont l'objectif est de favoriser la promotion de l'égalité professionnelle, ainsi que le développement, la reconnaissance, le recrutement et la fidélisation des femmes au sein de BNP Paribas et au-delà.
- « Le Canada Fier » qui a pour objectif de sensibiliser les employés aux thématiques LGBTQ2S+ au travail et d'offrir de nouvelles opportunités de réseautage et de développement personnel.
- « L'Héritage de la race Noire » qui est un défenseur de l'éducation, de la sensibilisation, de la connexion et du partage des connaissances et de l'expérience des Noirs afin de créer un environnement de travail sûr, respectueux, diversifié et inclusif.
- « L'Héritage Asiatique » dont l'objectif est de sensibiliser, échanger, partager et célébrer autour du riche patrimoine et de la diversité de la région asiatique.
- « Bonjourno » dont l'objectif est de faire connaître la richesse culturelle de l'Amérique latine au Canada en faisant la promotion du patrimoine et de la diversité culturelle.

- « Le groupe familiale » qui est un groupe qui vise à avoir une place unique chez X au Canada où les employés peuvent trouver des informations, partager des conseils, des expériences et mieux s’entraider à travers leurs différentes expériences.

À ces six Groupes de Ressources Employés s’ajoute 2 autres groupes de travail, notamment

- « Le groupe communautaire des Habiletés Diverses » qui vise à promouvoir l’accessibilité, l’inclusivité et l’autonomisation des personnes ayant habiletés diverses. Ce groupe travaille main dans la main avec les membres du Conseil de la diversité et de l’inclusion pour sensibiliser, renforcer le soutien et créer des solutions utiles pour ces personnes.
- « Le comité des peuples autochtones » qui vise à promouvoir la sensibilisation au sein de la banque à travers la formation et les communications internes, et de s’engager auprès des communautés autochtones à travers des initiatives comme le bénévolat, les arts, la musique, le cinéma, la philanthropie d’entreprise et le recrutement.

Enfin, d’après H2SS, FINAANS essaie de promouvoir un écosystème vertueux c’est-à-dire

Un écosystème en faveur de la diversité et de l’inclusion grâce à la formation et la sensibilisation de l’ensemble des employés sur la question de la diversité, mais aussi en multipliant les actions locales notamment le e-learning, les conférences, signatures de charte. Elle entend de cette manière, contribuer au développement de ces valeurs au-delà des portes de l’organisation ; en partageant ces bonnes pratiques avec les fournisseurs, mais aussi les clients et plus globalement l’ensemble des parties prenantes (écoles et universités, associations...) (H2SS, p17).

En dehors des éléments cités plus haut, F4RD nous a donné comme autre politique de gestion de la communication à FINAANS, la « francisation ». F4RD définit cette politique comme des formations visant à permettre aux employés anglophones de pouvoir s’exprimer en français également car comme indiqués plus haut, on retrouve au sein de l’organisation des anglophones qui n’ont aucune notion de français et de ce fait cette formation pourra permettre à ces personnes d’être apte dans les deux langues et réduira ainsi le temps alloué aux réunions : plus besoin de traduire, de répéter un même message; l’organisation pourra choisir la langue des réunions.

F4RD nous affirme qu'au sein de FINAANS, elle a pour rôle de créer des programmes, de définir les stratégies sur tout ce qui est diversité et inclusion (en collaboration avec le CEO) qui mobilisent le sens de l'engagement et d'appartenance des employés, en charge de tout ce qui est communication interne et externe avec les chefs de département sur toutes les questions de la diversité. Cette dernière affirme également que l'implantation d'une gestion de la diversité et plus précisément de la communication interculturelle au sein des organisations est très importante car on remarque que les entreprises qui ont des profils très variés à l'interne vont être beaucoup plus innovante, plus efficace, vont mieux comprendre leur client et être plus représentative de l'environnement de manière générale. La gestion de la communication interculturelle, basée sur une gestion globale de la diversité, crée un vrai sens de l'appartenance et surtout permet de challenger chaque individu au quotidien car en général : « on a tendance à aller vers des personnes qu'on pense être comme nous car c'est plus facile, mais là on est restreint car on est pas challenger on va toujours voir les même façons de penser etc. Pourtant, échanger avec des personnes venant d'autres horizons est une richesse dans la mesure qu'on va pouvoir avoir une ouverture d'esprit et être plus innovante ».

La Banque Finaans a plus de 72 nationalités en son sein, et pour gérer cette diversité elle a une représentation de chaque culture à chaque niveau hiérarchique. Elle lance, par le biais de la chargée de la diversité, un formulaire chaque année permettant à chacun de s'auto-identifier et à partir de là elle a des data qui permettent de vérifier si les représentations de chaque culture à certains niveaux de poste favorisent l'inclusion, sinon elle met des stratégies en place pour favoriser cette représentation et donc l'inclusion par ricochet.

Également au niveau de la diversité des genres, l'organisation a mis en place des programmes de mentorship, qui s'appelle Nexgain dédié à des minorités afin d'avoir tout type de personne qui vont être des mentors mais aussi de favoriser les conversations de développement pour des minorités visibles mais aussi pour les femmes (F3RD). En ce qui concerne les femmes l'organisation a des sessions de 9 mois qui a pour but de travailler leur capacité à leader, leur capacité à parler en public, à connaître leur force et faiblesses car ce sont des choses qui desservent leurs femmes dans le sens où elles n'étaient pas à l'aise avec ça et qu'elles sont moins confortables que les hommes à prendre les devants.

Les GRE mentionnés plus haut organisent des événements pour permettre aux autres communautés de partager un moment ensemble, de connaître la culture de l'autre, c'est le côté de la découverte, qui favorise grandement les discussions. L'organisation FINAANS promeut un code de conduite qui régleme les façons de se comporter au sein de l'organisation ; par exemple « la semaine de la conduite » met l'accent sur l'aspect de la communication interculturelle.... Cette semaine vise à permettre aux employés de communiquer sur différents aspects d'ordre culturels, résoudre le problème de mauvaise interprétation et comment on va comprendre tel message ou tel geste... on a énormément de sujet de discussions sur ces sujets... ». Un autre moyen de gestion de la communication interculturelle passerait pas la formation des managers et/ou supérieurs hiérarchiques : « On a une formation dédiée aux gestionnaires qui s'appelle la gestion interculturelle qui les aide à trouver comment mieux travailler avec leurs équipes qui sont issus de diverses cultures, on a des exercices standards qui vont les faire réfléchir et prendre conscience de cette diversité. Au-delà de cette formation je dirai qu'il est important de rester soit même et parfois même de juste s'asseoir et de poser les questions à chaque personne et leur demander de la rétro par rapport à tes façons de manager, savoir s'ils comprennent et si ils sont à l'aise avec... s'éduquer de cette façon peut aider... » (F4RD).

Il faut également noter que même si on vient de la même culture on a chacun notre particularité et donc il est toujours important d'effectuer ce travail, reformuler, questionner, se poser toujours des questions à soi-même pour savoir si le message qu'on essaie de transmettre est bien compris ou alors à l'inverse si nous comprenons bien le message de notre interlocuteur; est ce que le ton que j'emploie est le bon etc., la chargée de la diversité (F3RD) ajoute : « Pour moi ça dépasse la notion de culture. On ne doit pas tomber dans des stéréotypes on peut très bien avoir des points de vue, des vécu ou encore des personnalités différentes ».

D'autres procédés de gestion de la communication peuvent inclure des formations en communication, des mentorats, des cérémonies permettant aux gens de se connaître, car lorsqu'on se connaît on se méfie moins et on a moins de préjugés (H3RD). Il ajoute que l'intégration se fait à travers la musique, le repas, les 5 à 7 où chaque culture peut venir étant vêtu d'un vêtement traditionnel et apporter un repas de sa culture. Tous ces événements permettent une familiarisation plus poussée que dans le contexte du lieu de travail. En effet lors des événements les employés peuvent aborder d'autres sujets qui sortent du cadre du travail, c'est ce que H3RD affirme en ces

termes : « j'ai des collègues asiatiques qui parfois nous parlent en leur langue puis nous donne la signification, je trouve ça intéressant car comme ça, ça me permet de comprendre d'où viennent leur accent et quelle est l'histoire derrière... ».

Une autre façon de faciliter les échanges interculturels pourraient être de démystifier un peu la notion de différence culturelle et mettre un accent sur les ressemblances culturelles car il y a toujours des similitudes; ainsi le fait de se concentrer sur ce qui rassemble plutôt que ce qui divise pourrait aider la communication entre culture en ce sens qu'on se sent plus proche de l'autre, et donc plus à l'aise : « plus on se connaît, plus la confiance s'installe, moins on a des réticences » (H1TI).

H1TI ajoute : « On fait des événements où chacun apporte quelque chose de chez lui qu'il va partager avec tout le monde, et se vêtir comme il le souhaite; avec la pandémie on en a moins, et c'est plus difficile d'avoir ces conversations là avec d'autres cultures car les conversations continuellement permettent d'en apprendre plus sur l'autre... on s'assure que chaque employé soit promu pour les mêmes raisons et se sente respecté, on a une politique anti-discrimination, anti-harcèlement... on a des processus très clairs, on fait des enquêtes et on dit comment l'enquête va être faites et on prend des mesures ».

Au niveau du recrutement on a des panels d'entrevue qui sont diversifiés, homme, femme, LGBTQ, avoir des regards qui soient variés pour être sûr que l'on ait le moins de biais possible. On va également renforcer les formations, on est en partenariat avec le CCDI (centre communautaire pour la diversité et l'inclusion) pour former nos managers sur comment être plus inclusif.

Pour ce qui est de concilier culture d'entreprise et la diversité des employés, on dira que les employés ne peuvent adhérer à la culture de l'entreprise que s'ils la vivent, on prône le fait que les managers croient aux valeurs de l'entreprise et les mettent en place (verbalisent lorsqu'il y a un problème), avant de prôner les valeurs il faut que nous même on les met en place correctement.

En favorisant la diversité on est plus représentatif de la société canadienne et donc de nos clients et donc on est plus innovant.

Toutes ces politiques permettent à chaque culture de repérer les différences pouvant exister entre elle, de se familiariser, et de faciliter les relations, ceci permet d'éviter des préjugés dus à un manque de connaissance des pratiques culturelles de l'autre. Cependant « L'intégration ne se fait pas à sens unique, l'immigrant doit faire sa part ».

4.2 Analyse des résultats entrevues

L'analyse du contenu visera à comparer notre revue de littérature (avec un accent particulier sur notre cadre conceptuel) aux résultats des entrevues, afin d'établir des points de convergences, de divergences et même de compléter la littérature s'il y a lieu.

Selon Bardin (1997), il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'un côté, la rigueur de l'objectivité, et, d'un autre côté, l'expression de la subjectivité. Dans notre cas, nous nous référerons à notre cadre conceptuel dans lequel nous avons exposé les concepts centraux à utiliser dans cette analyse des données des entrevues. Pour ce faire, nous organiserons la discussion autour de 3 niveaux de résultats : les enjeux et difficultés liés à la communication interculturelle, l'impact de ces enjeux et difficultés sur Finaans, et enfin les stratégies de gestion de la communication interculturelle...

4.2.1 Enjeux et difficultés liés à la communication interculturelle

Selon les dires de nos interlocuteurs, nous retenons que les différences linguistiques, les accents et prononciations, les stéréotypes et préjugés sont les principales barrières de communication rencontrées en organisation.

4.2.1.1 Les référents/groupes culturels : différences linguistiques

Au sein de Finaans, on retrouve des personnes venant de pays différents, avec des styles de communications propres; cette multiplicité de langues ne se fait pas pour autant ressentir puisque

les deux langues officielles au sein de l'organisation sont le français et l'anglais. Cependant, la difficulté au niveau linguistique vient du fait qu'une partie des employés de Finaans sont unilingues, ainsi, d'après les affirmations de certains intervenants, il devient parfois difficile de tenir une réunion en une seule langue. De plus, même lorsqu'une langue est partagée par deux groupes culturels différents, on remarque néanmoins des différences syntaxiques, grammaticales, et même de prononciation qui peut parfois biaiser la communication. Ce premier enjeu va dans le même sens que plusieurs des auteurs présents dans notre littérature. En effet, si on se réfère à Aristote dans notre revue, on dira qu'un Québécois et un Français, bien que partageant une langue commune, ont un Ethos, un logos et un Pathos différents, ce qui expliquerait une difficulté dans la communication entre ces deux groupes culturels.

En outre, l'approche comparative-interactionniste de la communication interculturelle est vérifiée ici dans la mesure où on s'intéresse aussi bien aux différences entre la façon de communiquer d'un québécois et celle d'un Français (approche comparative), mais aussi de l'explication de la source des différences entre eux (approche interactionniste) : le Québec est le résultat de la domination française et anglaise, et a gardé des séquelles de ces deux cultures et cela transparaît dans les façons de communiquer (le jocal Québécois).

Nous avons énumérés dans notre revue, quelques différences culturels entre Québécois et français qui pourraient ralentir le processus de communication, mais pour se limiter aux résultats de notre recherche nous retiendrons qu'au sein de Finaans, c'est la différence d'accents, d'expressions verbales, mais aussi d'interprétation qui constituent les principaux défis de communication entre ces deux groupes culturels, on le perçoit très clairement lorsque F5RH affirme qu'avec un québécois, lorsque le ton monte la discussion s'arrête pourtant avec un Français c'est quand le ton monte que c'est le moment de négocier. De plus, nous relevons qu'à Finaans, les difficultés de communication ne se perçoivent qu'entre personnes issus de groupes culturels différents, bien que les différences de communication dépassent très souvent la notion de culture puisque même en partageant les valeurs culturelles, nous avons chacun nos particularités. Ceci nous permet d'affirmer que les problèmes de communication à Finaans, sont beaucoup plus présents ou perceptibles lorsqu'on entre en contact avec un groupe culturel différent du nôtre (approche intergroupe), et que ces difficultés relèvent bien de la culture et pas d'une multiplicité d'individualité (approche subjectiviste).

4.2.1.2 Ethnocentrisme, stéréotypes et préjugés

Pour un de nos intervenants, la communication dépasse la notion de culture et le fait de penser le contraire peut nous faire tomber dans des stéréotypes. Il affirme que l'on peut très bien avoir des points de vue, des vécus ou encore des personnalités différentes bien qu'on appartienne au même groupe culturel. Les stéréotypes selon nos intervenants, représentent bel et bien un frein à la communication entre culture dans la mesure où on se comporte et interprète les messages selon ce qu'on pense connaître de l'autre (préjugés). Sortir de ces stéréotypes et ethnocentrisme demande de prendre ses distances par rapport à soi, d'admettre l'existence de ces différences, et d'ouvrir son esprit, mais aussi d'adopter un relativisme culturel comme nous le mentionne Cohen-Emérique (1990). Cette affirmation va en adéquation avec les auteurs tels que Dupuis, Garcia, et même Meier que nous avons étudié plus haut. Seulement, la théorie de l'anxiété/incertitude n'est pas vérifiée ici puisque nous avons aucune donnée qui nous fait part d'une quelconque réserve en ce qui concerne le choix du sujet de conversation dans un échange interculturel.

Enfin, un de nos interviewés préconise de se concentrer sur les ressemblances plutôt que les différences pour favoriser une meilleure intégration de tous et donc une meilleure compréhension. En effet, comme dans toutes les sociétés, il existe forcément des similitudes entre les pays; malgré l'influence américaine sur les Québécois, la culture française reste perceptible. En effet, avant d'être Canadiens, ils sont d'abord Québécois et se considèrent comme étant de « bons amis de la France! »; cette affirmation de notre intervenante va donc en adéquation avec la théorie de la convergence culturelle qui stipule que dans le processus de communication, les différents groupes culturels tenteront toujours de converger vers une uniformité, vers une compréhension mutuelle.

4.2.1.3 La communication non verbale

Plus haut dans la littérature les auteurs tels que Coulombe et Meier nous parlent des styles de communication qui diffèrent d'une culture à une autre notamment des gestes, mimiques, expressions physiques... tout ceci appartient à la communication non verbale. Qu'est-ce que la

communication non verbale? Selon Meier (2019), la communication ne se réduit pas à la transmission du message; la façon de le transmettre est tout aussi importante (gestuelle, contact visuel, mimiques etc.). Comme on l'a vu avec l'anecdote de notre intervenant, la communication non verbale, est très importante dans la communication interculturelle et permet de dynamiser, rassurer, et même motiver les acteurs de cultures différentes puisque ces derniers ne partagent pas un langage commun en raison du filtre culturel. Dans l'anecdote, c'est l'expression de joie sur le visage de notre intervenant qui a permis d'éviter les tensions qui auraient pu être créées.

On a pu constater dans nos échanges avec les interviewés que lors d'un échange interculturel, ce n'est pas seulement le message oral qui est important mais également la manière de le transmettre. Pour bien contrôler sa communication interpersonnelle, il est donc essentiel de mettre un accent sur notre communication non verbale afin de nous faire comprendre. Selon un de nos interviewés, la communication non verbale varie selon les cultures, on le comprend très nettement lorsque l'un d'eux affirme que « Saluer de la main implique des relations purement cordiales, pas de proximité chez certains, on a les embrassades chez d'autres, faire un signe de la tête et sourire est un signe de politesse chez les québécois ».

Cette communication non verbale renforce et rend crédible le message verbal lorsqu'elle est adaptée, mais peut décrédibiliser si elle est inadaptée. En effet, une autre affirmation d'un de nos intervenants traduit très bien cela : « je suis francophone à la base et parfois lorsque j'essaie de faire passer un message en anglais il peut être mal interprété car l'expression n'est pas toujours correcte, heureusement l'interlocuteur à travers mon visage peut voir que je n'ai pas passé la bonne information et me pose des questions... ».

4.2.2 Impacts des difficultés liées à la communication interculturelle sur l'organisation

Ce problème de différence linguistique engendre des délais plus longs et donc un retard dans l'accomplissement des projets au sein des équipes de travail dans la mesure où un même message peut très souvent être dit deux fois pour permettre à l'ensemble de comprendre nous dit FIRC;

mais qu'en est-il au niveau individuel? Y a-t-il un impact dû à ces échanges interculturels récurrents sur les employés de Finaans comme nous le présente la littérature?

4.2.2.1 Acculturation, déculturation, transculturation, enculturation, contre-acculturation

A Finaans, on ne peut dire qu'il y'a un grand impact résultant du contact entre culture au niveau individuel. En effet, plusieurs de nos interlocuteurs parlent d'adaptation mais aucun ne fait référence à une quelconque appropriation de la culture de l'autre. On ne retrouve donc pas dans l'organisation, de transculturation, contre-acculturation ou de déculturation, mais bien une déculturation car l'un des intervenant affirme qu'à force d'être en contact avec la culture Québécoise et de vouloir se fondre dans la masse, il a fini par s'approprier certaines de leurs expressions. De même, on relève une enculturation (processus de socialisation) lorsque la chargée de la diversité affirme que les procédés et stratégies visant à réduire les malentendus culturels ne suffisent pas car l'immigrant doit lui également « faire sa part » notamment par un processus de socialisation, ou encore lorsqu'elle dit « il y a cet apprentissage de comprendre qu'on doit changer notre façon de penser et de travailler pour une meilleure adaptation avec le lieu où on se trouve. » Cette adaptation perpétuelle (de la façon de communiquer) qui est faite par les uns et les autres nous amène à dire qu'à Finaans la théorie de l'accommodation communicative est bel et bien vérifiée.

Un autre impact que nous relevons de nos résultats est le sentiment de discrimination pouvant être ressenti par les employés de Finaans lorsqu'ils n'obtiennent pas le poste ou la promotion qu'il espérait.

4.2.3 Stratégies de gestion de la communication interculturelle

4.2.3.1 Le management interculturel

Selon Olivier Meir (2019), les politiques d'entreprise sont fondamentalement basées sur la communication. Elle est nécessaire pour créer une dynamique d'ensemble qui ne serait réalisable

par de simples procédures ou règlements; mais aussi pour permettre le développement et le maintien des relations entre les membres de l'organisation. On parle ici de la communication interne c'est-à-dire celle qui s'effectue entre les membres de l'organisation, et la communication externe destinée à la promotion de l'entreprise à l'extérieur, aux clients et partenaires. La gestion de l'interculturalité nécessite la participation des responsables hiérarchiques, chef d'équipe, manager de projet; en bref tout ceux qui ont la charge d'une équipe multiculturelle. A Finaans nos interlocuteurs affirment que les managers reçoivent des formations sur la gestion interculturelle des équipes avec un accent sur la communication interculturelle et qu'il existe à chaque niveau hiérarchique, une représentation de chaque culture. La communication interne ici requiert un vocabulaire spécifique à l'organisation; les outils, les documents et slogans vont servir à constituer une identité commune aux membres de l'organisation. Cependant, qu'en est-il de la culture d'entreprise?

4.2.3.2 La culture d'entreprise

D'après les affirmations du chargé de la diversité, la culture organisationnelle joue un rôle indéniable dans la gestion de la communication interculturelle. En effet, bien que chaque personne ait sa culture, il n'est pas possible de se comporter comme on veut au sein de l'organisation en prétextant venir d'ailleurs; la culture organisationnelle joue donc le rôle d'uniformisation des outils et procédés de communication, afin de favoriser un certain ordre, une assimilation et une intégration de la culture de l'organisation par tous; de cette façon les employés ont un sentiment d'appartenance à une même famille, à une même culture, celle de l'organisation. Ceci corrobore donc des auteurs tels que Maria et Mathieu qui suggère de développer un management intégré des ressources humaines et favoriser une culture organisationnelle afin de créer un sentiment d'appartenance. Les politiques organisationnelles mises en place par Finaans contribuent grandement à familiariser les différents groupes culturels notamment avec l'organisation d'évènements culturels lors desquels ils peuvent chacun apporter un repas traditionnel; les

semaines de la conduite où des thèmes culturels sont abordés, les sensibilisation et formation culturelle, etc...

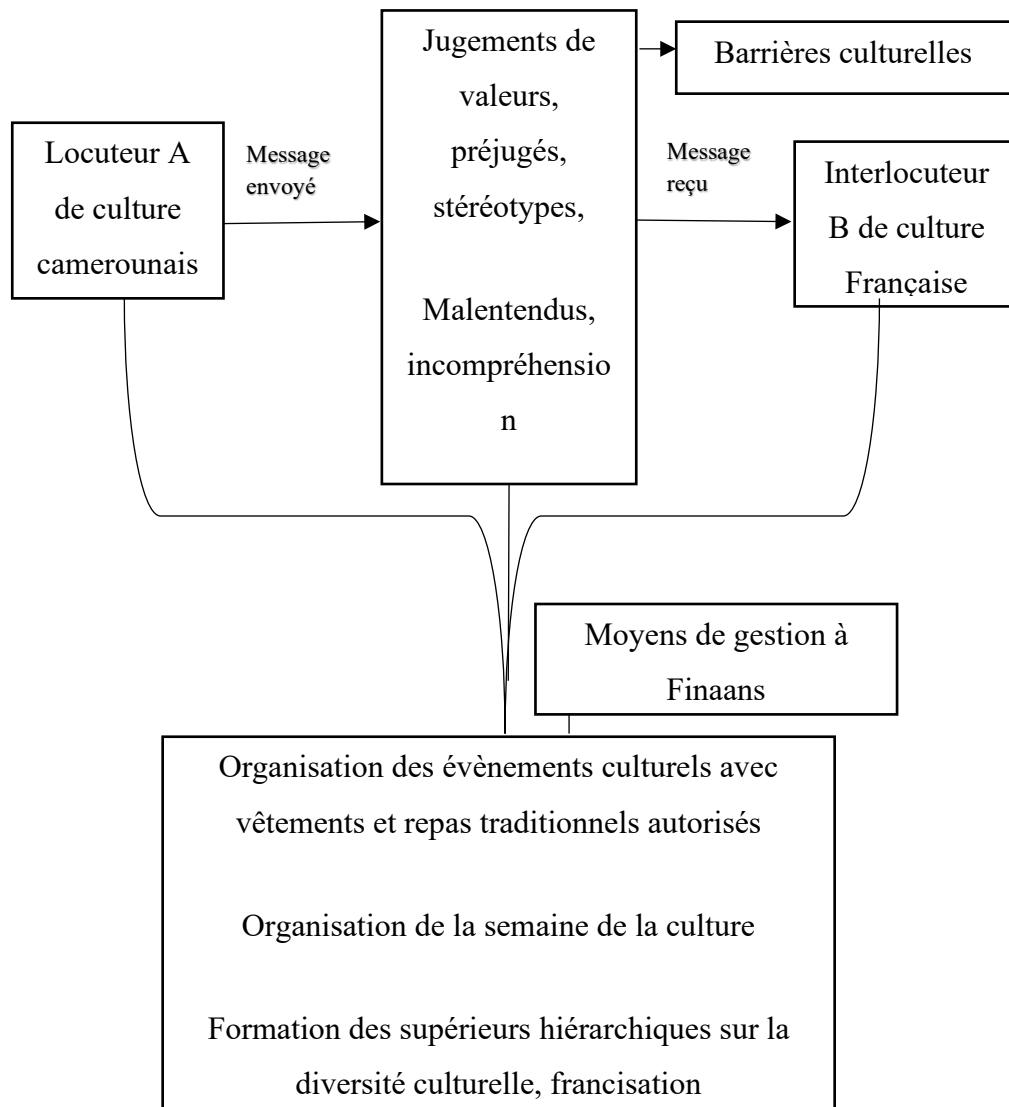


Figure 1 La gestion de la communication interculturelle à Finaans

Le schéma ci-dessus est une synthèse de ce que nous avons explicités plus haut, notamment en ce qui concerne la présence de filtres dans la communication interculturelle, représentés ici par des jugements de valeurs; ce qui entraîne des malentendus, et parfois même l'échec dans le processus de communication entre culture. Le schéma illustre donc comment les éléments liés à notre culture (origine, institution, religion, ethnie) influent nos relations avec autrui et comment Finaans se proposent de pallier au problème. Les gestionnaires de Finaans , selon les dires de nos interlocuteurs, sont très impliqués sur tout ce qui concerne la diversité culturelle dans leur organisation, les méthodes de gestion de la communication interculturelle reposerait sur une gestion efficaces des différences par l'organisation des semaine de la culture où chaque culture peut apprendre sur les réalités d'une autre culture, faire mieux connaissance, tout ceci dans le but de briser les barrières culturelles (énumérées plus haut). En outre, les formations sont données à l'interne pour permettre aux supérieurs hiérarchiques de gérer au mieux leur équipe interculturelle et faciliter la communication entre les membres de l'équipe. La méthode que nous retenons de nos échanges avec les interlocuteurs, parmi celles citées, est celle donnée par la chargée de la diversité, qui consiste à se reposer sur les ressemblances entre culture plutôt que les différences et de ne pas hésiter à demander une rétroaction lors des échanges, car ainsi, selon nous, les interlocuteurs ressentent moins d'anxiété, prennent mieux conscience de leur différence, sortent des préjugés et s'éduquent mutuellement pour une meilleure communication. Aussi, nous retenons que les méthodes de gestion de la communication interculturelle à Finaans ne peuvent être efficace sans la participation des acteurs même de cette communication, c'est-à-dire qu'il revient à chaque employé de Finaans d'adopter des comportements plus inclusifs de la culture de l'autre et ainsi limiter au maximum les biais.

CONCLUSION

En définitive, il était question pour nous de montrer la nécessité pour une organisation, d'adopter des stratégies de gestion de la communication interculturelle au vu des enjeux, mais aussi et surtout de savoir comment elle est gérée en milieu professionnel. L'entreprise Finaans est un exemple frappant de la diversité culturelle de Montréal, avec notamment 72 nationalités en son sein. Tout au long de notre travail, nous avons tenté de montrer la nécessité de la gestion de la communication interculturelle d'abord en présentant les enjeux et impacts de celle-ci au sein d'une organisation en générale, puis à Finaans en particulier. L'intérêt de cette procédure étant de comparer la théorie et les données empiriques.

Un point saillant des résultats de nos entrevues est le fait que la communication interculturelle peut représenter une source d'innovation et de richesse (grâce à la multitude de façon de penser) pour une organisation si elle est bien gérée. La façon dont chaque employé communique traduit une histoire, un vécu culturel. En d'autres termes la culture est représentative de l'histoire d'un groupe d'individus, et détermine la façon de communiquer de ce groupe. Dès lors, l'implication des chefs exécutifs, mais aussi de chacun des employés de Finaans est très importante en ce qui concerne la gestion de cette communication interculturelle.

On a dans l'organisation Finaans une difficulté de communication principalement d'ordre linguistique, plus précisément, on a une domination de la langue française et anglaise car ce sont les langues officielles de l'organisation, cependant la majorité est anglophone et ne comprend pas le français. Cependant, même à l'intérieur de ces deux cultures, il existe des dénivellations notamment au niveau de la prononciation des mots, de la syntaxe des phrases mais aussi des expressions propres à chacun. On a vu que chaque culture et donc chaque individu a son style de communication propre, et que la communication non verbale joue un grand rôle dans le processus de communication interculturelle. On a également pu constater que parfois le processus est entravé à cause des stéréotypes et préjugés, que chaque culture peut avoir vis-à-vis d'une autre et que ceci peut être géré par la familiarisation des cultures entre elles, mais aussi par l'insaturation d'évènements culturels, de formation et même de sensibilisation.

Cette étude conclut en affirmant que la nécessité pour une organisation de mettre en place une gestion adéquate de la communication interculturelle est de créer chez chaque individu un réel sentiment d'appartenance, d'éviter tout malentendus d'ordre culturel et favoriser une intégration de tous et une cohésion. En réponse à notre question de recherche, nous dirons que la gestion de la communication interculturelle à Finaans passe donc par un management interculturel et une culture d'entreprise qui favorisent le relativisme culturel (Cohen-Emérique), la formation des managers sur les thèmes de la diversité culturelle, l'écoute attentive, l'ouverture d'esprit, les sensibilisations sur la thématique, l'organisation d'événements hors bureau afin de permettre aux cultures de mieux se connaître car plus on se connaît, moins on a de réticence et de préjugés vis-à-vis de l'autre.

ANNEXE

GUIDE D'ENTREVUE UTILISÉ

Le chargé de la communication

Briser la glace :

- Cela fait combien de temps que vous êtes à cet emploi/ dans cette entreprise?
- Avez-vous eu des expériences précédentes?

Familiariser avec le sujet :

- Pensez-vous que la communication en entreprise aide à mieux faire votre travail? Comment?
- Diriez-vous qu'il y a une bonne communication dans l'organisation?
- Avez-vous des expériences de problèmes de communications dans votre travail?
- Comment se sont-ils manifestés ces problèmes? Comment est-ce que le problème s'est-il résolu?

Questions centrales :

- Vous travaillez avec des personnes des communautés culturelles différentes?
- Vous communiquez avec ces personnes-là de la même façon que n'importe quel autre collègue?
- Avez-vous eu des problèmes de communication avec vos collègues de cultures différentes?

Expliquez.?

- Si oui, ces problèmes affectent-ils votre travail et l'équipe?

Selon vous, quels moyens pourraient être mis en place par votre entreprise pour améliorer la communication interculturelle?

Pour le Directeur général

Briser la glace :

- Depuis combien de temps occupez-vous la fonction de Directeur général?
- Quels sont les défis que vous rencontrez-vous au quotidien?
- Arrivez-vous toujours à relever ces défis?

Familiariser avec le sujet :

- Selon vous la diversité culturelle représente-elle un frein ou un atout pour votre organisation? pourquoi?
- Cette diversité occasionne-t-elle des problèmes au sein de votre organisation?

Questions centrales :

- Comment gérez-vous la diversité culturelle au sein de votre organisation?
- La diversité culturelle affecte-t-elle la communication dans votre entreprise?
- Quels moyens mettez-vous en place pour gérer cette communication interculturelle?
- Quels sont les problèmes que pourrait engendrer une mauvaise gestion ou encore l'absence de gestion de la communication interculturelle selon vous?
- Quels sont les avantages que pourrait tirer l'entreprise d'une bonne gestion de la communication interculturelle?

Partenaire d'affaire en ressources humaines

Briser la glace :

- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à exercer ce métier?

- En quoi consiste votre poste?

Familiariser avec le sujet :

- Quelle est selon vous l'importance de la communication en entreprise?

- Quelles méthodes adoptez-vous pour favoriser une bonne communication entre les employés?

- Comment gérer vous la diversité culturelle de vos équipes?

Questions centrales :

- Comment la diversité culturelle impacte-t-elle la communication entre les employés?

- Quels moyens mettez-vous en place pour gérer cette communication interculturelle?

- Quels sont les problèmes que pourrait engendrer une mauvaise gestion ou encore l'absence de gestion de la communication interculturelle selon vous?

- Quels sont les avantages que pourrait tirer l'entreprise d'une bonne gestion de la communication interculturelle?

BIBLIOGRAPHIE

- Andreani, J.-C., & Conchon, F. (2005). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : État de l'art en marketing*.
- Auger, V. (2005). *La communication interculturelle et ses obstacles*. [Essai de maîtrise]. https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-étudiant/Revue_Interactions/Volume_9_no_1/V9N1_AUGER_Valerie_p123-160.pdf
- Azaïz, H. (2019). *Qu'est-ce que la communication?* [Journal]. Agence 1min30. <https://www.1min30.com/brand-marketing/la-communication-1287485995#:~:text=Contrairement%20%C3%A0%20ce%20que%20l,sur%20la%20nature%20du%20message>
- Aristote. (2011). *Le modèle de communication d'Aristote*. Repéré à <http://www.jmg-formation.ch/pdf/modele-de-communication-Aristote-documentJMG-2011.pdf>
- Barthoux, G. (2008). Le relativisme culturel. In G. Barthoux, *L'école à l'épreuve des cultures* (Paris, p. 19-52). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Bardin. (1997). cité par ISSAKA, O. (2014). Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Repéré à : <https://archipel.uqam.ca/6738/1/M13478.pdf>
- Bernatchez, J. (2007). *Diversité culturelle canadienne, travail et valeur. Dans revue internationale sur le travail et la société*. 5(2), 84-102. https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100398/8/F1666625056_2007Vol5Num2pp84_102Bernatchez.pdf
- Boisclair, R. (s. d.). *Gestion de la diversité dans les entreprises québécoises. Emission télé Youtube. Dans Dossier actualité* [Émission]. Youtube. Repéré à https://www.youtube.com/watch?v=2_DHxOVoy8&ab_channel=chahermohamedsaidomar
- Boucher, R. (2021, février 25). *Communication*. Merriam-Webster.
- Brault, J. (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Groupe Conseil Continuum. Bibliothèque Nationale du Québec. https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf
- Calvet, L.-J. (1997). *La tradition orale*. Presses Universitaires de France.
- CANOPE. (S.d). *Éducation contre le racisme et l'antisémitisme. Steréotypes et préjugés*.

- Cohen-Émérique, M. (1989). *Chocs de cultures, concepts et pratiques de l'interculturel*. L'Harmattan.
- Cohen-Émérique, M. (1993). *L'approche interculturelle dans le processus d'aide*. 18(1), 71-91.
- Cohen-Émérique, M. (2007). L'approche interculturelle dans le travail auprès des migrants. In S. Riggio, *Formation interculturelle : Théorie et pratique*. Edizioni Unicopli.
- Coulombe, F. (2017). *La communication non verbale* [Article journalistique]. La traversée. Association Kamouraskoise en santé mentale. <https://la-traversee.ca/trucs-et-infos-pratiques/la-communication-non-verbale/>
- Courbot, C. (2000). *De l'acculturation aux processus d'acculturation, de l'anthropologie à l'histoire. Petite histoire d'un terme connoté*. 3(1), 121-129. <https://www.cairn.info/revue-hypotheses-2000-1-page-121.htm>
- Diard, A. (s. d.). *Les points essentiels de la communication interne*. PeopleSphères. Consulté 26 janvier 2022, à l'adresse <https://blog.peoplespheres.fr/les-points-essentiels-de-la-communication-interne>
- Dom, Leag, TaraO, Kropotkine 133, & LeFit. (s. d.). Communication interculturelle. In *Wikipédia—L'encyclopédie libre*. https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_interculturelle?oldid=126277648
- Dupuis, J.-P. (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles. Le cas d'entreprises montréalaises*. Éditions JFD.
- Éducation contre le racisme et l'antisémitisme : Stéréotypes et préjugés. Dans Canopé. https://www.reseau-canope.fr/fileadmin/user_upload/Projets/eduquer_contre_racisme/notion_stereotypes_prejuges.pdf
- Fourcade, M.-B. (2007). Patrimoine de la diversité culturelle à Montréal. In *Encyclopédie du patrimoine de l'Amérique française*. http://www.ameriquefrancaise.org/fr/article-260/Patrimoine_de_la_diversit%C3%A9_culturelle_%C3%A0_Montr%C3%A9al.html#.YkJtCjMK5c
- Giuseppina Bruna, M., & Chauvet, M. (2013). *La diversité, un levier de performance : Plaidoyer pour un management innovateur et créatif*. 17.
- Granjon, F. (2005). Communication et civilisation. In S. Olivesi, *La communication selon Bourdieu. Jeu social et enjeux de société* (p. 270-275). L'Harmattan.
- guan58. (s. d.). *Le comportement dans les groupes*. Quizlet. Consulté 1 mars 2022, à l'adresse <https://quizlet.com/ca/341147285/le-comportement-dans-les-groupes-flash-cards/>

- Gudykunst, W., & Mody, B. (2002). *Handbook of international and intercultural communication* 2. Sage publications.
- Hass, A., & Shimada, S. (2014). *Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. Dans Management international*. 18(2), 14-21.
- Immigrant Québec. (s. d.). *Pourquoi choisir Montréal* [Site d'information]. Immigrant Québec. Consulté 23 novembre 2021, à l'adresse <https://immigrantquebec.com/fr/reussir/vivre-a-montreal/pourquoi-choisir-montreal>
- Jade. (2018). *10 différences culturelles entre la France et le Canada, vues par une Canadienne* [Chronique]. pvtistes. <https://pvtistes.net/10-differences-culturelles-entre-la-france-et-le-canada-vues-par-une-canadienne/>
- JMG. (2011). *Le modèle de communication d'Aristote*. <http://www.jmg-formation.ch/pdf/modele-de-communication-Aristote-documentJMG-2011.pdf>
- Kluckhohn, C., & Kroeber, A. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. 1(47).
- Larousse. (2021, octobre 10). *Communication* [Encyclopédie]. Larousse Dictionnaire. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561>
- Laurendeau, P. (2020). Joul. In *L'Encyclopédie Canadienne*. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/le-joul>
- Leclerc, J. (2000). *L'aménagement linguistique dans le monde* [Recherche académique]. CEFAN-Ulaval.
- Li, P. (2000). *La diversité culturelle au Cameroun : La construction sociale des différences raciales*.
- Meier, O. (2019). La communication interculturelle. In O. Meier, *Management interculturel* (p. 202-217).
- Michon, C. (1994). *Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer*. 1(5), 3-11.
- Mucchielli. (1984). *Communication et réseaux de communications*. Les Éditions ESF.
- Nayla. (2008). Roman Jakobson et le langage. *Le monde de Nalya*.
- Office québécois de la langue française. (2002). *Vitrine linguistique*. Office québécois de la langue française. https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8362968
- Oumarou, I. (2014). *Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales*

en milieu professionnel [Université du Québec à Montréal].
<https://archipel.uqam.ca/6738/#:~:text=Aussi%2C%20notre%20recherche%20vise%2Dt,de%20penser%20et%20d'agir>

Outils et techniques recherche. (2021, décembre 4). Implementation Research Toolkit.
<http://adphealth.org/irtoolkit/fr/methodes-de-recherche-et-gestion-des-donnees/outils-et-techniques-de-recherche.html>

Pauzé, É. (1984). *Techniques d'entretien et d'entrevue*. Modulo éditeur.

Periac, F. (2014). *Les concepts de "diversité culturelle" et de "capital social" comme facteurs explicatifs de la capacité d'innovation des organisations et des territoires* [Thèse]. Université Jean Monnet - Saint-Etienne.

Piché, V. (2005). *Immigration, mondialisation et diversité culturelle : Comment « gérer » les défis ?* 1(5), 7-28.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2^e éd.). Dunod.

Radio-Canada. (2018). *Qui sont les migrants dans le monde* [Site de média]. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1113289/migrations-mondiales-populations-demographie-monde-planete-pays-migrants>

Rocher, G. (1992). La notion de culture. In *Culture, civilisation et idéologie* (3^e éd., p. 101-127). Hurtubise.

Saint-Pierre, G., & Fortin, S. (2020). *Avant que le français soit en péril*. <https://www.journaldequebec.com/2020/08/02/oui-le-francais-est-menace-au-quebec>

Sana, G., & Broussillon, A. (2011). *Évaluation et mesure des politiques de diversité culturelle*. 3(43), 239-252. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0239>

Sauquet, M., & Vielajus, M. (2007). *L'intelligence de l'autre : Prendre en compte les différences culturelles dans un monde à gérer en commun*. Éditions Charles Léopold Mayer.

Tramo, A. (S.d). *Les différences entre la France et le Québec* [Site collégial]. Cégep. saint-Jean-sur-Richelieu. <https://www.cstjean.qc.ca/futurs-etudiants/etudiants-internationaux/stagiaires-francais/temoignages/les-differences-entre-la>

Verdure, C. (2015, novembre 17). *La rencontre de cultures différentes* [Site d'information]. Futura sciences. <https://www.futura-sciences.com/sciences/dossiers/philosophie-culture-reflet-monde-polymorphe-227/page/9/>

Webster, M. *La communication*. Dans " *Dictionnaire Merriam-Webster.com*. repéré à <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>. Consulté le 10 octobre décembre 2021.

(S.d). (1992). Première partie: L'ACTION SOCIALE, chapitre IV, pp. 101-127. Montréal: Éditions Hurtubise HMH ltée, troisième édition