



COMMUNICATION INTERCULTURELLE ET PERCEPTION DU SENTIMENT D'EXCLUSION

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

PAR
Carmen Ornella Zegang Tchetmen

Novembre 2025

Composition du jury :

Amoin Bernadine N'DRI, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Yassine Baz, examinateur externe, Université Hassan II Casablanca Maroc

Dépôt initial le 22 août 2025

Dépôt final le 13 novembre 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

A mon défunt père qui a toujours de son vivant a toujours veillé et contribué à mon développement personnel.

A ma mère pour tout son soutien, ses encouragements et son amour inconditionnel.

A mon mari que je remercie énormément pour sa présence pendant les moments de solitude et pour son soutien multiforme.

A mes frères (Ursula, Aurell) que j' affectionne beaucoup pour leur présence et encouragement qui m'ont été d'un grand aide.

REMERCIEMENTS

Je souhaite avant tout exprimer ma profonde gratitude à Madame Marie-Noëlle Albert, professeure à l'Université du Québec à Rimouski, dont l'accompagnement bienveillant, la rigueur scientifique et la disponibilité constante ont été déterminants dans l'élaboration de ce mémoire. Votre expertise et votre sens de l'écoute ont nourri ma réflexion tout au long de cette recherche. Je vous remercie sincèrement pour votre engagement et votre dévouement envers vos étudiants, qui inspirent et motivent.

Je tiens également à remercier l'ensemble des enseignants du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail. Chacun de vos cours a enrichi mon parcours, tant sur le plan théorique que pratique, et a contribué à bâtir les fondements solides de ma démarche. Une reconnaissance particulière est adressée à Madame Nadia, dont la méthodologie d'enseignement a été d'une grande clarté et d'une aide précieuse dans la structuration de ma pensée.

Je ne saurais poursuivre sans remercier mes proches pour leur soutien inestimable. À ma famille, en particulier ma mère, pour son amour, ses encouragements et sa présence constante, même à distance. À mon frère, ma sœur et surtout mon mari, pour leur confiance en moi et leurs mots réconfortants lors des périodes de doute. À mes amies, dont les échanges, parfois légers, parfois profonds, ont su apporter de l'équilibre à cette aventure intellectuelle.

Une pensée toute particulière va à mon père, dont la mémoire continue de m'accompagner chaque jour. C'est à lui que je dois cette persévérance, cette volonté d'atteindre mes objectifs malgré les épreuves. Son exemple de droiture et de courage demeure une source inépuisable de motivation.

Enfin, je souhaite me remercier moi-même pour la détermination, la patience et les efforts soutenus fournis tout au long de ce cheminement. Chaque étape, chaque remise en

question, chaque nuit blanche passée à écrire et relire, auront contribué à faire de ce mémoire un aboutissement à la fois personnel et académique.

RÉSUMÉ

Dans un contexte professionnel marqué par la mondialisation et la mobilité des travailleurs, les organisations sont confrontées à une diversité culturelle croissante qui influence profondément les relations interpersonnelles et la dynamique des équipes. Cette recherche s'intéresse à la communication interculturelle et à son rôle dans la perception du sentiment d'exclusion au sein des milieux de travail. À travers une démarche autopraxéographique, l'auteure analyse deux expériences vécues dans des environnements professionnels distincts, l'un au Cameroun et l'autre au Québec, afin de mettre en évidence cinq dimensions majeures : la confrontation identitaire et la disqualification symbolique, la communication et l'invisibilisation symbolique, les inégalités organisationnelles et l'exclusion sociale, la stigmatisation de l'ambition et l'assignation identitaire, ainsi que les stratégies d'intégration et leviers d'inclusion. L'analyse montre que les normes implicites, les pratiques langagières, la répartition inégale des tâches, certains comportements relationnels et les résistances à l'égard de l'ambition contribuent à alimenter le sentiment d'exclusion. Toutefois, des leviers d'inclusion émergent, tels que l'alliance interpersonnelle, la reconnaissance des compétences, la formation croisée, la création d'espaces de dialogue et la mise en place de gestes quotidiens favorisant l'intégration. Ce mémoire propose ainsi des pistes concrètes pour renforcer la cohésion, réduire les tensions et promouvoir une gestion plus consciente, équitable et inclusive des équipes de travail diversifiées.

Mots clés : communication interculturelle, sentiment d'exclusion, diversité culturelle, inclusion organisationnelle, micro-agressions, stratégies d'intégration, équipe de travail.

ABSTRACT

In a professional context marked by globalization and worker mobility, organizations are confronted with increasing cultural diversity, which profoundly influences interpersonal relationships and team dynamics. This research focuses on intercultural communication and its role in the perception of exclusion in the workplace. Using an autopraxeographic approach, the author analyzes two experiences in distinct professional environments, one in Cameroon and the other in Quebec, to highlight five major dimensions: identity confrontation and symbolic disqualification, communication and symbolic invisibility, organizational inequalities and social exclusion, stigmatization of ambition and identity assignment, as well as integration strategies and levers for inclusion. The analysis shows that implicit norms, language practices, unequal distribution of tasks, certain relational behaviors, and resistance to ambition contribute to fueling feelings of exclusion. However, levers for inclusion are emerging, such as interpersonal alliances, recognition of skills, cross-training, the creation of spaces for dialogue, and the implementation of everyday actions that promote integration. This thesis thus proposes concrete ways to strengthen cohesion, reduce tensions, and promote more conscious, equitable, and inclusive management of diverse work teams.

Keywords: intercultural communication, feeling of exclusion, cultural diversity, organizational inclusion, microaggressions, integration strategies, work team.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES TABLEAUX	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	4
1.1 COMMUNICATION INTERCULTURELLE	4
1.1.1 Définitions	4
1.1.2 Importance de la communication interculturelle	6
1.1.3 Les dimensions culturelles	12
1.1.4 Facteurs influençant de la communication interculturelle.....	18
1.1.5 Le sentiment d'exclusion en milieu professionnel	25
1.1.6 Communication inter culturelle comme facteur d'inclusion ou d'exclusion	26
1.2 GESTION DES ÉQUIPES DE TRAVAIL.....	27
1.2.1 Dynamique d'équipe et styles de leadership	27
1.2.2 Dynamiques interculturelles dans les équipes de travail	29
1.2.3 Leadership et compétences interculturelles.....	30
1.2.4 Pratiques favorisant la cohésion interculturelle.....	31
1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE	32
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	34
2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	34
2.1.1 L'épistémologie.....	34
2.1.2 Les paradigmes épistémologiques	36
2.1.3 Position épistémologique.....	40
2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE	41
2.2.1 Spécificité de la méthode.....	42
2.2.2 Limites de l'autopraxéographie	43
2.3 UTILISATION DE L'IA	44
2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	45
CHAPITRE 3 RÉSULTATS	48
3.1 TÉMOIGNAGE 1	48
3.2 TÉMOIGNAGE 2.....	52
CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSION.....	56

4.1	ANALYSES	56
4.1.1	Confrontation identitaire et disqualification symbolique	56
4.1.2	Communication et invisibilisation symbolique	57
4.1.3	Inégalité organisationnelle et exclusion sociale.....	59
4.1.4	Stigmatisation de l'ambition et assignation identitaire.....	60
4.1.5	Stratégie d'intégration et levier d'inclusion.....	60
4.2	DISCUSSION	62
4.2.1	Confrontation identitaire et disqualification symbolique	62
4.2.2	Communication interculturelle et invisibilisation symbolique	65
4.2.3	Exclusion sociale et inégalité organisationnelle	67
4.2.4	Stigmatisation de l'ambition et assignation identitaire.....	70
4.2.5	Stratégie d'intégration et levier d'inclusion.....	72
	CONCLUSION GÉNÉRALE	74
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	78

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Manifestations et enjeux de la confrontation identitaire en contexte interculturel	64
Tableau 2 : Mécanismes de communication et invisibilisation symbolique	66
Tableau 3 : Pratiques organisationnelles et formes d'exclusion sociale	69
Tableau 4 : Manifestations et impacts de la stigmatisation de l'ambition en contexte interculturel	71
Tableau 5 : Stratégies d'intégration et leviers d'inclusion identifiés dans les témoignages.....	73

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

EPTC 2 Énoncé politique des trois conseils : éthique de la recherche avec les êtres humains, 2^e édition

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mondialisation des échanges, l'internationalisation des formations et la mobilité accrue des travailleurs ont profondément transformé les milieux professionnels. Ces espaces sont devenus de plus en plus multiculturels, faisant émerger des défis communicationnels, relationnels et organisationnels. Si cette diversité constitue un atout pour l'innovation et la créativité organisationnelle, elle représente également un défi majeur pour la cohésion et l'inclusion des membres. Dans ce contexte, la communication interculturelle apparaît comme un élément central de compréhension et de gestion des interactions professionnelles au sein d'équipes diversifiées.

En milieu de travail, la diversité culturelle se manifeste par des différences dans les styles de communication, les rapports au pouvoir, la perception du temps, ou encore la gestion des émotions. Ces différences peuvent parfois conduire à des incompréhensions, des tensions, voire à un sentiment d'exclusion chez certains employés, particulièrement ceux issus de groupes minoritaires ou étrangers (Ely et Thomas, 2001 ; Azzopardi, 2020). Le sentiment d'exclusion renvoie ici à une expérience subjective de marginalisation sociale ou professionnelle, souvent alimentée par des micro-agressions, une invisibilisation symbolique ou une reconnaissance inégale des compétences (Savoie et Brunet, 2020).

Les travaux fondateurs de Hofstede (1980, 2011) et Schwartz (2017) ont montré que les dimensions culturelles influencent profondément la manière dont les individus communiquent, coopèrent et s'intègrent dans leur environnement professionnel. Hall (1976, 1984), quant à lui, a mis en évidence la distinction entre les cultures à contexte élevé (communication implicite, indirecte) et celles à contexte faible (communication explicite et directe), soulignant ainsi le rôle des styles de communication dans la construction des relations interpersonnelles. Ces cadres théoriques constituent des points d'ancre pour

comprendre comment la communication peut à la fois rapprocher et éloigner les acteurs au travail.

Toutefois, malgré la richesse de ces approches, peu d'études articulent directement la communication interculturelle et la perception du sentiment d'exclusion dans les organisations. La littérature demeure souvent segmentée : les travaux sur la communication interculturelle se concentrent sur l'adaptation et la coopération (Kim, 2005 ; Daï et Chen, 2017 ; Agbobji, 2018), tandis que ceux portant sur l'exclusion abordent principalement les discriminations, les stéréotypes et les inégalités (Amiriaux et Simon, 2014 ; Genard, 2017). Ce cloisonnement théorique rend nécessaire une approche intégrée permettant de comprendre comment les interactions interculturelles participent à la construction du sentiment d'inclusion ou d'exclusion au sein des milieux de travail contemporains.

L'originalité du présent mémoire repose sur une démarche autopraxéographique, fondée sur l'analyse réflexive de deux expériences professionnelles vécues par l'auteure dans des contextes culturels distincts : le Cameroun et le Québec. Cette méthode permet de relier les réalités vécues sur le terrain à des cadres conceptuels robustes, afin d'éclairer les mécanismes sociaux et communicationnels sous-jacents aux dynamiques d'exclusion et d'inclusion. En s'appuyant sur une posture de chercheure-praticienne, cette étude vise à comprendre les tensions culturelles vécues, à identifier les leviers d'intégration, et à proposer des pistes concrètes pour une gestion plus inclusive des équipes multiculturelles.

Sur le plan scientifique, cette recherche adopte une perspective qualitative et réflexive centrée sur la compréhension du sens attribué aux interactions interculturelles. Elle s'inscrit dans le courant constructiviste, considérant que la réalité organisationnelle se co-construit à travers les échanges, les discours et les perceptions. Par cette approche, il s'agit de dépasser la simple description des différences culturelles pour analyser les logiques de pouvoir, de reconnaissance et de communication qui structurent le vécu des acteurs.

L'objectif principal de ce mémoire est de comprendre comment la communication interculturelle influence la perception du sentiment d'exclusion dans les équipes de travail diversifiées. Cet objectif oriente l'ensemble de la démarche de recherche et vise à analyser la manière dont les interactions verbales et non verbales façonnent les relations

professionnelles au sein d'équipes multiculturelles. À travers une approche qualitative et réflexive, la recherche cherche à mettre en évidence les dynamiques communicationnelles qui favorisent ou, au contraire, entravent la cohésion, la reconnaissance et l'inclusion.

Sur le plan pratique, cette recherche ambitionne de contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques interculturelles en organisation et de proposer des recommandations concrètes pour les gestionnaires. Celles-ci visent à renforcer la reconnaissance, la coopération et la communication inclusive dans des environnements marqués par la pluralité des cultures.

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel, en mobilisant les principales théories sur la communication interculturelle, les dimensions culturelles et le sentiment d'exclusion. Le deuxième chapitre décrit la méthodologie adoptée, fondée sur une approche autopraxéographique. Le troisième chapitre expose les résultats à travers deux récits d'expérience analysés. Enfin, le quatrième chapitre propose une analyse et une discussion des résultats à la lumière des cadres théoriques, avant de conclure sur des perspectives d'action et de recherche futures.

CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL

Le premier chapitre de ce mémoire pose les bases conceptuelles et théoriques nécessaires à la compréhension de la recherche. Il définit les notions centrales, présente les principaux apports théoriques et établit les liens entre les concepts mobilisés et la problématique étudiée. L'objectif est de situer la communication interculturelle dans un cadre de travail professionnel, en mettant en évidence ses enjeux, ses dimensions et ses impacts sur la perception du sentiment d'exclusion.

1.1 COMMUNICATION INTERCULTURELLE

La communication interculturelle occupe une place centrale dans la gestion des équipes de travail composées de membres aux origines diverses. Elle ne se limite pas à l'échange d'informations, mais englobe aussi la compréhension mutuelle, l'adaptation aux différences culturelles et la construction de relations professionnelles durables. Dans cette section, la définition, l'importance et les enjeux de la communication interculturelle seront présentés afin de cerner son rôle dans la dynamique d'inclusion ou d'exclusion au sein des organisations.

1.1.1 Définitions

1.1.1.1 Communication

Selon Dacheux (2015, p.266), « la communication est une relation humaine volontaire (elle est le fruit de la volonté des protagonistes) de partage de sens qui s'inscrit dans une durée (ce n'est pas un processus instantané) et dans un contexte donné entre altérités radicales égales et libres. Elle naît de l'altérité et meurt dans la communion ». L'auteur voit la communication ici comme un échange basé sur la volonté, la diversité et l'égalité qui prend du temps et s'inscrit dans un cadre contextuel bien défini. On a d'autres approches plus théoriques comme celle de Craig (1999, p. 119) qui décrit « la communication comme un champ méta discursif qui englobe diverses traditions de pensée sur l'échange de message ».

Sa vision constructiviste perçoit la communication comme une interaction sociale symbolique, où les individus construisent ensemble des significations.

1.1.1.2 Culture

Détrez (2020) définit la culture comme étant un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances, l'art, les mœurs, le droit, les coutumes ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme en société. Cette définition met l'accent sur l'acquisition des comportements culturels à travers l'expérience sociale. Hofstede (2011) propose une approche structurelle et définit la culture comme un programme mental collectif qui distingue les membres d'un groupe humain d'un autre. Sa définition repose sur un cadre de dimensions culturelles qui influencent la manière dont les gens pensent, ressentent et se comportent. Ces deux définitions de la culture, bien que différentes dans leur approche, convergent vers l'idée que la culture façonne la manière dont les individus d'une société perçoivent et interagissent avec leur environnement.

1.1.1.3 Communication interculturelle

La communication interculturelle est perçue comme un processus de négociation symbolique entre individus issus de différents systèmes culturels. L'accent est mis sur la gestion des différences culturelles à travers des échanges de messages, dans le but de parvenir à une compréhension mutuelle (Daï et Chen, 2017). Cette approche met en lumière l'importance de la gestion des divergences culturelles pour établir des relations efficaces. En revanche, Kim (2005) voit la communication interculturelle comme un processus dynamique, nécessitant une adaptation continue des stratégies communicatives en fonction des contextes culturels. Sa définition introduit l'idée de transculturalité et d'intégration, en insistant sur l'ajustement constant aux différences culturelles pour favoriser une meilleure interaction.

1.1.1.4 L'inter culturalisme

Bouchard et *al.* (2011, p. 399 ; 2014, p. 92) présentent l'inter culturalisme comme « le modèle d'intégration et de gestion de la diversité ethnoculturelle ». Elle est vue comme un moyen d'améliorer les relations interculturelles par la coopération, l'intégration et la promotion de valeurs communes (Modood, 2014). Il met en lumière l'idée que l'inter culturalisme cherche à construire une société unifiée tout en respectant les différences culturelles, en se concentrant sur des valeurs partagées pour créer une cohésion.

Craig (1999) quant à lui présente l'inter culturalisme comme une approche normative qui privilégie le dialogue et l'interaction active entre les cultures, visant à renforcer la cohésion sociale tout en favorisant la diversité culturelle. Ces auteurs mettent en avant l'importance du dialogue et des échanges entre cultures, tout en soulignant des aspects complémentaires.

Après avoir défini les concepts fondamentaux liés à la communication interculturelle, il est essentiel d'en examiner l'importance afin de comprendre comment elle influence la cohésion, la performance et l'inclusion au sein des équipes de travail diversifiées (Moran et *al.*, 2010 ; Azzopardi, 2020).

1.1.2 Importance de la communication interculturelle

Dans la mesure où les individus sont insérés dans un cadre social, leurs interactions avec l'environnement deviennent inévitables et constituent le fondement même de la communication humaine. Ainsi la communication devient essentielle dans la vie quotidienne (Bateson et *al.*, 1988). Selon Irrmann (2006), l'importance de la communication interculturelle réside dans sa capacité à promouvoir la compréhension mutuelle, à réduire les malentendus et à prévenir les conflits, tout en facilitant une collaboration productive au sein d'équipes multiculturelles. Maîtriser les compétences en communication interculturelle s'avèrent indispensable pour évoluer efficacement dans un contexte professionnel marqué par la mondialisation, car cela favorise à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des employés.

Beddi et *al.*, (2017) ont mené une étude portant sur la gestion des relations commerciales entre deux petites et moyennes entreprises opérant dans un contexte international. Leurs résultats mettent en évidence les obstacles spécifiques rencontrés dans la communication interculturelle, soulignant la nécessité de reconnaître les disparités culturelles et d'adapter les stratégies de communication afin de favoriser des partenariats internationaux réussis. Agbobli (2018), quant à lui, explore l'impact des stéréotypes dans le contexte québécois, démontrant comment ces derniers influencent la communication interculturelle et facilitent la compréhension dans un environnement multiculturel.

Par ailleurs, la capacité à communiquer efficacement au sein d'équipes diversifiées repose largement sur les compétences interculturelles. Lazzari Dodeler et *al.* (2023) examinent les compétences managériales nécessaires à la promotion de l'inclusivité, en mettant l'accent sur l'importance de la sensibilité culturelle et sur la gestion de la diversité au sein des équipes. Cerdin (2012) souligne également l'importance des compétences interculturelles dans le cadre de la sélection et de la préparation des expatriés, en mettant en lumière les défis uniques posés par l'adaptation à des environnements culturels variés. En outre, Faust (2017) analyse l'influence des liens interculturels en France sur les compétences interculturelles des managers, en insistant sur la nécessité d'une sensibilité culturelle et d'une capacité à naviguer avec succès dans des environnements interculturels complexes.

1.1.2.1 Importance de la communication interculturelle pour les relations internationales

Dans un contexte où les échanges entre nations se multiplient et s'intensifient, la communication interculturelle occupe une place stratégique dans la construction et le maintien des relations internationales. Elle ne se limite pas à la transmission d'informations, mais implique une compréhension fine des valeurs, des codes et des référentiels propres à chaque culture. Cette compétence devient un atout essentiel pour instaurer un climat de confiance, prévenir les tensions et favoriser la coopération entre acteurs aux visions parfois divergentes. Les champs de la diplomatie, de la négociation internationale, de la gestion des conflits et de la promotion de la paix reposent ainsi sur la capacité à dialoguer au-delà des

différences culturelles, en reconnaissant et en respectant les particularités de chaque interlocuteur (Kim, 2005 ; Blanchet, 2015 ; Hart, 1999 ; Tchéhouali et Agbobji, 2020).

a) *FACILITER LA COOPÉRATION INTERNATIONALE*

Kim (2005) souligne que l'adaptation interculturelle est fondamentale pour une interaction réussie entre cultures différentes. Une communication interculturelle efficace permet aux diplomates et aux responsables politiques de comprendre les nuances culturelles, ce qui est crucial pour établir des relations de confiance et de coopération.

b) *PRÉVENTION ET RÉSOLUTION DES CONFLITS*

La méconnaissance des différences culturelles peut mener à des malentendus et des tensions. Blanchet (2015) met en avant l'importance de la contextualisation didactique pour éviter les conflits interculturels en adaptant la communication aux spécificités culturelles des interlocuteurs.

c) *NÉGOCIATION ET DIPLOMATIE*

Les négociations internationales requièrent une compréhension approfondie des cultures en présence. Hart (1999) souligne que l'étude des relations interculturelles est cruciale pour analyser les interactions entre différentes cultures, notamment dans un contexte diplomatique.

d) *PROMOTION DE LA PAIX ET DE LA SÉCURITÉ*

La communication interculturelle contribue à la promotion de la paix en favorisant la compréhension et le respect mutuels. Tchéhouali et Agbobji (2020) explorent comment la communication interculturelle, notamment à l'ère du numérique, peut renforcer les liens entre les nations et promouvoir une culture de paix.

1.1.2.2 Importance de la communication en milieu éducationnel

Dans un contexte éducatif de plus en plus multiculturel, la communication interculturelle occupe une place fondamentale. Elle ne se limite pas à un simple échange d'informations ; elle constitue un levier essentiel pour favoriser la compréhension mutuelle, promouvoir le respect des différences culturelles et créer un environnement d'apprentissage inclusif et enrichissant (Abdallah-Pretceille, 2006). Le système éducatif, en tant qu'espace de socialisation et de transmission des savoirs, joue un rôle clé dans le développement de ces compétences.

a) DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERCULTURELLES

Intégrer la communication interculturelle dans les programmes éducatifs permet aux apprenants de développer des compétences sociales et relationnelles nécessaires pour interagir efficacement avec des personnes issues d'horizons culturels variés. Ces compétences incluent l'empathie, la tolérance, la capacité d'écoute et la gestion des malentendus culturels. Comme le soulignent Lazar et al. (2007), la formation des enseignants à ces enjeux est indispensable, car ils jouent un rôle de médiateurs culturels dans la classe. En étant eux-mêmes sensibilisés à ces dimensions, ils peuvent accompagner leurs élèves dans l'acquisition de comportements ouverts et adaptés aux réalités interculturelles.

b) DIMINUTION DES PRÉJUGÉS ET STÉRÉOTYPES

La communication interculturelle permet également de déconstruire les représentations erronées, les préjugés et les stéréotypes souvent véhiculés, consciemment ou non, dans les milieux éducatifs. En créant des occasions de dialogue et de reconnaissance des différences, elle contribue à instaurer un climat de confiance, propice à l'inclusion de tous les élèves. Selon Gohard-Radenkovic (2004), l'école doit devenir un lieu de reconnaissance de la

pluralité des identités culturelles, afin de prévenir les mécanismes d'exclusion et de favoriser une véritable cohabitation interculturelle.

c) BONNES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES

La prise en compte des diversités culturelles dans les pratiques pédagogiques enrichit non seulement les contenus, mais aussi les méthodes d'enseignement. En adaptant les approches didactiques aux réalités culturelles des apprenants, les enseignants favorisent une meilleure appropriation des savoirs. Blanchet (2007) insiste sur la nécessité de contextualiser l'enseignement, notamment dans la didactique des langues, afin de répondre aux besoins spécifiques des élèves issus de milieux culturels différents. Une pédagogie interculturelle permet ainsi d'encourager la participation active, la motivation et l'estime de soi des élèves, renforçant ainsi leur réussite scolaire.

1.1.2.3 Importance de la communication inter culturelle en milieu professionnel

Dans un environnement de travail de plus en plus globalisé, les interactions entre individus de différentes origines culturelles sont courantes. Une communication interculturelle efficace permet de :

a) RÉDUIRE DES MALENTENDUS

Les différences culturelles peuvent entraîner des incompréhensions dans la communication, impactant négativement le travail d'équipe et la productivité. Selon Blanchet (2016), la prise en compte des contextes culturels et linguistiques permet de mieux comprendre les nuances dans les échanges professionnels, contribuant ainsi à réduire les conflits et à établir des relations harmonieuses.

Dans le même sens, Fraser (2012) met en avant le rôle de la communication interculturelle dans la prévention et la gestion des conflits en milieu professionnel. Il explique que les différences culturelles peuvent être une source de tensions lorsqu'elles ne sont pas

comprises ni anticipées. Par exemple, certaines cultures valorisent une communication directe, tandis que d'autres privilégient des échanges plus implicites. Sans une sensibilisation adéquate, ces différences peuvent engendrer des malentendus et des frustrations.

Pour minimiser ces risques, Tremblay *et al.*, (2024) recommandent la mise en place de politiques organisationnelles favorisant l'écoute active et la médiation culturelle. Ils suggèrent que les entreprises adoptent des stratégies telles que le mentorat interculturel et les ateliers de sensibilisation pour améliorer la compréhension mutuelle entre les employés.

b) AMÉLIORER LA COHÉSION D'ÉQUIPE

La diversité culturelle peut également renforcer la cohésion au sein des équipes si elle est bien gérée. Lazar *et al.*, (2007) souligne que le développement de compétences interculturelles aide les employés à naviguer dans des environnements multiculturels, en respectant les valeurs et les normes des autres. Ces compétences favorisent une collaboration efficace et renforcent les relations professionnelles.

De plus, Kebulusek *et al.*, (2017) insistent sur le fait qu'une communication interculturelle efficace favorise le sentiment d'appartenance et réduit le risque d'exclusion sociale au travail. Une équipe où chaque membre se sent entendu et compris est plus engagée et productive.

c) STIMULER L'INNOVATION

La diversité culturelle enrichit les perspectives et stimule la créativité au sein des organisations. Srivastava et Goldberg (2017) ont démontré que les équipes multiculturelles bien intégrées sont plus innovantes, car elles combinent différentes manières de penser et de résoudre les problèmes. Une communication interculturelle fluide permet de tirer parti de cette diversité en encourageant l'expression d'idées variées et en favorisant un climat de confiance.

En complément, Samba (2024) met en avant l'importance d'un leadership inclusif pour maximiser l'innovation dans les organisations. Lorsque les différences culturelles sont valorisées et comprises, les employés se sentent plus libres de partager leurs idées, ce qui renforce la compétitivité et l'adaptabilité de l'entreprise.

d) FAVORISER LA SATISFACTION ET LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS

Une communication interculturelle efficace contribue également à la satisfaction des employés et à leur fidélisation. Selon Samba (2024, p. 118) les organisations qui mettent en avant des valeurs d'inclusion et de respect des différences culturelles réduisent le taux de roulement du personnel. En effet, lorsque les employés se sentent compris et respectés, ils sont plus enclins à rester au sein de l'entreprise et à s'y investir pleinement.

De plus, Tremblay *et al.*, (2024) soulignent que les entreprises qui développent des compétences en communication interculturelle bénéficient d'un meilleur climat organisationnel, ce qui impacte positivement l'engagement des employés et leur motivation.

Par conséquent, si la communication interculturelle est un outil puissant pour la compréhension et la cohésion des équipes, son succès repose sur la capacité à identifier et à prendre en compte les dimensions culturelles qui façonnent les comportements, les valeurs et les interactions. La connaissance de ces dimensions permet d'ajuster les pratiques communicationnelles, mais aussi d'anticiper les sources de malentendus et de tensions, en fonction des particularités de chaque culture.

1.1.3 Les dimensions culturelles

La culture façonne en profondeur les dynamiques relationnelles et les représentations du travail dans les organisations. Elle influence non seulement la manière dont les individus interagissent avec leurs collègues, mais également la façon dont ils interprètent les rapports hiérarchiques, la communication, la prise de décision ou encore la gestion des conflits. Lorsqu'il existe un décalage entre les normes culturelles dominantes d'un milieu

professionnel et les référents culturels des employés, ce décalage peut générer un sentiment d'exclusion, d'isolement ou une difficulté d'adaptation (Mucchielli, 2006).

Deux grands modèles permettent d'analyser ces différences culturelles : d'une part, les dimensions culturelles développées par Hofstede, qui s'intéressent à la manière dont les valeurs sociétales influencent les comportements organisationnels ; d'autre part, le modèle de Schwartz qui met en lumière l'impact des valeurs culturelles fondamentales sur les attitudes et les préférences en milieu de travail.

1.1.3.1 Les dimensions de Hofstede

Geert Hofstede propose six dimensions culturelles, dont la distance hiérarchique et l'individualisme vs collectivisme. La distance hiérarchique désigne une dimension clé dans la compréhension des cultures organisationnelles. Selon Hofstede (1980), la distance hiérarchique désigne « le degré d'acceptation par les membres les moins puissants d'une organisation ou d'une institution que le pouvoir y soit distribué de manière inégale ». Autrement dit, il s'agit de la manière dont l'autorité est perçue, vécue et acceptée dans une société. Dans les cultures à faible distance hiérarchique, la communication est plus directe, les structures organisationnelles sont plates et la participation est valorisée. En revanche, dans les cultures à forte distance hiérarchique, l'autorité est rarement remise en question, la prise de parole est régulée, et la hiérarchie est respectée de manière rigide (Hofstede, 2010).

Selon Badraoui *et al.* (2014, p. 240-241) cette dimension joue un rôle déterminant dans la dynamique professionnelle : elle « représente la mesure de la perception qu'un subordonné se fait du pouvoir supérieur à lui et les conséquences constatées sur son comportement ». Ainsi, une organisation dont la culture privilégie une hiérarchie stricte peut rendre difficile l'intégration d'employés issus de cultures plus égalitaires, générant ainsi des malentendus ou des frustrations.

En parallèle, l'individualisme versus collectivisme distingue les sociétés où l'autonomie de l'individu est primordiale de celles où l'appartenance au groupe et la solidarité priment. Dans un contexte professionnel, cela se traduit par des différences dans la

gestion du travail d'équipe, la délégation des responsabilités ou encore la reconnaissance des efforts.

Les cultures à faible distance hiérarchique (comme les pays scandinaves) privilégient un modèle de travail plus égalitaire, où les employés sont encouragés à s'exprimer et à participer à la prise de décisions. À l'inverse, les cultures à forte distance hiérarchique (comme celles de certains pays asiatiques) tendent à favoriser une structure autoritaire où l'autorité est plus respectée et les décisions viennent d'en haut (Hofstede, 2010).

En dehors du modèle de Hofstede aide à décrypter les cultures à travers des dimensions comme la distance hiérarchique ou l'individualisme, on a également l'approche de Schwartz qui vient compléter cette lecture en se concentrant sur les valeurs essentielles qui motivent les actions et les décisions dans les organisations.

1.1.3.2 Les dimensions de Schwartz

Complétant l'approche de Hofstede, le psychologue social Shalom Schwartz propose un autre cadre d'analyse fondé sur les valeurs culturelles universelles. Dans ses travaux, il identifie dix grandes valeurs réparties selon trois axes : l'ouverture au changement, la conservation, et l'affirmation de soi. Ce modèle met en évidence que chaque culture valorise certaines dimensions plus que d'autres, ce qui influence profondément les pratiques organisationnelles (Schwartz, 2017).

Par exemple, dans les cultures où la conservation est dominante, on observe une valorisation de la stabilité, du respect de la tradition, et de la sécurité. Cela peut se traduire dans les milieux professionnels par une résistance plus forte au changement et une préférence pour les structures établies. À l'inverse, les cultures orientées vers l'ouverture au changement encouragent la créativité, l'innovation et l'initiative individuelle. Ces différences de valeurs ont un impact direct sur la manière dont les travailleurs s'adaptent aux nouvelles méthodes, collaborent ou communiquent leurs idées (Moliner et Kaminski, 2010).

L'étude des dimensions culturelles n'est pertinente que lorsqu'elle est connectée à leurs conséquences pratiques sur les interactions professionnelles, pour comprendre comment elles influencent la communication, la collaboration et l'inclusion au travail.

1.1.3.3 Impact des dimensions culturelles en milieu de travail

Les dimensions culturelles influencent profondément la manière dont les individus interagissent, collaborent et s'organisent au sein des milieux professionnels. Elles façonnent non seulement les comportements et les styles de communication, mais également les modes de gestion, de prise de décision et de résolution des conflits. Dans un contexte interculturel, ces différences peuvent représenter à la fois une source de richesse, lorsqu'elles sont reconnues et valorisées, et un facteur de tension, lorsqu'elles sont ignorées ou mal interprétées (Hofstede, 2011 ; Schwartz, 2017). L'étude de ces impacts permet de mieux comprendre comment les organisations peuvent tirer parti de la diversité pour favoriser la cohésion, l'inclusion et l'innovation, tout en limitant les risques d'exclusion et de malentendus.

a) *LA GESTION DES CONFLITS*

Les conflits en milieu interculturel sont souvent exacerbés par des différences dans les approches du pouvoir et de la hiérarchie. Comme l'explique Hofstede (2011), les cultures à forte distance hiérarchique privilégient une approche plus autoritaire et moins ouverte à la confrontation. Les employés dans ces cultures peuvent avoir plus de difficulté à exprimer ouvertement leur désaccord, ce qui peut entraîner un sentiment d'injustice et des ressentiments non exprimés.

Schwartz (2017) soutient que la manière dont les conflits sont abordés dépend largement de la valeur donnée à l'harmonie sociale et au respect des normes. Par exemple, dans les cultures collectivistes, les conflits sont souvent perçus comme une menace pour la cohésion du groupe et sont évités autant que possible, tandis que dans les cultures individualistes, la confrontation directe est parfois préférée comme méthode de résolution.

b) LA COMMUNICATION ET COLLABORATION INTER CULTURELLE

L'une des principales conséquences des différences culturelles est la manière dont la communication s'effectue au sein des équipes. Selon Hall (1976), les cultures peuvent être classées en fonction de leur style de communication, direct ou indirect. Par exemple, dans des cultures directes comme celle des États-Unis ou de l'Allemagne, la communication est claire, explicite et sans ambiguïté. En revanche, dans des cultures indirectes comme celles du Japon ou de l'Inde, les messages sont souvent plus nuancés et passent par des sous-entendus. Ces différences peuvent engendrer des malentendus, nuire à l'efficacité des échanges et provoquer des conflits inutiles.

Moran et *al.*, (2010) ajoutent que la conscience interculturelle est essentielle pour éviter ces erreurs de communication. Les leaders et les membres d'une équipe multiculturelle doivent être capables de comprendre et d'ajuster leurs messages en fonction des valeurs culturelles des autres. Par exemple, un manager d'une culture directe pourrait percevoir la réserve d'un employé asiatique comme un manque de coopération, alors qu'il pourrait s'agir simplement d'une manière respectueuse de ne pas contredire un supérieur.

c) PRISE DE DÉCISION ET LEADERSHIP

La prise de décision est un autre aspect fortement influencé par les dimensions culturelles. Dans les cultures à faible distance hiérarchique, les décisions sont souvent partagées et collaboratives. Les employés sont encouragés à participer activement au processus décisionnel. En revanche, dans les cultures à forte distance hiérarchique, le pouvoir de décision est principalement détenu par les leaders et la communication descendante est la norme.

Schwartz (2017) ; Smith *et al.*, (2016) suggèrent que les valeurs d'autonomie et de collectivisme peuvent aussi influencer la manière dont les décisions sont prises. Par exemple, un manager d'une culture individualiste pourrait être plus enclin à prendre des décisions basées sur des valeurs d'efficacité personnelle, alors qu'un manager d'une culture

collectiviste pourrait privilégier une approche plus consensuelle, cherchant à respecter l'harmonie et à éviter l'exclusion.

d) COHÉSION D'ÉQUIPE ET SENTIMENT D'EXCLUSION

La cohésion d'équipe dépend de la capacité à gérer la diversité culturelle et à faire en sorte que chaque membre se sente intégré. Hofstede (2011) souligne que dans les cultures collectivistes, l'accent est mis sur le travail en groupe et sur l'importance de l'unité. Si un membre d'une équipe multiculturelle provient d'une culture individualiste, il pourrait éprouver un sentiment de non-appartenance s'il n'est pas suffisamment intégré dans le groupe. À l'inverse, une équipe multiculturelle mal gérée peut aussi mener à des sentiments d'exclusion, en particulier pour les employés qui ne comprennent pas ou ne partagent pas les valeurs dominantes du groupe.

Jones-Smith (2018) et Verdi *et al.*, (2017) abordent l'importance de l'inclusion dans un contexte multiculturel. Ils notent que le développement de programmes de sensibilisation interculturelle et de mentorat peut aider à atténuer les risques d'exclusion et améliorer la dynamique d'équipe.

e) INNOVATION ET CRÉATIVITÉ

Les dimensions culturelles influencent également l'innovation au sein des entreprises. Dans des environnements plus individualistes, comme aux États-Unis ou au Royaume-Uni, la créativité est souvent encouragée par la liberté d'expression et la recherche de solutions novatrices. En revanche, dans des environnements plus collectivistes, l'innovation peut être freinée par le besoin de consensus et de respect des normes traditionnelles.

Azzopardi (2020) affirme que la diversité culturelle dans une équipe peut stimuler la créativité en apportant différentes perspectives, mais cette diversité doit être bien gérée. Les organisations doivent encourager un environnement dans lequel les idées divergentes sont valorisées et où le risque est accepté, tout en respectant les valeurs culturelles des employés.

L'analyse des dimensions culturelles permet d'aborder les déterminants de la communication interculturelle en montrant comment les valeurs et représentations culturelles influencent les échanges et les interactions en milieu professionnel.

1.1.4 Facteurs influençant de la communication interculturelle

Dans les équipes de travail multiculturelles, la collaboration efficace et la productivité peuvent être considérablement entravées par divers obstacles liés aux différences culturelles, linguistiques et communicationnelles. Ces barrières se manifestent principalement à travers trois aspects : les barrières linguistiques, les divergences dans la communication non verbale et les malentendus ancrés dans des normes culturelles différentes. Comprendre et surmonter ces obstacles est essentiel pour permettre aux équipes de fonctionner de manière harmonieuse et atteindre des objectifs communs.

1.1.4.1 Les facteurs culturels

Les échanges interculturels au travail sont déterminés par un ensemble de facteurs culturels qui encadrent la façon dont les personnes perçoivent, interprètent et réagissent aux situations de communication. Parmi ces éléments, les normes et valeurs, le style de communication, le rapport au temps, le rapport au pouvoir et à la hiérarchie sont essentiels. Ils sont des balises tacites qui façonnent les comportements, les attentes et les codes relationnels des équipes. Les connaître permet d'anticiper les malentendus, d'apaiser les tensions et de créer un environnement de collaboration. Leur décryptage éclaire non seulement les différences de pratiques, mais aussi les leviers d'une communication plus inclusive et efficace.

a) NORMES ET VALEURS

Les normes sociales et les valeurs culturelles structurent les comportements, les modes d'interaction et les attentes communicationnelles. Elles influencent ce qui est considéré comme poli, respectueux, assertif ou acceptable. Hofstede (2010) illustre ce propos à travers

la distinction entre cultures individualistes et collectivistes. Dans les cultures individualistes, comme celles des États-Unis ou du Canada anglophone, l'autonomie personnelle et l'expression individuelle sont valorisées. À l'inverse, dans les cultures collectivistes, comme celles de l'Asie ou de l'Afrique subsaharienne, la cohésion du groupe, le respect des aînés et l'harmonie sociale prennent sur les opinions individuelles.

Ces différences peuvent générer des malentendus lorsque, par exemple, une personne issue d'une culture collectiviste perçoit l'affirmation directe d'un collègue comme une forme d'agressivité, alors qu'elle est perçue dans une autre culture comme un signe de franchise ou de compétence.

b) *STYLE DE COMMUNICATION*

Hall (1976) distingue les cultures à contexte élevé, où la communication repose fortement sur les éléments implicites (gestes, ton, contexte), et les cultures à contexte faible, où le message verbal est direct et explicite. Cette différence a des répercussions importantes en milieu professionnel. Un employé issu d'un contexte élevé pourrait être perçu comme vague ou indécis dans une culture à contexte faible, tandis qu'un style trop direct peut être perçu comme offensant dans une culture plus implicite.

Selon Dacheux (2015), ces styles de communication traduisent non seulement des logiques linguistiques, mais aussi des rapports au monde : dire, c'est aussi inscrire un rapport social.

c) *RAPPORT AU TEMPS*

Le rapport au temps, souvent sous-estimé, est une variable culturelle majeure. Dans les cultures dites monochroniques (Hall, 1984), comme l'Allemagne ou le Canada francophone, le temps est structuré, linéaire et segmenté : respecter les horaires et les échéances est une forme de respect et de professionnalisme. À l'inverse, les cultures polychroniques, comme celles d'Amérique latine ou d'Afrique de l'Ouest, adoptent une perception plus flexible du temps, où les relations humaines peuvent primer sur les contraintes temporelles.

Trompenaars et Hampden-Turner (1998) renforcent cette idée en opposant la vision séquentielle du temps (centrée sur l'ordre et la planification) à la vision synchrone (où plusieurs activités peuvent coexister). Ces divergences peuvent devenir source d'incompréhension dans la gestion des projets et l'interprétation du professionnalisme.

d) RAPPORT AU POUVOIR ET À LA HIÉRARCHIE

La perception du pouvoir et de la hiérarchie varie considérablement d'une culture à l'autre. Dans les sociétés à forte distance hiérarchique (Hofstede, 1991), le respect de l'autorité et des titres est primordial, et la prise d'initiative est généralement réservée aux supérieurs. En revanche, dans les cultures à faible distance hiérarchique, comme celles des pays scandinaves ou des Pays-Bas, les relations sont plus égalitaires et le dialogue est encouragé.

Trompenaars et Hampden-Turner (1998) opposent à ce titre les cultures hiérarchiques, où les décisions descendent de l'autorité, et les cultures égalitaires, qui favorisent la participation collective. Ces différences peuvent influencer les dynamiques d'équipe et créer des malaises si les attentes ne sont pas clarifiées.

Au-delà des aspects culturels qui encadrent les conduites et les relations, la langue et ses usages représentent un autre levier de la communication interculturelle, susceptible de faciliter les échanges ou au contraire, d'ériger des obstacles supplémentaires.

1.1.4.2 Facteurs linguistiques

Les facteurs linguistiques comprennent tous les aspects de la langue et de son utilisation qui peuvent affecter la qualité et la fluidité des échanges interculturels. Ils comprennent non seulement les barrières linguistiques, mais aussi les différences de signification des mots et des expressions, le ton et l'intonation, qui peuvent altérer la perception du message et provoquer des malentendus.

a) BARRIÈRE DE LA LANGUE

Harzing et Feely (2008) définissent les barrières linguistiques comme tout obstacle lié à la langue qui entrave l'échange d'informations au sein des organisations. Elles peuvent prendre plusieurs formes, notamment une maîtrise limitée de la langue commune, des accents ou dialectes différents, et des différences dans l'interprétation des expressions idiomatiques. La langue étant un vecteur clé de communication, la présence de membres parlant différentes langues ou dialectes peut créer des obstacles à la compréhension mutuelle. Non seulement cela affecte la communication directe entre les membres de l'équipe, mais cela augmente également le risque de malentendus dans la transmission d'instructions ou la coordination des tâches (Beddi et al., 2017).

Les différences linguistiques peuvent entraîner des malentendus et des difficultés de communication. Selon Diaw (2024), la glottophobie, ou discrimination basée sur l'accent ou la langue, peut affecter les interactions en milieu de travail. Elles peuvent également ralentir les processus organisationnels. Neeley (2013) montre que les entreprises internationales qui adoptent une langue commune, souvent l'anglais, rencontrent des difficultés à atteindre leurs objectifs en raison des efforts supplémentaires requis pour traduire, expliquer ou clarifier les communications. Cette situation peut nuire à la productivité globale et à la satisfaction des employés. Les membres d'équipe qui maîtrisent mal la langue dominante peuvent se sentir exclus des discussions et des processus décisionnels, ce qui peut entraîner un isolement social. Vaara et Tienari (2011) mettent en évidence que les barrières linguistiques amplifient les dynamiques de pouvoir au sein des équipes, car ceux qui maîtrisent mieux la langue de travail occupent souvent une position dominante dans les interactions, laissant peu de place aux contributions des autres.

b) SIGNIFICATION DES MOTS ET EXPRESSIONS

Les expressions idiomatiques et les références culturelles peuvent ne pas être comprises universellement, ce qui peut conduire à des malentendus. Gumperz (2011) souligne que les

différences dans les habitudes intonatives peuvent également causer des incompréhensions dans la communication interculturelle.

c) TONALITÉ ET INTONATION

La tonalité et l'intonation sont des éléments clés de la communication orale qui influencent la manière dont un message est perçu. Selon Rossi (1999), l'intonation est définie comme "un système linguistique destiné à organiser et à hiérarchiser l'information que le locuteur entend communiquer à l'allocutaire ou aux allocutaires dans son message, et à linéariser la hiérarchie des structures syntaxiques". Les différences d'intonation peuvent être interprétées différemment selon les contextes culturels. Une intonation directe et affirmée, perçue comme normale dans certaines cultures (ex. : États-Unis, Allemagne), peut être jugée agressive ou impolie dans d'autres (ex. : Japon, Thaïlande), où un ton plus modéré est privilégié.

D'après Hall (1976), la tonalité et l'intonation sont particulièrement influentes dans les cultures à contexte élevé, où le non-verbal et la manière de dire les choses comptent autant que les mots eux-mêmes. Dans ces cultures (ex. : Chine, Mexique), un même mot peut prendre une signification totalement différente selon l'intonation utilisée. En revanche, dans les cultures à contexte faible (ex. : États-Unis, Suisse), le contenu explicite du message prime, et l'intonation a un impact moindre sur l'interprétation.

Comme le note Gumperz (2011), des différences dans les intonations peuvent être perçues différemment selon les cultures, ce qui peut entraîner des malentendus dans les interactions interculturelles.

Après avoir vu les aspects linguistiques qui entrent en jeu dans la communication interculturelle, il est important de prendre en compte les aspects émotionnels et psychologiques qui vont déterminer la façon dont les messages sont reçus, interprétés et assimilés par les interlocuteurs.

1.1.4.3 Facteurs émotionnels et psychologique

Les facteurs émotionnels et psychologiques comprennent un ensemble d'éléments qui affectent la qualité des relations interculturelles. Que ce soit le choc culturel, les stéréotypes et préjugés ou le niveau d'ouverture d'esprit et de tolérance, ces aspects influencent la façon dont les personnes s'adaptent, interagissent et s'intègrent dans un contexte multiculturel.

a) *CHOC CULTUREL*

L'anthropologue canadien Kalervo Oberg a été le premier à introduire le concept de "choc culturel" en 1960. Il le définit comme une "maladie professionnelle dont souffrent les personnes qui sont soudainement transplantées à l'étranger". Selon Margalit Cohen-Emerique, le choc culturel est "une réaction de dépaysement, plus encore de frustration ou de rejet, de révolte et d'anxiété". Il se manifeste par des sentiments de désorientation et de stress lorsqu'une personne est confrontée à une culture différente. Oberg (1960) décrit ce phénomène comme une maladie professionnelle des personnes en contact avec des cultures étrangères.

b) *STÉRÉOTYPES ET PRÉJUGÉS*

Dans son mémoire, St-Amand (2007) définit le stéréotype sexuel comme suit : « Les stéréotypes forment l'ancrage de base de la discrimination ; c'est le cadre idéologique qui justifie et organise-en un tout cohérent les attitudes et comportements discriminatoires sexistes. ». Bidjongou Doukaga (2008) distingue le préjugé du stéréotype en ces termes : « Le préjugé se distingue du stéréotype au sens où il demeure une évaluation à connotation négative, tandis que le stéréotype est une croyance qui implique souvent des éléments caricaturistes qui semblent se moquer du reste des autres cultures. »

Les stéréotypes peuvent donc conduire à des attentes erronées et à des malentendus dans la communication interculturelle. Gudykunst et Kim (2003) suggèrent que la réduction des stéréotypes est essentielle pour améliorer la compétence interculturelle.

c) OUVERTURE D'ESPRIT ET TOLÉRANCE

L'ouverture et la tolérance envers les différences culturelles sont cruciales pour une communication efficace. Bennett (1993) propose un modèle de sensibilité interculturelle qui décrit les étapes de développement de la compétence interculturelle, allant de l'ethnocentrisme à l'ethno relativisme.

Après avoir exploré les facteurs émotionnels et psychologiques qui influencent les relations interculturelles, il convient maintenant d'aborder les différences dans les normes de communication, qui reflètent les particularités culturelles dans la manière de communiquer et d'interagir.

1.1.4.4 La différence dans les normes de communication

Les normes de communication varient considérablement d'une culture à l'autre, influençant directement la façon dont les messages sont transmis, reçus et interprétés. Ces normes englobent le style d'expression (direct ou indirect), le niveau de formalité, la proxémie, le ton, le langage corporel, et même le silence. Selon Cormier (2018), la communication professionnelle repose sur des codes culturels implicites qui, lorsqu'ils ne sont pas partagés, peuvent entraîner des malentendus voire des conflits.

Dans les cultures occidentales comme le Canada ou la France, la communication tend à être plus explicite, avec un usage précis du vocabulaire et une importance accordée à la clarté du message. A contrario, dans plusieurs cultures africaines ou asiatiques, la communication peut être plus indirecte, valorisant la relation humaine au détriment de l'efficacité verbale immédiate (Mucchielli, 2006). Ces différences peuvent mener à des jugements erronés sur les compétences ou la bonne volonté des individus, nourrissant ainsi des formes d'exclusion.

L'étude des facteurs de la communication interculturelle amène à voir comment ces facteurs, s'ils sont ignorés ou mal gérés, peuvent créer un sentiment d'exclusion dans le milieu professionnel.

1.1.5 Le sentiment d'exclusion en milieu professionnel

Le sentiment d'exclusion au travail renvoie à l'expérience subjective d'un employé qui se sent mis à l'écart des interactions sociales, des processus de décision ou des dynamiques informelles de l'organisation. Il ne s'agit pas toujours d'une exclusion manifeste, mais souvent d'une forme subtile de marginalisation qui affecte profondément le vécu professionnel des individus. Selon Savoie et Brunet (2020), ce sentiment se manifeste par un manque de reconnaissance, une absence d'interactions significatives et une difficulté à se sentir légitime dans son environnement de travail.

1.1.5.1 Mécanismes psychologiques et sociaux de l'exclusion

L'exclusion professionnelle active des processus psychologiques de protection de soi tels que le retrait, la baisse de l'estime personnelle, ou encore l'anxiété anticipatoire. Comme le souligne Cohen-Emericque (2015), l'individu peut éprouver un sentiment de dépossession identitaire, dû au fait que ses valeurs et repères culturels ne sont ni reconnus ni valorisés. Sur le plan social, l'exclusion est souvent alimentée par les stéréotypes, les préjugés, ou les normes dominantes du groupe majoritaire qui définissent ce qui est perçu comme "normal" ou "adapté" (Amiraux et Simon, 2014).

1.1.5.2 Impact sur la motivation, la performance et le bien-être des employés

Le sentiment d'exclusion a des conséquences négatives tangibles sur la motivation et la performance au travail. Un employé qui se sent mis à l'écart a tendance à se désengager, à réduire ses efforts ou à se retirer socialement. D'après Genard (2017), le bien-être psychologique est fortement corrélé au sentiment d'appartenance : plus un individu se sent inclus, plus il est en mesure de mobiliser ses compétences et de s'impliquer activement.

Ce mal-être peut aussi se traduire par un turn-over accru, des tensions interpersonnelles, ou une baisse de la coopération au sein des équipes. Ces conséquences, bien qu'individuelles, ont un impact collectif sur la performance globale de l'organisation.

L'exploration du sentiment d'exclusion au travail ouvre la voie à une réflexion sur le rôle crucial de la communication interculturelle, tantôt comme catalyseur d'inclusion et de cohésion, tantôt comme vecteur d'exclusion et de séparation.

1.1.6 Communication inter culturelle comme facteur d'inclusion ou d'exclusion

La communication interculturelle joue un rôle ambivalent dans les environnements professionnels multiculturels : elle peut être un puissant levier d'intégration ou, au contraire, un vecteur d'exclusion. Cette double fonction découle des interactions entre les dimensions culturelles, les styles de communication, les rapports de pouvoir et les dynamiques organisationnelles. Comme le soulignent Moran et *al.*, (2010) et Azzopardi (2020), la manière dont les échanges sont organisés, interprétés et partagés influence directement le sentiment d'appartenance des membres d'une équipe. Ainsi, selon que les pratiques favorisent la compréhension mutuelle ou renforcent les clivages, la communication peut contribuer à construire un climat inclusif ou à cristalliser des rapports d'exclusion. Cette section examine successivement les principaux défis qui entravent la communication interculturelle en entreprise et les pratiques qui, au contraire, en font un moteur d'inclusion durable.

1.1.6.1 Les défis de la communication interculturelle en entreprise

Les principaux défis rencontrés concernent l'inégalité d'accès à l'information, la difficulté à décoder les attentes implicites, ou encore les malentendus causés par les styles de communication différents. Ces enjeux sont d'autant plus complexes que la communication professionnelle repose sur des normes implicites souvent non partagées. D'après Blanchet et Coste (2010), la capacité à "négocier le sens" dans l'interaction interculturelle est essentielle pour éviter les ruptures relationnelles et favoriser la coopération.

1.1.6.2 Les pratiques favorisant l'inclusion

Parmi les pratiques identifiées comme facilitant l'inclusion figurent : la mise en place de formations à la communication interculturelle, l'adoption de politiques de reconnaissance de la diversité, la valorisation des compétences plurilingues, la création d'espaces de dialogue interculturel en entreprise, l'implication active des leaders dans la promotion d'une culture inclusive.

Selon Azzopardi (2020), l'inclusion n'est pas une simple conséquence de la diversité, mais le résultat d'un effort organisationnel conscient qui s'appuie sur des outils concrets, une volonté managériale et une reconnaissance réelle de l'autre.

L'étude de la communication interculturelle mène logiquement à la gestion des équipes de travail, car la qualité des échanges entre personnes de cultures différentes impacte la dynamique d'équipe, la performance et le climat organisationnel.

1.2 GESTION DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

La gestion des équipes de travail, particulièrement dans un contexte interculturel, constitue un enjeu stratégique pour les organisations modernes. Elle implique non seulement une coordination efficace des tâches, mais aussi la prise en compte des dynamiques relationnelles, des différences culturelles et des styles de leadership. Comme le soulignent Belbin (2010) et Hofstede (2010), la compréhension des interactions au sein des groupes diversifiés est déterminante pour maintenir la cohésion, optimiser la performance et réduire les risques de conflits ou d'exclusion. Cette section explore successivement les dimensions liées à la dynamique d'équipe, aux styles de leadership et aux pratiques favorisant la cohésion dans un contexte multiculturel.

1.2.1 Dynamique d'équipe et styles de leadership

La dynamique d'équipe se définit par l'ensemble des interactions, des relations et des comportements qui se développent entre les membres dans la poursuite d'objectifs communs.

Dans un environnement interculturel, ces dynamiques sont influencées par la diversité des profils, des expériences et des référentiels culturels. Le style de leadership adopté par le gestionnaire joue un rôle déterminant dans la création d'un climat propice à la collaboration. Selon Belbin (2010), un leadership efficace dans un tel contexte exige à la fois souplesse, sensibilité et capacité à valoriser les complémentarités.

1.2.1.1 Rôles et interaction dans les équipes multiculturelle

Selon Belbin (2010), chaque membre d'une équipe possède des compétences, des limites et des affinités qui influencent son positionnement et sa contribution dans le groupe. Reconnaître et valoriser la complémentarité des profils permet de développer une dynamique d'équipe où chacun trouve sa place. Cette reconnaissance renforce le sentiment d'appartenance, ce qui, dans un contexte interculturel, est essentiel pour limiter les risques d'exclusion.

Ainsi, la reconnaissance des rôles individuels doit s'accompagner d'une capacité d'adaptation de la part du leader, particulièrement lorsque les contextes culturels sont variés.

1.2.1.2 Leadership adaptatif et sensibilité culturelle

Dans des environnements de travail multiculturels, l'efficacité du leadership repose sur la flexibilité. Beddi et *al.*, (2017) insistent sur l'importance d'un leadership capable de naviguer entre des référentiels culturels variés tout en favorisant l'émergence de normes communes. Cela suppose une posture d'écoute, une compréhension des sensibilités culturelles, et une capacité à construire des repères partagés.

Cette adaptation ne suffit toutefois pas à elle seule ; elle gagne en efficacité lorsqu'elle s'inscrit dans une vision mobilisatrice propre au leadership transformationnel.

1.2.1.3 Leadership transformationnel et motivation collective

Le leadership transformationnel se distingue par sa capacité à mobiliser les équipes autour d'une vision commune. Il repose sur l'inspiration, la considération individuelle, la stimulation intellectuelle et l'engagement moral du leader (Barmeyer et Mayrhofer, 2009). Dans les équipes interculturelles, ce style de leadership favorise la création d'un climat de confiance et d'ouverture, où les différences deviennent des ressources plutôt que des obstacles. En promouvant une culture organisationnelle inclusive, les leaders transformationnels renforcent la cohésion et la performance collective.

Toutefois, la réussite de ce style de leadership dépend aussi de la manière dont le rapport au pouvoir est perçu et accepté dans différents contextes culturels.

1.2.1.4 Rapport au pouvoir et ajustement du leadership

Les conceptions du pouvoir et de l'autorité varient selon les cultures. Hofstede (1980) montre que certaines cultures préfèrent une autorité participative, tandis que d'autres valorisent une hiérarchie forte et des prises de décision centralisées. Pour être efficace, un gestionnaire doit être en mesure d'ajuster son style en fonction des attentes culturelles de son équipe, sous peine de provoquer des incompréhensions, voire un rejet de l'autorité.

Comprendre ces variations dans le rapport au pouvoir permet de mieux analyser les dynamiques interculturelles qui façonnent les interactions au sein des équipes.

1.2.2 Dynamiques interculturelles dans les équipes de travail

Les dynamiques interculturelles englobent les comportements, les attentes et les stratégies d'interaction qui se manifestent dans un environnement professionnel diversifié. Elles dépendent des valeurs collectives, des styles relationnels et de la gestion des différences.

1.2.2.1 Diversité des styles relationnels

Les équipes interculturelles sont marquées par la variabilité des rapports au collectif. Dans certaines cultures, le groupe est considéré comme un espace de solidarité où prime l'harmonie (ex. : cultures collectivistes), alors que dans d'autres, l'accent est mis sur la performance individuelle (cultures individualistes). D'après Hofstede (2010), ces orientations influencent le niveau d'engagement, le type de leadership accepté et la manière d'aborder les responsabilités partagées.

Ces différences de styles relationnels peuvent toutefois engendrer des incompréhensions, particulièrement lorsque les codes de communication ne sont pas partagés.

1.2.2.2 Malentendus culturels et communication interpersonnelle

Les écarts dans les codes de communication, le rapport à la hiérarchie ou au temps peuvent entraîner des malentendus dans les équipes. Cormier (2018) souligne que l'intercompréhension n'est pas automatique : elle repose sur la capacité à interpréter les signaux culturels de manière contextualisée. Une gestion interculturelle attentive exige donc une sensibilité accrue aux différences et une volonté de construire un langage commun au sein de l'équipe.

Face à ces défis, le rôle du leader interculturel devient central pour instaurer un climat de compréhension et de respect mutuel.

1.2.3 Leadership et compétences interculturelles

Dans un contexte où les différences culturelles influencent profondément les interactions, le leader doit posséder des compétences spécifiques pour guider son équipe.

1.2.3.1 Compétences interculturelles du gestionnaire

Le gestionnaire joue un rôle clé dans l'encadrement des équipes diversifiées. Comme le rappellent Achaibi (2012), les compétences interculturelles du gestionnaire incluent l'empathie, l'adaptabilité, la capacité à décoder des réalités variées, ainsi que l'habileté à instaurer un climat de confiance et de reconnaissance mutuelle. Ces compétences permettent de réduire les tensions et de transformer la diversité en levier d'innovation.

La mobilisation de ces compétences dépend également du style de leadership adopté, lequel doit être ajusté aux cultures organisationnelles présentes.

1.2.3.2 Style de leadership et cultures organisationnelles

La manière d'exercer le leadership varie selon les cultures. Alors que certains contextes valorisent un leadership participatif et horizontal, d'autres préfèrent une approche plus directive et structurée. Lagacé et *al.* (2014), précisent que la capacité à adapter son style de gestion selon les profils culturels de son équipe est un facteur clé de performance organisationnelle. Cela suppose une posture d'écoute, une flexibilité comportementale et une réflexion sur sa propre identité culturelle.

Cette capacité d'adaptation prend tout son sens lorsqu'elle s'accompagne de pratiques concrètes visant à renforcer la cohésion interculturelle.

1.2.4 Pratiques favorisant la cohésion interculturelle

Les pratiques favorisant la cohésion interculturelle regroupent un ensemble d'actions et de dispositifs visant à faciliter l'intégration, à prévenir les tensions et à encourager le dialogue au sein des équipes multiculturelles.

1.2.4.1 Mécanisme d'intégration et d'accompagnement

L'intégration des membres d'équipes issus de différents horizons culturels passe par des dispositifs d'accompagnement ciblés : mentorat interculturel, séances de formation

croisée, ateliers de sensibilisation à la diversité, etc. Selon Bender et *al.* (2021), la qualité de l'intégration repose moins sur l'uniformisation que sur la reconnaissance active des différences.

Cependant, même avec des dispositifs d'intégration efficaces, les conflits interculturels restent possibles et doivent être gérés avec tact.

1.2.4.2 Gestion des conflits interculturels

Les conflits sont inévitables dans toute relation de travail, mais ils peuvent être amplifiés par les incompréhensions culturelles. La gestion des conflits interculturels implique l'usage de médiateurs culturels, l'ouverture à des mécanismes de résolution non traditionnels et la reconnaissance des émotions impliquées.

1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Dans un contexte marqué par la mondialisation des échanges et la mobilité accrue des travailleurs, la diversité culturelle s'impose comme une caractéristique incontournable des organisations contemporaines. Les équipes de travail, en particulier, deviennent des espaces privilégiés où se croisent des parcours, des valeurs et des référentiels culturels variés. Si cette diversité constitue une richesse potentielle, elle peut également être à l'origine de tensions, de malentendus et de sentiments d'exclusion lorsque les différences ne sont ni reconnues ni intégrées dans les pratiques quotidiennes (Hofstede, 2011 ; Mucchielli, 2006 ; Keblusek et *al.*, 2017).

La présente recherche s'inscrit dans une démarche qualitative et réflexive visant à approfondir la compréhension des dynamiques communicationnelles en milieu de travail interculturel. Elle s'appuie sur l'expérience professionnelle de l'auteure, mobilisée comme matériau d'analyse, afin d'éclairer les liens entre communication, diversité culturelle et sentiment d'exclusion.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment la communication interculturelle influence la perception du sentiment d'exclusion en milieu de travail diversifié. Cet objectif oriente l'ensemble de la démarche méthodologique et détermine les choix relatifs au type de recherche, au corpus d'analyse et à la posture réflexive adoptée. Il permet de saisir comment les interactions verbales et non verbales contribuent à façonner les relations professionnelles et à construire, selon les contextes, des dynamiques d'inclusion ou d'exclusion.

En cohérence avec cet objectif, la méthodologie repose sur une approche autopraxéographique, qui favorise la compréhension approfondie d'expériences vécues et leur mise en relation avec des cadres théoriques issus de la communication interculturelle et de la psychologie sociale. Ce choix méthodologique permet d'examiner la réalité professionnelle à travers le regard de l'actrice-chercheure tout en assurant une rigueur scientifique fondée sur l'analyse critique, la triangulation des sources et la validation conceptuelle.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est consacré à la présentation de la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche. Il s'articule autour de plusieurs volets essentiels. Dans un premier temps, je décrirai le positionnement méthodologique qui a guidé le choix de l'autopraxéographie, méthode qui s'est imposée de manière cohérente avec l'objectif de ce travail. J'exposerai ensuite les spécificités de cette approche, en insistant sur les éléments qui la différencient des autres méthodes qualitatives classiques. Par la suite, une attention particulière sera portée aux critères assurant la rigueur scientifique de la méthode, notamment en ce qui concerne la crédibilité, la réflexivité et la validité des analyses produites. Enfin, je présenterai les résultats issus du processus d'analyse réflexive, en les replaçant dans le cadre théorique et les finalités de cette recherche, afin de mettre en lumière leur portée et leur contribution au champ des études sur la gestion interculturelle et l'inclusion en milieu de travail.

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

2.1.1 L'épistémologie

Le terme épistémologie puise ses racines dans la langue grecque, combinant *epistêmè*, qui désigne le savoir ou la connaissance, et *logos*, signifiant discours ou étude (Le Robert, 1998, p. 1274). En tant que champ de réflexion, l'épistémologie peut être comprise comme l'analyse des conditions de production du savoir, ou plus précisément comme la discipline qui s'interroge sur la nature, la validité et la portée des connaissances scientifiques (Dubois & Brault, 2021).

Selon Brown (2013), elle constitue l'un des piliers de la philosophie des sciences et recouvre un ensemble de questionnements touchant aussi bien aux méthodes scientifiques qu'aux valeurs, à l'histoire des sciences et aux enjeux de légitimation des savoirs. Dans le domaine des sciences humaines et sociales, cette réflexion prend une importance particulière,

car les objets d'étude sont souvent complexes, contextualisés, et marqués par l'interaction entre le sujet et son environnement.

Dans cette perspective, plusieurs auteurs soulignent l'importance d'un positionnement épistémologique clair dans toute démarche de recherche. Avenier et Thomas (2011) insistent sur le fait que ce positionnement influence non seulement le cadre théorique, mais également la forme des énoncés produits, le statut accordé aux connaissances générées, et les modalités selon lesquelles ces savoirs sont interprétés et mobilisés dans la pratique (Avenier, 2011 ; cité dans Couture, 2012, p. 27).

Thiévert (2014), quant à lui, définit l'épistémologie comme une activité réflexive visant à interroger la production des savoirs scientifiques, en se demandant ce qu'est la science, comment elle se construit, et dans quelle mesure elle permet de comprendre ou d'agir sur le réel. Il affirme que la connaissance est une « construction de l'esprit », une représentation du monde, tandis que la réalité, elle, persiste même lorsqu'on cesse d'y croire (Thiévert et Verret, 2014, p. 22).

Dans une optique plus appliquée, notamment dans le champ de l'enseignement et de la gestion, l'épistémologie joue un rôle clé dans la structuration des savoirs et la mise en place de dispositifs de transmission (Astolfi et al., 2008). Elle permet de réfléchir à la manière dont les connaissances sont construites en contexte, en intégrant des dimensions métacognitives, pédagogiques et culturelles.

Enfin, Fourez (2003) souligne que l'épistémologie permet de situer les connaissances dans une histoire des idées, en analysant comment les domaines tels que les sciences humaines, les sciences sociales ou les sciences de gestion évoluent au contact des pratiques professionnelles et des mutations sociétales. Cette posture est particulièrement pertinente pour une recherche portant sur la communication interculturelle, où la compréhension du vécu et des représentations sociales joue un rôle central.

2.1.2 Les paradigmes épistémologiques

Gavard-Perret et *al.* (2008) rappellent qu'un chercheur ne construit pas sa vision de la connaissance de manière isolée ou *ex nihilo*. Cette vision s'inscrit dans l'héritage intellectuel de sa communauté scientifique et se trouve orientée par les grands courants de pensée, appelés paradigmes épistémologiques. Pour Kuhn (1962, p. 173), un paradigme correspond à « une constellation de croyances, valeurs, techniques, partagées par une communauté donnée ». Avenier et Thomas (2011, p. 39) distinguent quant à eux trois paradigmes épistémologiques majeurs dans lesquels le chercheur est amené à se positionner : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

2.1.2.1 Positivisme

Le paradigme positiviste, qui a marqué l'histoire de la recherche en sciences sociales, repose sur une conception réaliste et objectiviste du monde. Il postule que la réalité existe en dehors de toute perception ou construction humaine, et qu'elle peut être appréhendée de manière objective grâce à des méthodes rigoureuses d'observation et de mesure (Wacheux, 1996 ; Girod-Séville et Perret, 1999 ; Le Moigne, 1990).

Selon Allard-Poesi et Perret (2014), cette vision suppose l'existence d'un monde structuré par des lois universelles, immuables et indépendantes de la conscience humaine. La connaissance devient alors un processus de découverte, visant à dévoiler cette structure sous-jacente. Thiétart (2014) synthétise les fondements de cette approche en trois hypothèses principales : la réalité possède une nature propre, elle existe indépendamment de celui qui l'observe, et elle peut être décrite sans être influencée par l'acte même d'observation.

Cette posture, qui s'inscrit dans le réalisme scientifique, a profondément influencé les premières approches méthodologiques en sciences sociales, en particulier celles orientées vers la prédition, la généralisation et la production de lois explicatives. Dans cette perspective, le chercheur est perçu comme un observateur extérieur, neutre et détaché de

l'objet qu'il étudie. Ce rapport distancié à la réalité s'appuie sur une séparation nette entre le sujet connaissant et l'objet de connaissance (Allard-Poesi & Perret, 2014).

Fortin et Gagnon (2016) précisent que le positivisme conçoit la réalité sociale comme une entité unique, pouvant être étudiée selon les mêmes principes que les phénomènes physiques. Cette approche privilégie une méthodologie quantitative et déductive, où l'on teste des hypothèses sur la base d'indicateurs mesurables. En cela, elle cherche à reproduire les standards des sciences dures, où l'objectivité, la reproductibilité et la causalité sont érigées en principes fondamentaux.

Or, dans le cadre d'un mémoire portant sur des phénomènes aussi subjectifs que le sentiment d'exclusion en contexte interculturel, cette posture présente des limites importantes. Comme le souligne Savoie-Zajc (2006), la transposition des critères des sciences naturelles à l'étude des dynamiques humaines peut occulter la complexité des vécus, les subtilités des relations interculturelles et les dimensions symboliques qui traversent les interactions en milieu de travail.

En résumé, si le positivisme a apporté des outils puissants pour l'étude des faits sociaux, sa vision unidimensionnelle de la réalité ne permet pas de saisir pleinement la richesse des expériences humaines, notamment dans les environnements organisationnels marqués par la diversité culturelle. C'est pourquoi une posture constructiviste, davantage centrée sur la compréhension des significations attribuées par les individus, a été retenue pour orienter la présente recherche.

2.1.2.2 L'interprétativiste

Le courant interprétativiste s'inscrit dans une perspective selon laquelle la réalité sociale n'existe pas en dehors de ceux qui la vivent, mais se construit au fil des échanges, des représentations et des significations que les individus lui attribuent. Cette conception repose sur l'idée que le monde social n'est pas une entité objective, mais un tissu de relations et de sens partagés. Ainsi, comme le formulent Thiétart et *al.* (2014), « la réalité sociale est avant

tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations » (p. 26).

Dans cette optique, le rôle du chercheur ne consiste pas à expliquer les phénomènes à partir de lois générales, mais à les comprendre de l'intérieur, à partir du point de vue des acteurs concernés. C'est cette distinction fondamentale entre compréhension et explication qui distingue l'approche interprétative des approches positivistes. Lincoln et Guba (1985), cités par Allard-Poesi et Perret (2014), soulignent que cette posture vise une connaissance idiographique, c'est-à-dire spécifique et contextualisée, plutôt qu'une connaissance nomothétique, généralisable à partir de lois universelles.

Appliqué à une recherche sur le sentiment d'exclusion dans des environnements de travail interculturels, l'interprétativiste permet d'explorer comment les personnes perçoivent, ressentent et interprètent leurs expériences en fonction de leurs appartenances culturelles, de leurs trajectoires personnelles et de leurs interactions quotidiennes. Cette approche est particulièrement pertinente dans des contextes où les dynamiques relationnelles et identitaires jouent un rôle central.

Perret et Séville (2007), repris par Lazzari-Dodeler (2014), insistent sur la nécessité, pour le chercheur adoptant une posture interprétativiste, de prendre en compte les attentes, les intentions et les motivations des individus afin de saisir la manière dont ils construisent leur réalité. Ce processus, loin d'être purement descriptif, vise aussi à transformer la manière dont le savoir est produit, en donnant une place centrale à la voix des acteurs.

Ainsi, l'interprétativiste constitue un cadre particulièrement adapté pour étudier les effets subjectifs de la communication interculturelle en milieu organisationnel, car il permet de faire émerger les vécus singuliers, les malentendus, les tensions ou encore les stratégies de contournement que mobilisent les personnes dans un contexte professionnel marqué par la diversité culturelle.

2.1.2.3 Le constructivisme

Le paradigme constructiviste repose sur l'idée que la réalité sociale ne préexiste pas à ceux qui l'observent, mais qu'elle prend forme à travers les interactions, les expériences

vécues et les significations que les individus lui attribuent. Charreire et Huault (2001, p. 32) rappellent que, dans cette perspective, « le réel est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions ». Il ne s'agit donc pas d'une réalité figée ou universelle, mais d'une construction évolutive, façonnée dans un contexte particulier. Cette conception rejoint l'affirmation d'Allard-Poesi et Perret (2014), selon laquelle « la réalité est construite et non donnée » (p. 24), soulignant ainsi la nécessité de comprendre le sens que les individus accordent à leurs expériences, plutôt que de chercher à les expliquer à l'aide de lois générales.

Dans cette optique, l'épistémologie constructiviste envisage la connaissance comme un processus actif et continu, centré sur l'interaction entre le chercheur et l'objet d'étude. Moussa (2020) précise en ce sens que la connaissance n'est pas considérée comme un résultat figé, mais comme « un processus actif avant d'être un résultat fini » (p. 33). Cela rend compte du rôle central que joue l'interprétation dans la production du savoir.

Dans le contexte de la communication interculturelle en milieu professionnel, ce paradigme est particulièrement pertinent. Il permet de mettre en lumière les multiples représentations que les personnes issues de cultures différentes peuvent avoir du même environnement de travail, et les éventuelles dissonances qui peuvent engendrer des sentiments d'exclusion. Le constructivisme invite alors le chercheur à comprendre les trajectoires individuelles, à interpréter les significations que les individus donnent à leurs interactions, et à reconnaître la diversité des vécus au sein d'un même collectif.

Par ailleurs, Fortin et Gagnon (2016) rappellent que cette posture repose sur une démarche inductive, dans laquelle le chercheur ne part pas d'hypothèses préétablies, mais s'ouvre à l'exploration du terrain, laissant émerger les sens à partir des données recueillies. Selon ces auteurs, la réalité dans le constructivisme est perçue comme plurielle, malléable, et influencée par les perceptions humaines.

Albert (2017) renforce cette perspective en soulignant que la réalité est construite par les individus eux-mêmes, à travers leur vécu, leur histoire et leur contexte social. L'auteur rappelle que le sens attribué à un phénomène ne peut être dissocié du regard de ceux qui le vivent, ce qui confère une forte légitimité à l'analyse des récits de vie dans les recherches qualitatives. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, où les expériences subjectives d'une

étudiante internationale sont analysées, ce positionnement permet d'ancrer la recherche dans un registre compréhensif et réflexif.

Enfin, Houdebine-Gravaud (2003), en s'appuyant sur ses propres travaux liés au genre, insiste sur le fait que le chercheur lui-même est un acteur social et historique. Il est traversé par ses appartences, ses représentations, et les idéologies ambiantes, ce qui influence inévitablement son regard sur l'objet d'étude. Reconnaître cela ne constitue pas une faiblesse méthodologique, mais bien une exigence éthique dans toute posture constructiviste.

Dans cette logique, Avenier (2011) identifie deux variantes importantes du constructivisme : d'une part, le constructivisme radical inspiré des travaux de von Glaserfeld (1974 ; 1988/1981 ; 2001 ; 2005) et Le Moigne (1990 ; 1995 ; 2001 ; 2002 ; 2003), et d'autre part, le constructivisme selon Guba et Lincoln (1989 ; 1998), qui accordent une place centrale à la co-construction du sens entre chercheur et participants. Ces deux courants renforcent l'idée que la connaissance se développe dans l'action, par l'expérience, et dans un cadre relationnel.

2.1.3 Position épistémologique

Le choix d'un positionnement épistémologique clair constitue une étape fondamentale dans toute démarche de recherche, car il oriente non seulement les choix méthodologiques, mais également l'interprétation des résultats. Comme l'affirment Gavard-Perret et *al.* (2008), expliciter sa posture épistémologique permet au chercheur de donner sens, légitimité et cohérence à l'ensemble de sa démarche scientifique.

Dans le cadre de ce mémoire, j'adopte une posture ancrée dans le constructivisme pragmatique, un paradigme qui accorde une place centrale à l'expérience vécue et à la capacité réflexive du chercheur lui-même. Ce positionnement est cohérent avec la méthode choisie l'autopraxéographie qui mobilise le vécu professionnel comme levier d'analyse et de construction de savoirs.

Le constructivisme radical, tel que conceptualisé par von Glaserfeld (1988), cité par Avenier (2011, p. 27), se distingue par son refus de considérer la connaissance comme le

reflet d'une réalité objective, indépendante de l'observateur. Au contraire, cette approche postule que « la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique “objective”, mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience ». En ce sens, le chercheur n'est pas un simple témoin extérieur : il participe activement à la structuration du réel à travers ses interactions, ses interprétations et son parcours personnel.

En mobilisant cette perspective, je m'inscris dans une logique de co-construction du savoir, où la subjectivité n'est pas un biais à neutraliser, mais une ressource épistémique à intégrer. Cette posture s'aligne sur les principes du constructivisme pragmatique, qui visent à produire des connaissances à la fois situées et opérantes dans des contextes précis, tout en maintenant une exigence de rigueur, de transparence et d'éthique dans la conduite de la recherche (Avenier, 2011 ; Fortin et Gagnon, 2016).

Dans cette optique, l'usage de l'autopraxéographie me permet de rendre compte de la manière dont les situations d'exclusion vécues en contexte interculturel sont perçues, analysées et traduites en connaissances actionnables. Ce positionnement offre ainsi un cadre épistémologique cohérent avec l'objet d'étude et la méthode choisie, en valorisant l'expérience individuelle comme source de compréhension des phénomènes sociaux.

2.2 AUTOPRAXÉOGRAPHIE

L'autopraxéographie comme démarche méthodologique se base sur l'analyse réflexive de l'expérience personnelle du chercheur dans un contexte professionnel ou social. Elle permet de faire le lien entre le vécu subjectif et des notions théoriques, et donc de mieux comprendre les phénomènes observés. Dans cette étude, cette approche présente un double avantage : d'une part, elle permet d'accéder à des données riches et contextualisées, issues de situations vécues ; d'autre part, elle permet de révéler des mécanismes invisibles dans les études plus distanciées. Mais comme toute méthode, elle a des particularités et des limites qu'il faut définir pour mieux comprendre sa portée et sa rigueur scientifique.

2.2.1 Spécificité de la méthode

L'autopraxéographie est une méthode qualitative qui permet au chercheur de puiser dans ses propres pratiques pour construire un savoir réflexif à partir de son expérience professionnelle. Selon Albert et Cadieux (2016), elle vise à produire une connaissance généralisable à partir d'un point de vue singulier, celui du praticien-chercheur. Cette méthode offre un cadre d'analyse rigoureux permettant de revisiter les expériences vécues en les confrontant à des cadres théoriques issus de différentes disciplines, dans le but de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre dans un contexte organisationnel spécifique.

Contrairement à l'auto ethnographie, centrée sur le récit subjectif et personnel dans une perspective idiographique (Leplat, 2002), l'autopraxéographie se distingue par son ambition de générer des savoirs transférables au-delà de l'expérience individuelle. Elle associe ainsi les principes de l'auto ethnographie et de la praxéographie, en mettant en lien l'expérience vécue avec une démarche théorique structurée (Albert et Michaud, 2016 ; Albert et Perouma, 2017). Cette double orientation permet non seulement une immersion réflexive dans sa propre trajectoire, mais également une distanciation critique facilitant une lecture analytique du vécu.

D'un point de vue opérationnel, cette méthode suit plusieurs étapes articulées autour d'un va-et-vient constant entre la narration personnelle et l'analyse théorique. Dans un premier temps, le chercheur rédige un récit brut, non encore filtré par une interprétation analytique. Ensuite, ce matériau est retravaillé à la lumière des concepts théoriques issus de champs variés, ce qui permet une décontextualisation et une recontextualisation des événements (Albert et Cadieux, 2017). Ce mouvement entre pratique et théorie permet de dégager des régularités, d'identifier des tensions ou des leviers, et de formuler des propositions interprétatives plus larges.

Comme le souligne Albert (2017), ce processus n'est jamais linéaire. Il repose sur un questionnement continu, dans lequel le chercheur revisite ses expériences à la lumière de nouvelles lectures ou d'une meilleure compréhension du phénomène étudié. Cette posture de

doute permanent, proche de celle défendue par Jaspers (2017), s'inscrit dans une philosophie de la connaissance où chaque réponse appelle de nouvelles interrogations.

Par ailleurs, l'un des traits distinctifs de l'autopraxéographie réside dans son traitement de l'échantillonnage. Là où la plupart des méthodes qualitatives reposent sur un recrutement ciblé de participants, l'autopraxéographie fait du chercheur lui-même l'unique sujet d'étude (Albert, 2017). L'expérience personnelle devient ainsi la source principale de données empiriques, ce qui confère à cette méthode un caractère profondément introspectif et contextuel.

Enfin, l'un des atouts majeurs de cette méthode est sa capacité à produire des connaissances transposables. En croisant l'expérience avec des référents théoriques issus de la littérature scientifique, le chercheur construit des savoirs à portée heuristique, susceptibles d'éclairer d'autres situations similaires (Albert et *al.*, 2019). C'est cette capacité à transformer le vécu individuel en concepts mobilisables dans d'autres contextes qui rend l'autopraxéographie particulièrement pertinente dans une recherche portant sur les mécanismes d'exclusion en milieu de travail interculturel.

2.2.2 Limites de l'autopraxéographie

Si l'autopraxéographie présente une richesse méthodologique certaine, elle n'est pas exempte de limites. L'une des premières critiques concerne le risque d'auto-complaisance, ou de manque de distanciation critique. Puisque le chercheur s'étudie lui-même, il doit faire preuve d'une vigilance accrue pour éviter les biais de confirmation, les rationalisations *a posteriori* ou la sélection subjective des éléments à analyser (Albert et Cadieux, 2017). La réflexivité constante est donc indispensable pour garantir la validité du processus interprétatif.

Une autre limite réside dans la difficulté à convaincre du caractère transférable des résultats. Le fait de fonder l'analyse sur une seule trajectoire pose la question de la représentativité. Toutefois, comme le rappellent Albert et Perouma (2017), l'objectif n'est

pas ici de produire une généralisation statistique, mais une généralisation analytique, ancrée dans un raisonnement théorique rigoureux.

De plus, la posture d'implication totale du chercheur peut provoquer des tensions entre engagement subjectif et exigence de scientifcité. La transparence méthodologique, la mise en dialogue systématique avec la littérature et la posture d'humilité critique deviennent alors des garanties indispensables pour maintenir la rigueur du processus de connaissance (Fortin et Gagnon, 2016).

Après avoir exposé la démarche autopraxéographique qui a permis d'organiser l'analyse des expériences vécues, il convient de préciser la place des outils numériques mobilisés pour accompagner cette réflexion.

2.3 UTILISATION DE L'IA

Dans le cadre de ce mémoire, l'intelligence artificielle a été utilisée de manière ponctuelle et encadrée, en tant qu'outil de soutien à la réflexion. Plus précisément, l'outil ChatGPT a servi à stimuler certaines pistes d'analyse, à reformuler des idées complexes ou à proposer des structures logiques de rédaction. Son utilisation s'inscrit dans une logique de complémentarité, et non de substitution à la pensée critique ou à la rédaction personnelle.

À aucun moment, l'outil n'a été utilisé pour générer directement du contenu final présenté dans ce mémoire. Chaque proposition a été soigneusement retravaillée, analysée, contextualisée, et confrontée aux lectures académiques pertinentes. La chercheuse-praticienne est demeurée pleinement responsable de l'élaboration des idées, de la construction du raisonnement, ainsi que de la cohérence épistémologique et méthodologique de l'ensemble du travail.

Dans un esprit de transparence, il est important de souligner que l'utilisation de l'IA n'a pas remplacé la recherche documentaire, l'analyse réflexive ou l'interprétation des données. Elle a simplement permis, à certains moments, de clarifier la formulation de certaines idées, ou de simuler un échange critique utile à la maturation du regard du chercheur. En ce sens, elle s'apparente davantage à un outil d'aide à la structuration de la pensée, comparable à l'usage d'un correcteur linguistique ou d'un planificateur d'écriture.

Enfin, dans le respect des normes éthiques et scientifiques, l'ensemble des sources citées dans ce mémoire a été vérifié, validé et intégré à partir d'une revue de la littérature académique. Aucun contenu généré automatiquement n'a été repris tel quel, garantissant ainsi l'originalité, la qualité et l'intégrité scientifique de la recherche.

2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de cette recherche, une attention rigoureuse a été portée au respect des principes éthiques encadrant les études impliquant des dimensions humaines, conformément à l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2, 2018). Bien que la méthodologie adoptée repose principalement sur une approche autopraxéographique centrée sur le vécu de la chercheuse elle-même, certaines situations évoquées dans le cadre de l'analyse font référence à des tiers, notamment des collègues, des gestionnaires ou des membres d'équipes de travail rencontrés dans des milieux professionnels antérieurs. Cela nécessitait une vigilance accrue sur les plans de l'anonymat, de la confidentialité et du respect de la dignité des personnes indirectement impliquées.

Ainsi, tous les noms, fonctions ou éléments pouvant permettre l'identification des personnes mentionnées ont été volontairement modifiés ou omis. Cette démarche visait à garantir la protection de leur vie privée et à prévenir tout risque de stigmatisation ou de mauvaise interprétation. Aucun renseignement confidentiel n'a été divulgué, et les propos rapportés ont été traités avec prudence, dans une optique de compréhension et non de jugement.

L'éthique dans ce mémoire ne s'est pas limitée à l'application de règles formelles, mais a constitué une posture réflexive constante tout au long du processus de recherche. Cette posture s'inscrit dans la conception humaniste de l'éthique proposée par Hadot (2001), qui la définit comme une manière d'être en relation avec autrui, fondée sur le discernement moral. Elle rejoint également l'approche de Drolet et *al.*, (2015), pour qui l'éthique de la recherche repose sur les interactions respectueuses entre les chercheurs, les institutions et les personnes concernées, qu'elles soient directement ou indirectement impliquées.

Consciente de la sensibilité du sujet abordé « le sentiment d'exclusion en milieu de travail interculturel » j'ai pris soin d'aborder chaque situation relatée avec un regard critique, respectueux et nuancé, en veillant à ne pas déformer la réalité des faits ni imposer des jugements de valeur. La subjectivité inhérente à la démarche autopraxéographique a été assumée avec transparence, dans le souci de rester fidèle aux principes de prudence, de respect et de responsabilité que rappelle également le Fonds de recherche du Québec (2016).

De plus, aucun entretien n'a été mené avec des participants externes, ce qui excluait la nécessité de démarches d'approbation éthique institutionnelle. Toutefois, par souci de rigueur et de cohérence avec les standards de la recherche en sciences humaines, une réflexion éthique approfondie a été intégrée à chaque étape du mémoire : de la formulation de la problématique à la rédaction des résultats, en passant par le choix du cadre méthodologique.

Enfin, cet engagement éthique s'est traduit dans l'écriture elle-même : en évitant les généralisations hâtives, en reconnaissant les limites de l'analyse, et en adoptant une narration responsable et sensible aux enjeux humains évoqués. L'objectif n'a jamais été d'exposer des individus, mais de mettre en lumière des dynamiques systémiques et des expériences vécues, dans une perspective constructive et transformatrice.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

3.1 TÉMOIGNAGE 1

J'ai eu à travailler un an dans une entreprise portuaire nommée Kribi Multipurpose terminal située au Cameroun plus précisément dans la localité du sud il y'a de cela deux ans. J'étais assistante QHSE (qualité-hygiène-sécurité-environnement). Mon travail consistait à faire une étude d'impact environnemental des produits que transitait l'entreprise, faire une évaluation des risques, faire des Tools box meeting chaque matin avec les dockers avant le début de toutes activités sur le terminal, de s'assurer que tout le monde utilise les équipements de protection individuelle et connaissent les enjeux si ceux-ci ne sont pas respectés. J'étais la seule fille qui travaillait dans l'entreprise et sur le terminal aussi ; et tous les dockers étaient des hommes bien plus âgés que moi, ce qui d'un premier regard me frustrais un peu. La plupart des employés du terminal étaient les habitants de la région donc ils se connaissaient mieux et parlaient le même dialecte en plus du français qui est la langue courante ; moi je venais d'une autre région.

La première fois que j'ai dû m'exprimer devant les dockers c'étaient pour me présenter, j'étais vraiment stressée et j'avais peur. Certains lançaient des intrigues, d'autres se moquaient, ce qui m'a fait abréger ma présentation et mon supérieur a pris le relais. Après la réunion avec les dockers, mon supérieur m'a appelée à côté et m'a fait comprendre que si je me montre fragile devant eux ils vont essayer de me dominer et ce n'est pas bon. Je lui ai précisé que c'était la première fois de travailler en entreprise et en plus de devoirs gérer mes ainés ; il m'a rassuré et m'a dit que j'aurais le temps de m'habituer. Avec mon supérieur ça été facile, mais pas avec les dockers ; je ne me faisais pas à l'idée donner des ordres à mes ainées.

La plupart des journées de travail, je supervisais les travaux sur le terminal donc je passais plus de mon temps avec les dockers. Il fallait aussi que je monte à bord des navires dès qu'ils accostent pour faire un check-up de l'état des navires avant de laisser les dockers travailler. Ma première fois j'étais apeurée, je n'étais jamais monté à bord d'un navire. Les commandants de bord et les dockers se sont moqués de moi et avec ça personne ne me donnait du respect. J'ai fourni un effort, surmonter ma peur et progresser grâce à l'encouragement de mon supérieur. Pendant les journées de travail, les dockers ne m'écoutaient pas très souvent ce qui n'avancait en rien le travail et qui me décourageais l'idée de continuer. Je me suis dit si je suis plus ferme envers eux je gagnerais leur respect et c'est ce qui s'est passé. Pendant une journée de travail, j'ai donnée des directives à suivre ils ne m'ont pas écouté et est survenu un incident par suite d'une mauvaise manœuvre d'un docker. J'ai signalé l'incident a mes chefs et j'ai fait mon rapport ce qui a valu la mise à pied du docker concerné. Intérieurement je me sentais d'une part triste parce qu'une mise à pied n'est pas bonne pour le dossier d'un employé ; d'une autre part je me suis dit j'ai effectué mon travail et peut être les prochaines fois ils me prendront vraiment au sérieux, chose qui a été faite mais ils ont commencé à avoir peur de moi ce qui m'a gêné.

Pendant les pauses je restais souvent à l'écart du groupe, ce qui n'est en aucun cas plaisant. Je me suis dit que pour qu'avec les dockers ont puisses bien s'entendent et faire un bon travail dans les délais (parce qu'aussi plus le navire restait accosté, plus l'entreprise payait de l'argent) il fallait que je fournisse des efforts pour m'intégrer. J'ai commencé à m'intéresser à leur conversation, à recueillir leur suggestion pour améliorer notre travail au niveau de l'administration puis je les ai soumis à mes supérieurs. Des activités au sein de l'entreprise ont été organisé entre tous les employés pour essayer de déstresser après le travail, ainsi que des partis. J'ai ressenti comme un sentiment d'accomplissement après cela parce qu'avec les dockers la communication se passait plutôt bien, j'avais pu gagner leur confiance et le rendu au niveau du travail était magnifique aussi.

Malgré les efforts progressifs que je fournissais pour mieux m'imposer professionnellement, je continuais de ressentir un fort isolement. Durant les premières semaines, ma présence semblait perturber les dynamiques déjà bien établies entre les dockers.

Lors des réunions du matin, même si j'étais censée animer les Tools box meetings il arrivait souvent qu'ils ignorent mes rappels ou qu'ils répondent par des murmures dans leur dialecte, ce qui me mettait mal à l'aise. J'étais présente physiquement, mais souvent absente symboliquement.

La pause-déjeuner était probablement l'instant où le sentiment d'exclusion se faisait le plus sentir. Je m'asseyais seule dans un coin du terminal ou dans mon bureau. Les rares fois où je tentais de rejoindre un groupe, les conversations ralentissaient brusquement, parfois se faisaient dans un dialecte que je ne comprenais pas, me laissant une impression d'invisibilité.

Au-delà de l'enjeu du genre et de l'âge, la barrière culturelle était réelle. Les dockers, originaires de la région, avaient tissé des liens forts, basés sur des références locales, un humour partagé et un vécu commun. En tant que jeune femme originaire d'une autre région, je ne partageais pas leur vécu. Le dialecte devenait une arme douce d'exclusion, une frontière invisible mais palpable. Même si je maîtrisais parfaitement le français, la langue de travail officielle, j'étais systématiquement tenue à distance des discussions plus informelles où les dialectes prédominaient.

Par ailleurs, le fait de venir avec un niveau universitaire plus élevé, et d'occuper un poste de contrôle dans un environnement masculin et manuel, renforçait une forme de méfiance. Pour beaucoup, j'étais perçue comme une intellectuelle venue leur dire quoi faire, ce qui a nourri certaines résistances. Il y avait un non-dit : ma légitimité était constamment remise en question.

Cette situation ne pouvait plus durer. J'ai compris que rester dans une posture rigide de contrôle ne ferait qu'augmenter le fossé. J'ai donc volontairement commencé à adopter une posture plus collaborative. Lors des Tools box meetings, je posais des questions ouvertes au lieu de simplement imposer des consignes. Je demandais : ce qu'ils pensaient de la procédure de la journée ? Ou ce qui pourrait l'améliorer selon eux ?

Petit à petit, certains ont commencé à me répondre. Le ton changeait. J'ai appris à valoriser leur expérience concrète du terrain et à en faire un levier de sécurité au travail. Une des premières stratégies que j'ai adoptées a été de coconstruire certaines consignes avec eux. Un docker expérimenté m'a proposé une méthode pour mieux positionner les cargaisons

lourdes, ce qui réduisait les risques de blessure. J'ai fait remonter cette proposition à ma hiérarchie, qui l'a validée. Cette reconnaissance a eu un effet bénéfique sur mes relations.

L'un des moments décisifs a été une formation interne en hygiène et sécurité où j'ai animé un atelier participatif. J'avais pris soin d'adapter mon langage, de simplifier les termes techniques, et d'inclure des exemples concrets tirés de leurs expériences. À la fin de la session, plusieurs dockers m'ont félicitée, certains m'appelant même par mon prénom pour la première fois. Cela peut sembler anodin, mais à mes yeux, c'était une grande réussite.

Une activité sportive organisée un samedi par l'entreprise. Ce match de football entre employés de différents services a permis de créer un terrain neutre, sans hiérarchie, sans protocole. J'y ai participé en tant que supportrice active, ce qui m'a permis d'avoir des échanges plus humains, loin du stress quotidien. À partir de ce moment, les regards ont changé.

Avec le temps, les pauses sont devenues plus agréables. Je n'étais plus obligée de m'imposer, on m'invitait spontanément à m'asseoir. Les échanges ne se faisaient plus uniquement en dialecte, mais aussi en français pour m'inclure. L'humour, au départ excluant, est devenu un pont. J'ai senti que j'étais enfin considérée comme un membre à part entière de l'équipe, sans que cela diminue ma légitimité.

L'un des dockers m'a dit un jour au début, on croyait que tu n'allais pas tenir, mais tu t'es accrochée. Ce simple mot m'a touchée.

Cette expérience m'a profondément marquée. Elle m'a appris que l'inclusion ne se décrète pas, elle se construit. J'ai compris que dans un contexte interculturel, il est essentiel de :

- Faire preuve d'humilité face à des personnes d'expérience.
- Être consciente de ses priviléges (langue, diplôme, poste) sans en faire un instrument de supériorité.
- Créer des ponts par la communication informelle : l'humour, l'écoute, la reconnaissance mutuelle.

- Utiliser la communication interculturelle comme levier d'intégration : comprendre les codes, ajuster son discours, valoriser les différences.

Cette année passée au Kribi Multipurpose Terminal a été bien plus qu'une simple étape professionnelle. Elle m'a permis de vivre, de ressentir et de comprendre en profondeur ce que signifie le sentiment d'exclusion dans un environnement de travail. Mais surtout, elle m'a offert une leçon inestimable : celle que la reconnaissance de l'autre passe par la volonté de créer du lien. Mon parcours est la preuve que, même dans les contextes les plus fermés, il est possible de construire l'inclusion par l'action, la patience et la persévérance.

3.2 TÉMOIGNAGE 2

Quand je suis arrivée à Rimouski pour mes études, comme beaucoup d'étudiants internationaux, j'ai cherché un emploi à temps partiel pour subvenir à mes besoins. J'ai été embauchée au Tim Hortons, une grande chaîne de restauration rapide bien connue au Canada. J'y ai travaillé pendant un an, d'abord comme caissière, puis comme commis à la préparation des cafés, et enfin à la confection des lunchs, en alternance selon les besoins de l'équipe. Au début, j'étais heureuse d'avoir trouvé un emploi aussi vite. Je me sentais motivée, curieuse et prête à m'intégrer. Mais cette motivation a rapidement été confrontée à des réalités inattendues.

Le travail était rapide, exigeant physiquement et mentalement, surtout pendant les heures de pointe. Il fallait retenir les commandes, respecter les procédures, servir avec le sourire, tout en allant vite. Ce n'était pas facile, surtout dans un environnement où je devais encore m'adapter à l'accent québécois et aux codes sociaux différents.

La majorité des employées régulières étaient des femmes d'origine québécoise, pour la plupart dans la quarantaine. Elles formaient un groupe soudé, et amical entre elles. Elles parlaient souvent de sujets que je ne comprenais pas : souvenirs d'enfance à Rimouski, émissions locales, anecdotes avec leurs enfants. Même quand je me trouvais à côté d'elles

dans la salle de pause, les échanges continuaient sans jamais s'adresser à moi. Je n'étais pas volontairement exclue, mais j'étais ignorée et cela, à répétition.

L'un des premiers signes d'exclusion que j'ai remarqués, c'était l'attribution des tâches. Au lieu de faire tourner les postes, certaines tâches plus pénibles comme nettoyer la salle de bain ou refaire le comptoir étaient souvent laissées aux nouveaux et donc souvent à moi, ou aux autres étudiants internationaux (un collègue béninois, une étudiante marocaine). Quand l'un d'entre nous osait le faire remarquer, on nous répondait gentiment : c'est normal, ce sont toujours les nouveaux qui commencent comme ça. Mais après plusieurs mois, rien ne changeait.

Autre élément qui m'avait beaucoup marqué, ce sont les corrections. Lorsque je commettais une erreur en caisse ou que je me trompais dans l'ordre des commandes, les commentaires étaient secs, parfois dits devant les clients : on l'a déjà expliqué ; ça fait plusieurs fois, là... Ce type de ton n'était pas employé avec les collègues québécoises. On leur parlait avec indulgence, on les appelait affectueusement par leur prénom. À moi, c'était juste : faut faire attention.

Une fois, pendant ma pause, j'ai voulu initier une conversation en disant que j'étais étudiante en gestion des personnes en milieu de travail. L'une des collègues a levé les sourcils et m'a lancé : ben voyons, tu vas finir patronne alors ! en riant, mais sur un ton ambigu. J'ai souri, mais j'ai ressenti une gêne profonde. C'était comme si mon ambition n'était pas prise au sérieux, ou pire, vue comme une prétention.

Du côté des collègues étudiants, il y avait aussi des non-dits. Nous venions de différentes cultures : un jeune homme togolais, une étudiante ivoirienne, un collègue maghrébin. Même si nous partagions tous le fait d'être les nouveaux, il n'y avait pas une réelle unité. Certains voulaient prouver qu'ils s'intégraient mieux que les autres, évitant même de parler à voix haute de leurs difficultés.

Une collègue ivoirienne avec qui je m'entendais bien m'a confié un jour qu'elle n'osait plus poser de questions car elle avait l'impression d'être toujours jugée comme celle qui ne comprend rien. Elle aussi ressentait que les erreurs étaient moins tolérées venant de nous. C'est à ce moment que j'ai réalisé que notre malaise n'était pas individuel mais plutôt partagé.

Vers le quatrième mois, la responsable du magasin a décidé de mettre en place une formation croisée pour que chaque employé puisse maîtriser plusieurs postes. Cela m'a permis d'être formée à la préparation des cafés, ce qui était perçu comme une tâche centrale dans l'organisation du travail. Ce changement m'a donné plus de confiance et de visibilité.

J'ai commencé à travailler en duo avec une collègue québécoise plus jeune, plus ouverte. Elle m'a appris les petits trucs du métier sans jugement. Elle m'expliquait les commandes complexes avec patience et même de l'humour. C'est avec elle que j'ai pu enfin créer un vrai lien. Peu à peu, elle me saluait avec chaleur, me posait des questions sur mes études, et restait avec moi pendant les pauses. D'autres collègues ont suivi cet exemple.

Malgré ce mieux, certaines résistances sont restées. Les blagues à connotation culturelle parfois sur mon accent ou sur la nourriture africaine surgissaient de temps en temps. Je ne savais pas toujours si je devais en rire ou m'en offusquer. Alors je riais, souvent par automatisme.

Une collègue m'a dit un jour : tu t'exprimes super bien pour une Africaine. Je savais qu'elle voulait faire un compliment, mais cela m'a serré la gorge. Cela sous-entendait qu'elle ne s'attendait pas à ce que je sois éloquente. Je me suis sentie piégée entre la politesse et le malaise.

Avec le recul, je pense que plusieurs actions auraient pu faire une réelle différence :

- Une sensibilisation à la diversité culturelle dès l'arrivée de nouveaux employés, surtout dans un environnement aussi multiculturel que le Tim Hortons.

- Des moments de discussion collective pour comprendre les vécus de chacun, briser les silences et les malaises.
- Un accompagnement des nouveaux, avec des jumelages systématiques pour faciliter l'intégration et la transmission de l'information.
- Une rotation plus équitable des tâches, basée sur l'expérience et non sur l'origine ou l'ancienneté perçue.
- Une politique claire sur les micro-agressions verbales, même si elles sont dites “sur le ton de l'humour”.

Mon année chez Tim Hortons m'a appris bien plus que la préparation de cafés. J'y ai vécu de près ce que c'est que d'être intégrée dans un système où l'on est vu comme différente. Parfois invisible, parfois trop visible. J'ai appris à décoder les signes de l'exclusion subtile, à garder confiance, et à chercher l'ouverture chez les bonnes personnes.

L'inclusion, au fond, commence par de petits gestes : une parole bienveillante, un effort de langage, une attention portée à l'autre. J'espère qu'un jour, ces gestes seront intégrés aux pratiques de gestion comme une évidence.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSION

4.1 ANALYSES

Les deux témoignages analysés, issus d'environnements professionnels différents mais comparables dans leur dynamique interculturelle, mettent en évidence une série de thèmes interconnectés autour du sentiment d'exclusion. Ces thèmes se croisent selon plusieurs dimensions : identitaire, relationnelle, communicationnelle et organisationnelle. Leur regroupement permet une lecture transversale des mécanismes d'exclusion et des stratégies d'intégration mobilisées dans les deux contextes.

4.1.1 Confrontation identitaire et disqualification symbolique

La confrontation identitaire apparaît comme l'un des nœuds centraux du sentiment d'exclusion. Elle se manifeste à travers l'expérience d'être minoritaire selon plusieurs axes : le genre, l'âge, le statut professionnel, l'origine culturelle ou encore le niveau de formation.

Dans les deux contextes, le fait d'être une femme dans un milieu de travail à dominante masculine entraîne une marginalisation subtile, où l'isolement n'est pas toujours explicitement imposé, mais s'impose par les normes implicites du groupe (Ely et Thomas, 2001).

J'étais la seule fille qui travaillait dans l'entreprise et sur le terminal aussi. Extrait 1 – Témoignage 1

Cette dynamique est renforcée dans l'extrait 1 du témoignage 1 par l'âge relativement jeune de la chercheuse, lequel vient fragiliser la légitimité de l'autorité exercée dans des contextes marqués par une forte distance hiérarchique (Hofstede, 2011).

Je ne me faisais pas à l'idée de donner des ordres à mes ainés. Extrait 2 – Témoignage 1

Le statut d'intellectuelle, perçu à travers le niveau universitaire dans l'extrait 2 du témoignage 1, devient aussi un facteur de rejet implicite, car il rompt avec les représentations locales de la compétence basées sur l'expérience pratique (Wonders et Jones, 2011).

Le fait de venir avec un niveau universitaire plus élevé, et d'occuper un poste de contrôle [...] renforçait une forme de méfiance. Extrait 3 – Témoignage 1

Cette observation de l'extrait 3 du témoignage 1 est cohérente avec les travaux de Wonders et Jones (2011), qui soulignent que dans les milieux ouvriers, les figures perçues comme issues de l'élite scolaire peuvent cristalliser une défiance, voire un rejet. Cela s'explique notamment par un sentiment de menace vis-à-vis de l'expertise terrain détenue par les anciens, souvent non reconnue dans les discours technocratiques.

Enfin, le positionnement hiérarchique de l'auteure dans l'organisation est perçu comme une transgression des rôles attendus, gênant l'acceptation de son autorité. Le statut d'assistante QHSE, bien qu'offrant une autorité fonctionnelle, est mis à mal par les rapports interpersonnels fondés sur l'ancienneté et la hiérarchie sociale informelle. L'exercice de l'autorité est perçu comme une transgression des normes sociales liées à l'âge, au genre et à l'expérience. Selon Hofstede (2011), dans les sociétés à forte distance hiérarchique, l'autorité est attendue de la part des personnes plus âgées ou socialement établies.

Mon supérieur m'a fait comprendre que si je me montre fragile devant eux ils vont essayer de me dominer. Extrait 4 – Témoignage 1

Ce constat fait dans l'extrait 4 du témoignage 1 révèle la nécessité d'adopter une posture d'autorité affirmée dans un contexte où les normes sociales traditionnelles entravent l'acceptation de figures jeunes et féminines d'encadrement.

4.1.2 Communication et invisibilisation symbolique

La communication, au lieu d'être un pont entre les membres de l'équipe, devient un outil d'exclusion. La pratique récurrente de l'usage des dialectes, incompris par la chercheuse, opère comme un marqueur identitaire et un outil d'invisibilisation (Azzopardi, 2020).

Parfois se faisaient dans un dialecte que je ne comprenais pas. Extrait 5 –
Témoignage 1

Dans l'extrait 5 du témoignage 1, le recours fréquent aux dialectes régionaux par les dockers, agit comme un mécanisme d'exclusion douce, créant une barrière invisible mais réelle. Cette pratique, en privilégiant les codes culturels partagés par les membres du groupe majoritaire, renforce leur cohésion tout en marginalisant ceux qui n'en font pas partie (Moran et al., 2010). L'invisibilité symbolique découle ici de l'utilisation du dialecte comme frontière culturelle.

L'invisibilité relationnelle se traduit par l'ignorance volontaire ou involontaire de la présence de l'autre.

Même quand je me trouvais à côté d'elles dans la salle de pause, les échanges continuaient sans jamais s'adresser à moi. Extrait 1 - Témoignage 2

L'extrait 1 du témoignage 2 nous montre une forme d'invisibilité relationnelle, où la participation sociale est refusée non par hostilité explicite, mais par une forme d'ignorance persistante qui fragilise le sentiment d'appartenance.

J'étais présente physiquement, mais souvent absente symboliquement. Extrait 6 –
Témoignage 1

L'extrait 6 du témoignage 1 illustre bien le ressenti de l'auteure face à cette marginalisation implicite. Selon Ely et Thomas (2001), les pratiques langagières dans un groupe peuvent refléter des dynamiques de pouvoir, rendant certaines voix audibles et d'autres inaudibles. Cette invisibilité est d'autant plus marquante qu'elle ne repose pas sur un rejet explicite, mais sur une absence de reconnaissance.

Les rares fois où je tentais de rejoindre un groupe, les conversations ralentissaient brusquement. Extrait 8 – Témoignage 1

Cette mise à l'écart silencieuse dans l'extrait 8 du témoignage 1 montre que les espaces informels deviennent des lieux de reproduction des rapports de pouvoir implicites.

Les micro-agressions verbales, parfois sous couvert d'humour ou de compliments, renforcent les stéréotypes culturels et créent un climat d'insécurité relationnelle.

Tu t'exprimes super bien pour une Africaine. Extrait 6 - Témoignage 2

L'extrait 6 du témoignage 2, bien que formulé comme un compliment, est porteur d'un stéréotype implicite selon lequel les Africains seraient supposément peu éloquents. Il s'agit d'une micro-agression linguistique, telle que définie par Jones-Smith (2018), qui associe différence culturelle et déficit de compétence.

Je ne savais pas toujours si je devais en rire ou m'en offusquer. Extrait 7 – Témoignage 2

Cette ambivalence émotionnelle dans l'extrait 7 du témoignage 2 est caractéristique de la réception des micro-agressions, qui laissent les individus dans une tension constante entre désir d'intégration et perception de l'humiliation (Azzopardi, 2020).

4.1.3 Inégalité organisationnelle et exclusion sociale

L'exclusion prend une forme opérationnelle par la répartition inégalitaire et durable des tâches, ainsi que par le traitement inégal face aux erreurs. Bourdieu (1980) parle de reproduction des inégalités par les structures de travail. Azzopardi (2020) précise que les pratiques organisationnelles peuvent induire une discrimination indirecte lorsqu'elles attribuent systématiquement les tâches les moins valorisantes à certaines catégories d'employés.

Certaines tâches plus pénibles comme nettoyer la salle de bain [...] étaient souvent laissées aux nouveaux et donc souvent à moi. Extrait 3 - Témoignage 2

L'extrait 3 du témoignage 2 illustre une forme d'exclusion par les pratiques de travail, où les étudiants internationaux se retrouvent relégués aux tâches les plus ingrates, ce qui constitue une assignation symbolique négative (Azzopardi, 2020).

Après plusieurs mois, rien ne changeait. Extrait 4 – Témoignage 2

Dans cet extrait 4 du témoignage 2, l'absence de rotation des tâches après un temps raisonnable démontre une cristallisation des rôles subalternes, ce que Bourdieu (1980) désigne comme une reproduction des rapports de domination symbolique.

On leur parlait avec indulgence, on les appelait affectueusement par leur prénom. À moi, c'était juste : faut faire attention. Extrait 5 – Témoignage 2

Ce contraste de l'extrait 5 du témoignage 2 illustre une asymétrie dans le traitement des erreurs. Alors que les employées locales bénéficient de formes d'indulgence et de reconnaissance affective, l'auteure est renvoyée à une posture de faute et de correction sans nuances, renforçant son insécurité professionnelle (Wonders et Jones, 2011).

4.1.4 Stigmatisation de l'ambition et assignation identitaire

La stigmatisation de l'ambition désigne la tendance à percevoir de manière négative les aspirations à la réussite, surtout lorsqu'elles proviennent de personnes issues de groupes perçus comme subalternes. Ely et Thomas (2001) observent que l'ascension sociale de ces individus est souvent reçue avec scepticisme, voire hostilité, car elle remet en cause l'ordre hiérarchique implicite. Le désir d'évolution professionnelle suscite des réactions ambivalentes. L'aspiration est perçue comme une remise en cause implicite de l'ordre social et hiérarchique.

J'ai souri, mais j'ai ressenti une gêne profonde. Extrait 8 – Témoignage 2

Tu vas finir patronne alors ! Extrait 9 – Témoignage 2

L'extrait 8 du témoignage 2 est une réaction face à une remarque apparemment anodine de l'extrait 9 du témoignage 2. Elle révèle une forme de stigmatisation sociale de l'ambition. Comme le suggère Ely et Thomas (2001), cette gêne traduit la tension entre la volonté d'émancipation et la résistance symbolique que cette ambition suscite chez certains collègues.

4.1.5 Stratégie d'intégration et levier d'inclusion

Face aux dynamiques d'exclusion, l'auteure adopte des stratégies de contournement et d'engagement progressif dans la vie sociale du groupe.

Les pauses sont devenues plus agréables. Je n'étais plus obligée de m'imposer, on m'invitait spontanément à m'asseoir. Extrait 7 – Témoignage 1

De cet extrait 7 du témoignage 1, on comprend qu'en milieu de travail, la communication informelle est un vecteur essentiel d'intégration, de reconnaissance et d'accès à l'information (Cormier, 2018). Elle favorise la création de liens de confiance, la résolution de conflits et le sentiment d'appartenance.

Elle m'a appris les petits trucs du métier sans jugement. [...] me posait des questions sur mes études. Extrait 10 – Témoignage 2

Dans l'extrait 10 du témoignage 2, l'engagement de cette collègue québécoise plus jeune illustre le rôle fondamental des alliés dans le processus d'inclusion. Comme l'indiquent Moran et *al.* (2010), ces gestes apparemment simples participent à la reconnaissance sociale et à la restauration de la dignité professionnelle.

Un allié est défini comme une personne privilégiée ou intégrée au groupe dominant qui choisit de soutenir activement l'inclusion d'un collègue minorisé. Moran et *al.* (2010) notent que les alliances interpersonnelles renforcent l'estime de soi et favorisent la reconnaissance professionnelle.

Cela m'a permis d'être formée à la préparation des cafés [...] ce changement m'a donné plus de confiance. Extrait 11 – Témoignage 2

L'extrait 11 du témoignage 2 met en lumière l'impact de la formation croisée sur le sentiment d'utilité et de reconnaissance. Cette stratégie participe à une revalorisation des compétences des employés marginalisés, comme le rappellent Taylor et *al.*, (2016). La reconnaissance des compétences est le processus par lequel les savoir-faire et les acquis professionnels sont valorisés au sein d'une organisation. Taylor et *al.*, (2016) affirment que la formation croisée permet de créer une meilleure équité dans la distribution des savoirs et des responsabilités, tout en légitimant l'intégration progressive des nouveaux employés.

Une sensibilisation à la diversité culturelle [...] des moments de discussion collective. Extrait 12 – Témoignage 2

Ce type de suggestion dans l'extrait 12 du témoignage 2 correspond à ce que Frimousse (2016) qualifie de réflexivité organisationnelle, un processus qui consiste à faire évoluer les pratiques managériales par la prise en compte des vécus minoritaires.

La réflexivité sur la diversité désigne la capacité à interroger de manière critique les dynamiques d'inclusion/exclusion dans l'organisation. Frimousse (2016) et Azzopardi (2020) insistent sur l'importance d'une approche participative pour faire émerger des pratiques justes et durables en matière de gestion de la diversité.

L'inclusion, au fond, commence par de petits gestes. Extrait 13 – Témoignage 2

L'extrait 13 du témoignage 2 synthétise l'approche micro-sociale prônée par Azzopardi (2020), où l'attention quotidienne à l'autre devient un levier central pour l'équité relationnelle.

4.2 DISCUSSION

Cette discussion s'appuie sur l'analyse approfondie des deux témoignages et vise à mettre en dialogue les résultats obtenus avec les fondements théoriques. Il s'agit de dégager des pistes d'interprétation, de valider certaines hypothèses issues de la revue de la littérature et de mettre en lumière les tensions entre la théorie et les pratiques observées. Les dimensions culturelles, les obstacles communicationnels, les dynamiques de groupe et les formes de leadership apparaissent comme des fils conducteurs pour comprendre le sentiment d'exclusion vécu en milieu professionnel interculturel.

4.2.1 Confrontation identitaire et disqualification symbolique

Les résultats mettent en évidence que la confrontation identitaire est un facteur central du sentiment d'exclusion dans les deux expériences professionnelles étudiées. Cette confrontation repose sur une combinaison de critères – genre, âge, origine culturelle, statut académique et position hiérarchique – qui, cumulés, renforcent la marginalisation de la personne minoritaire.

L'exemple de l'isolement lié au genre dans un environnement à dominante masculine rejoint les travaux d'Ely et Thomas (2001), qui soulignent que les organisations peuvent reproduire des rapports de pouvoir traditionnels en reléguant les femmes à des positions

périphériques, même lorsque leur présence n'est pas ouvertement contestée. Cette mise à l'écart subtile, observée dans le témoignage 1 (« J'étais la seule fille qui travaillait dans l'entreprise et sur le terminal aussi »), témoigne de normes implicites qui définissent la légitimité en fonction de critères non écrits.

À cette dimension de genre s'ajoute l'âge relativement jeune de l'auteure, qui a fragilisé la reconnaissance de son autorité dans un contexte de forte distance hiérarchique. Selon Hofstede (2011), dans les cultures où la hiérarchie est fortement valorisée, l'autorité est souvent associée à l'ancienneté et à l'âge, ce qui peut entraîner une résistance implicite à l'égard des figures jeunes en position de gestion. Le malaise exprimé dans l'extrait 2 (« Je ne me faisais pas à l'idée de donner des ordres à mes aînés ») illustre le conflit entre les attentes culturelles liées à l'âge et le rôle organisationnel assigné.

Le statut académique, perçu comme un signe d'appartenance à une élite intellectuelle, a également été identifié comme une source de méfiance, confirmant l'analyse de Wonders et Jones (2011) selon laquelle les détenteurs d'un savoir institutionnel peuvent être vus comme déconnectés des réalités opérationnelles. Cette perception est manifeste dans l'extrait 3 (« Le fait de venir avec un niveau universitaire plus élevé... renforçait une forme de méfiance »).

Enfin, le positionnement hiérarchique, bien qu'officiel, a été interprété comme une transgression des normes sociales implicites liant pouvoir, âge et genre. Le rappel fait par le supérieur hiérarchique dans l'extrait 4 (« si je me montre fragile... ils vont essayer de me dominer ») illustre le besoin de surjouer l'autorité pour compenser un déficit de légitimité perçu, ce qui rejoint l'idée de Hofstede (2011) selon laquelle les contextes à forte distance hiérarchique exigent une posture affirmée, voire autoritaire, pour imposer son rôle.

En somme, la confrontation identitaire ici observée ne relève pas uniquement d'un facteur unique (genre, âge ou diplôme), mais bien de leur combinaison, ce qui crée un effet cumulatif sur le sentiment d'exclusion. Ce constat met en lumière la nécessité, pour les gestionnaires, de reconnaître la pluralité des identités et d'adapter leurs stratégies de légitimation et de reconnaissance afin de réduire les tensions symboliques.

Observation terrain	Lien avec les témoignages	Implication pour la gestion	Apport de la littérature
Jeune âge fragilisant l'autorité	Je ne me faisais pas à l'idée de donner les ordres à mes ainés	Mettre en place un mentorat pour soutenir la légitimité des jeunes gestionnaires	Les cultures à forte distance hiérarchique (Hofstede, 2011)
Isolément lié au genre dans un milieu masculin	J'étais la seule fille qui travaillait dans l'entreprise et sur le terminal aussi	Favoriser des dispositifs de mixité et de reconnaissance explicite des compétences féminines	Reproduction des rapports de pouvoir traditionnels, marginalisation subtile (Ely et Thomas, 2001)
Autorité perçue comme transgression sociale	Si je me montre fragile... ils vont essayer de me dominer	Former les gestionnaires à l'adaptation de leur posture selon les codes culturels	Nécessité d'affirmer l'autorité dans les contextes hiérarchiques forts (Hofstede, 2011)
Méfiance envers le diplôme universitaire	Le fait de venir avec un niveau universitaire plus élevé... renforçait une forme de méfiance	Valoriser la complémentarité savoir académique / savoir pratique	Perception de déconnexion entre savoir académique et expérience terrain (Wonders et Jones, 2011)

Tableau 1 : Manifestations et enjeux de la confrontation identitaire en contexte interculturel

Le tableau 1 synthétise les principaux facteurs de confrontation identitaire relevés dans les témoignages, en les mettant en perspective avec les apports théoriques. On constate que les enjeux d'exclusion ne découlent pas uniquement d'un facteur isolé (genre, âge, formation ou statut hiérarchique), mais de la combinaison de ces dimensions, créant un effet cumulatif sur la marginalisation. La comparaison avec la littérature permet de confirmer que ces situations sont récurrentes dans les environnements interculturels à forte distance hiérarchique. Les implications pour la gestion mettent en évidence la nécessité d'actions ciblées, allant de la mise en place de dispositifs de reconnaissance de la diversité à des stratégies de mentorat et de valorisation des compétences mixtes (académiques et pratiques), afin de prévenir les tensions symboliques et renforcer l'intégration.

4.2.2 Communication interculturelle et invisibilisation symbolique

Les données issues des deux témoignages montrent que la communication, censée être un vecteur de lien, peut paradoxalement devenir un instrument d'exclusion lorsqu'elle est façonnée par des codes linguistiques et relationnels non partagés. Dans les deux contextes étudiés, l'usage des dialectes locaux et la pratique de l'ignorance relationnelle contribuent à ériger des frontières symboliques entre les membres du groupe majoritaire et les minoritaires.

Ces observations rejoignent l'analyse d'Azzopardi (2020), qui souligne que la langue peut fonctionner comme un marqueur identitaire et un outil d'exclusion douce, renforçant la cohésion interne d'un groupe tout en marginalisant ceux qui n'en maîtrisent pas les codes. Elles confirment également les propos d'Ely et Thomas (2001) sur l'invisibilité sociale, selon lesquels la reconnaissance ou l'effacement d'un individu au sein d'un collectif ne dépend pas uniquement de ses compétences, mais aussi de la place qui lui est accordée dans les échanges symboliques.

L'invisibilité relationnelle, telle qu'illustrée dans le témoignage 2, se manifeste par une absence de sollicitation dans les discussions, même en présence physique, renforçant le sentiment de mise à l'écart. Cette dynamique rejoint les réflexions de Moran et *al.* (2010), qui rappellent que les espaces informels constituent des lieux stratégiques de circulation de l'information et de renforcement des liens. Lorsqu'ils sont monopolisés par un sous-groupe, ils deviennent un espace de reproduction des rapports de pouvoir implicites.

Par ailleurs, les micro-agressions verbales, parfois exprimées sous forme de compliments ambigus, reflètent des stéréotypes culturels intériorisés. Comme le notent Jones-Smith (2018) et Azzopardi (2020), ces interactions, en apparence anodines, contribuent à maintenir des inégalités symboliques en associant la différence culturelle à un déficit supposé de compétence. La réaction ambivalente face à ces remarques oscillant entre rire et inconfort illustre la tension permanente entre le désir d'intégration et la perception d'humiliation.

En somme, les témoignages analysés montrent que la communication n'est pas seulement un outil de transmission d'informations, mais aussi un espace où se jouent des

rapports de pouvoir, des processus de reconnaissance et des stratégies d'inclusion ou d'exclusion. Cette réalité appelle à une vigilance accrue dans la gestion des interactions, notamment en contexte interculturel.

Observation terrain	Lien avec les témoignages	Implication pour la gestion	Apport de la littérature
Usage récurrent de dialectes incompris	Parfois se faisaient dans un dialecte que je ne comprenais pas	Promouvoir une langue commune dans les échanges professionnels pour garantir l'accessibilité à l'information	La langue comme frontière culturelle et outil d'exclusion douce (Azzopardi, 2020)
Présence physique mais absence symbolique	J'étais présente physiquement, mais souvent absente symboliquement	Former les équipes à l'inclusion relationnelle et à l'écoute active	Pratiques langagières reflétant des dynamiques de pouvoir (Ely et Thomas, 2001)
Ambivalence face aux micro-agressions	Je ne savais pas toujours si je devais en rire...	Développer des formations en intelligence émotionnelle pour mieux gérer les situations ambiguës	Tension entre désir d'intégration et perception d'humiliation (Azzopardi, 2020)
Micro-agressions verbales et stéréotypes implicites	Tu t'exprimes super bien pour une Africaine	Sensibiliser au langage inclusif et mettre en place des mécanismes de signalement	Micro-agressions comme vecteur de stigmatisation culturelle (Jones-Smith, 2018 ; Azzopardi, 2020)
Ignorance relationnelle persistante	Même quand je me trouvais à côté d'elles... sans jamais s'adresser à moi	Mettre en place des activités favorisant l'interaction entre tous les membres, y compris dans les espaces informels	Invisibilité sociale par absence de reconnaissance (Ely et Thomas, 2001)
Mise à l'écart dans les espaces informels	Les rares fois où je tentais... les conversations ralentissaient	Créer des moments d'échanges structurés où chacun peut contribuer sans crainte	Espaces informels comme lieux de reproduction des rapports de pouvoir (Moran et al., 2010)

Tableau 2 : Mécanismes de communication et invisibilisation symbolique

Le tableau 2 confirme que les pratiques langagières, formelles comme informelles, jouent un rôle central dans la construction ou l'érosion du sentiment d'appartenance. Les éléments relevés dans les témoignages correspondent aux analyses théoriques sur l'usage de la langue, l'invisibilité relationnelle et les micro-agressions. La gestion interculturelle doit donc dépasser la seule compétence technique pour intégrer une dimension relationnelle proactive, visant à rendre les échanges inclusifs et à neutraliser les codes implicites qui marginalisent certains membres.

4.2.3 Exclusion sociale et inégalité organisationnelle

L'analyse des témoignages révèle que l'exclusion ne se limite pas aux interactions verbales, mais s'inscrit également dans la structure organisationnelle à travers une répartition inéquitable des tâches et un traitement différencié des erreurs. Cette dimension rejoint les propos de Bourdieu (1980) sur la reproduction des rapports de domination dans les organisations, où certaines pratiques, bien qu'apparaissant neutres, perpétuent les inégalités existantes.

Les témoignages illustrent la manière dont certaines catégories de travailleurs notamment les nouveaux arrivants ou les membres issus de minorités culturelles se voient systématiquement attribuer les tâches les moins valorisantes. Azzopardi (2020) décrit ce phénomène comme une discrimination indirecte, résultant non d'un rejet explicite, mais de la permanence de règles tacites qui assignent symboliquement des rôles subalternes. Cette situation est clairement illustrée par l'attribution répétée de tâches pénibles aux mêmes personnes, sans rotation, comme dans l'extrait 3 du témoignage 2.

Par ailleurs, la persistance de ces pratiques dans le temps, même après plusieurs mois d'intégration, souligne un processus de cristallisation des rôles subalternes, que Bourdieu (1980) identifie comme une reproduction durable des positions dominées dans l'espace social. Cette absence de mobilité interne limite non seulement la progression professionnelle, mais altère également le sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

Le traitement différencié des erreurs constitue un autre indicateur d'exclusion sociale et professionnelle. Comme le soulignent Wonders et Jones (2011), l'indulgence et la reconnaissance affective sont des ressources symboliques qui, lorsqu'elles sont distribuées de manière inégale, renforcent la distance entre les groupes internes et externes. Dans l'extrait 5 du témoignage 2, la différence de ton et de considération entre les employées locales et l'auteure reflète une hiérarchisation implicite des appartenances, où l'intégration n'est jamais pleinement acquise pour les membres perçus comme différents.

Ainsi, ces observations confirment que l'exclusion organisationnelle ne résulte pas seulement d'hostilités visibles, mais peut être reproduite par les routines de travail, les attributions de tâches et la gestion différenciée des comportements. Dans un contexte interculturel, ces mécanismes renforcent les clivages et entravent la mise en place d'un environnement véritablement inclusif.

Observation terrain	Lien avec les témoignages	Implications pour la gestion	Apport de la littérature
Attribution systématique de tâches pénibles aux minoritaires	Certaines tâches plus pénibles... étaient souvent laissées aux nouveaux	Mettre en place une rotation équitable des tâches pour éviter les rôles figés	Discrimination indirecte par la répartition des tâches (Azzopardi, 2020)
Persistance des rôles subalternes dans le temps	Après plusieurs mois, rien ne changeait	Évaluer régulièrement la répartition des responsabilités pour favoriser l'évolution des rôles	Reproduction des rapports de domination (Bourdieu, 1980)
Traitement différencié des erreurs	On leur parlait avec indulgence... À moi, c'était juste : faut faire attention	Standardiser les pratiques de gestion des erreurs pour garantir l'égalité de traitement	Reconnaissance affective comme ressource symbolique (Wonders et Jones, 2011)
Reconnaissance affective réservée au groupe majoritaire	On leur parlait avec indulgence... À moi, c'était juste : faut faire attention	Développer des pratiques de feedback positif pour tous, indépendamment de l'origine	Capital symbolique inégalement distribué (Bourdieu, 1980)
Absence de mobilité interne pour les minoritaires	On leur parlait avec indulgence... À moi, c'était juste : faut faire attention	Mettre en place des parcours de développement professionnel favorisant la progression de tous les employés	Invisibilité organisationnelle (Azzopardi, 2020)

Tableau 3 : Pratiques organisationnelles et formes d'exclusion sociale

Le tableau met en évidence que les formes d'exclusion sociale et organisationnelle observées dans les témoignages sont souvent le produit de mécanismes structurels plutôt que de conflits ouverts. Les attributions de tâches, le traitement différencié des erreurs et l'inégale répartition de la reconnaissance contribuent à maintenir des hiérarchies implicites. Pour favoriser l'inclusion, il est nécessaire de repenser les pratiques organisationnelles en intégrant des processus de répartition équitable, de reconnaissance uniformisée et de mobilité interne.

4.2.4 Stigmatisation de l'ambition et assignation identitaire

Les témoignages mettent en lumière un phénomène subtil mais lourd de conséquences : la stigmatisation des aspirations professionnelles lorsque celles-ci émanent de personnes issues de groupes minoritaires ou perçues comme occupant une position subalterne. Ely et Thomas (2001) expliquent que, dans de nombreux contextes de travail, l'ambition peut être interprétée comme une remise en cause de l'ordre hiérarchique implicite. Cette perception devient particulièrement marquée lorsqu'elle émane d'employés considérés comme "outsiders" par rapport à la culture dominante du groupe.

Dans les interactions décrites, des remarques apparemment anodines, comme « Tu vas finir patronne alors ! », traduisent une perception ambivalente de l'ascension sociale : à la fois une reconnaissance implicite des compétences et une manière de rappeler les limites symboliques que le groupe s'attend à voir respectées. Ce type de réaction rejoint les observations de Wonders et Jones (2011) sur la résistance au changement des rapports de pouvoir au sein des équipes.

La gêne exprimée par l'auteure face à ces commentaires « J'ai souri, mais j'ai ressenti une gêne profonde » révèle l'impact émotionnel de cette stigmatisation. Ce ressenti confirme l'analyse d'Azzopardi (2020) selon laquelle la micro-stigmatisation d'aspirations légitimes peut fragiliser l'estime de soi et réduire la motivation à s'investir pleinement dans l'organisation.

En milieu interculturel, cette stigmatisation prend une dimension identitaire : elle ne se limite pas à la personne mais s'étend souvent à son origine culturelle ou à son appartenance à un groupe minoritaire. Ainsi, l'ambition individuelle devient parfois perçue comme une transgression collective, menaçant la stabilité des équilibres établis.

Ces constats soulignent la nécessité, pour les gestionnaires, de créer un environnement où l'ambition est valorisée comme un moteur de développement collectif, et non perçue comme une menace à l'ordre interne. Cela passe par la mise en place de pratiques de reconnaissance explicite et équitable, ainsi que par la promotion d'un leadership inclusif qui encourage les parcours professionnels ascendants, quel que soit le profil des employés.

Observation terrain	Lien avec les témoignages	Implications pour la gestion	Apport de la littérature
Remarques ironiques ou ambivalentes face à l'ambition	Tu vas finir patronne alors !	Valoriser publiquement les ambitions professionnelles comme atout collectif	Perception de l'ambition comme remise en cause de l'ordre établi (Ely et Thomas, 2001) :
Gêne ressentie suite à ces remarques	J'ai souri, mais j'ai ressenti une gêne profonde	Mettre en place un feedback constructif et bienveillant sur les aspirations des employés	Micro-stigmatisation et impact sur l'estime de soi (Azzopardi, 2020)
Ambition perçue comme transgression identitaire	Tu vas finir patronne alors !	Sensibiliser les équipes à la diversité des parcours et à la légitimité de l'évolution professionnelle pour tous	Résistance au changement dans les rapports de pouvoir (Wonders et Jones, 2011)
Ambition associée à des stéréotypes de groupe	Tu vas finir patronne alors !	Déconstruire les stéréotypes par des formations à la communication interculturelle	Lien entre exclusion et assignation identitaire (Azzopardi, 2020)
Impact émotionnel négatif sur la motivation	J'ai souri, mais j'ai ressenti une gêne profonde	Offrir un soutien managérial personnalisé pour accompagner le développement professionnel	Ely et Thomas (2001) ; Azzopardi (2020)

Tableau 4 : Manifestations et impacts de la stigmatisation de l'ambition en contexte interculturel

Le tableau 4 illustre que la stigmatisation de l'ambition, même sous forme de remarques légères, participe à une assignation identitaire qui limite les perspectives d'intégration et de progression des employés minoritaires. Les données de terrain confirment que ce phénomène agit sur deux plans : symbolique, en renforçant les frontières entre

groupes, et psychologique, en affectant la confiance et la motivation. Pour contrer ces effets, la gestion des ressources humaines doit intégrer des dispositifs de reconnaissance explicite, de sensibilisation aux biais implicites et de valorisation systématique des ambitions légitimes, quel que soit le profil culturel ou social des individus.

4.2.5 Stratégie d'intégration et levier d'inclusion

L'analyse des témoignages montre que, face aux dynamiques d'exclusion, les personnes concernées mobilisent des stratégies d'intégration progressives visant à reconstruire leur place au sein du groupe de travail. Ces démarches, souvent initiées dans les espaces informels, confirment l'importance de la communication relationnelle dans la consolidation du sentiment d'appartenance. Cormier (2018) rappelle que les échanges non formels, tels que les conversations pendant les pauses, constituent des moments privilégiés pour instaurer la confiance et développer des liens interpersonnels solides.

L'exemple du témoignage 1, où les pauses deviennent progressivement plus inclusives, illustre un basculement d'une posture défensive à une dynamique d'ouverture mutuelle. Ce changement est souvent facilité par l'action d'alliés, c'est-à-dire de collègues déjà intégrés au groupe dominant qui choisissent d'agir en faveur de l'inclusion (Moran et al., 2010). Dans le témoignage 2, la présence d'une collègue investie dans la transmission des savoir-faire témoigne du rôle clé de ces acteurs dans la revalorisation des compétences et dans l'instauration d'une reconnaissance mutuelle.

La formation croisée, également évoquée dans le second témoignage, apparaît comme un outil stratégique pour redistribuer les savoirs et légitimer la contribution des nouveaux arrivants. Taylor et al. (2016) soulignent que ce type d'initiative favorise non seulement le développement de compétences, mais aussi l'équité dans la répartition des responsabilités.

Enfin, les propositions formulées par l'auteure concernant la mise en place de moments de sensibilisation à la diversité (extrait 12) s'inscrivent dans la logique de la réflexivité organisationnelle, telle que définie par Frimousse (2016) et Azzopardi (2020). Il s'agit d'encourager une prise de conscience collective des dynamiques d'inclusion et d'exclusion, afin de mettre en place des pratiques pérennes et équitables. Dans cette perspective, les «

petits gestes » évoqués dans l'extrait 13 ne sont pas anodins : ils représentent la dimension micro-sociale de l'inclusion, où l'attention quotidienne et la reconnaissance mutuelle jouent un rôle structurant.

Observations	Lien avec les témoignages	Implication pour la gestion	Apports selon la littérature
Participation aux échanges informels	Inclusion progressive dans les conversations pendant les pauses	Amélioration du sentiment d'appartenance	Les espaces informels renforcent la confiance et la cohésion (Cormier, 2018)
Rôle des alliés	Soutien actif d'une collègue intégrée au groupe dominant	Revalorisation des compétences et reconnaissance sociale	Les alliés facilitent l'intégration et la reconnaissance (Moran et al., 2010)
Formation croisée	Apprentissage de nouvelles tâches	Renforcement de la confiance en soi et de l'utilité perçue	Favorise l'équité dans la répartition des savoirs (Taylor et al., 2016)
Sensibilisation à la diversité	Propositions de discussions collectives sur la diversité	Émergence de pratiques équitables et durables	Réflexivité organisationnelle et pratiques inclusives (Frimousse, 2016 ; Azzopardi, 2020)
Gestes quotidiens d'inclusion	Attention portée aux interactions quotidiennes	Climat relationnel plus harmonieux	Micro-gestes comme leviers d'équité relationnelle (Azzopardi, 2020)

Tableau 5 : Stratégies d'intégration et leviers d'inclusion identifiés dans les témoignages

Le tableau 5 met en évidence que l'inclusion en contexte interculturel ne repose pas uniquement sur des mesures structurelles, mais aussi sur des actions quotidiennes et des initiatives interpersonnelles. Les stratégies identifiées combinent des dynamiques informelles (alliés, gestes quotidiens) et formelles (formation croisée, sensibilisation), ce qui confirme les observations d'Azzopardi (2020) sur la nécessité d'une approche multicanale de l'inclusion. Les effets observés montrent une progression vers un climat organisationnel plus équitable, où la diversité est reconnue comme une ressource.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La mondialisation et la mobilité accrue des travailleurs ont favorisé la cohabitation d'individus issus de cultures diverses dans les milieux de travail contemporains. Cette diversité, bien qu'enrichissante, introduit des défis communicationnels susceptibles d'influencer le sentiment d'inclusion ou d'exclusion des employés. Le présent mémoire s'est inscrit dans cette perspective en cherchant à comprendre comment la communication interculturelle influence la perception du sentiment d'exclusion en milieu professionnel.

L'étude, fondée sur une approche autopraxéographique, a permis d'examiner deux expériences vécues dans des contextes contrastés : un environnement portuaire camerounais à forte hiérarchie et une entreprise québécoise à structure horizontale. Cette double exploration a favorisé une compréhension approfondie des dynamiques interculturelles qui façonnent les interactions au travail.

Les résultats ont mis en évidence que la communication constitue un vecteur central du sentiment d'inclusion ou d'exclusion. Dans le contexte camerounais, les codes implicites et la distance hiérarchique ont parfois limité l'expression individuelle, renforçant le sentiment d'exclusion symbolique; dans le contexte québécois, la communication directe et la culture égalitaire ont favorisé la transparence, mais aussi suscité des malentendus culturels et une forme d'isolement des travailleurs étrangers. Ces constats confirment que le sentiment d'exclusion n'est pas uniquement lié aux différences culturelles, mais à la manière dont celles-ci sont gérées, interprétées et vécues dans la communication quotidienne.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à articuler deux notions rarement étudiées ensemble : la communication interculturelle et le sentiment d'exclusion. Elle montre que l'exclusion peut émerger non d'un rejet explicite, mais d'un manque de reconnaissance symbolique, d'écoute ou d'adaptation contextuelle. Ces observations

enrichissent les approches de Hall (1976) et de Hofstede (2011), en y intégrant la dimension relationnelle et émotionnelle du travail interculturel.

Les enseignements de ce mémoire offrent plusieurs pistes d'action pour les organisations :

- Favoriser la communication inclusive : encourager des pratiques de dialogue fondées sur la reconnaissance, la reformulation et l'écoute active;
- Former les gestionnaires à la compétence interculturelle : développer leur capacité à décoder les différences de styles communicationnels et à valoriser la diversité comme ressource collective.
- Mettre en place des espaces de médiation et de feedback : permettre aux employés d'exprimer leurs expériences sans crainte de jugement.
- Promouvoir le mentorat interculturel : jumeler les nouveaux arrivants avec des collègues expérimentés pour faciliter leur adaptation.

Ces actions contribuent à créer un environnement de travail où la pluralité des cultures devient un levier d'apprentissage et d'innovation plutôt qu'une source de division. Cette étude comporte certaines limites inhérentes à sa nature qualitative et réflexive : l'approche autopraxéographique repose sur un point de vue singulier, celui de la chercheure, ce qui limite la généralisation des résultats; les deux contextes professionnels étudiés, bien que contrastés, ne permettent pas de couvrir la diversité des milieux organisationnels; enfin, la dimension émotionnelle de l'expérience peut influencer l'interprétation des faits, malgré les efforts de distanciation analytique. Ces limites n'altèrent toutefois pas la valeur compréhensive de la recherche ; elles soulignent plutôt la nécessité d'approches complémentaires pour approfondir la réflexion.

Les perspectives ouvertes par ce mémoire invitent à poursuivre les travaux dans plusieurs directions : réaliser des études comparatives entre plusieurs milieux professionnels pour valider les mécanismes identifiés ; examiner le rôle des émotions dans la communication

interculturelle et leur influence sur la cohésion d'équipe ; explorer l'impact des politiques organisationnelles d'inclusion sur la perception du sentiment d'exclusion ; intégrer des outils d'observation longitudinale pour suivre l'évolution des dynamiques interculturelles au fil du temps. Ces pistes permettraient d'élargir la compréhension des interactions interculturelles dans un contexte professionnel en constante mutation.

En définitive, cette recherche montre que la communication interculturelle constitue à la fois un défi et une opportunité pour les organisations multiculturelles. Lorsqu'elle est fondée sur l'ouverture, l'écoute et la reconnaissance, elle favorise la cohésion, la confiance et le sentiment d'appartenance. À l'inverse, lorsqu'elle ignore les différences de perception, elle peut générer des incompréhensions et nourrir l'exclusion. L'expérience de la chercheure met en lumière l'importance d'une posture réflexive et d'une intelligence interculturelle fondée sur la sensibilité, la curiosité et le respect mutuel. Ainsi, au-delà des théories et des cadres institutionnels, c'est dans la qualité des relations humaines que se construit véritablement l'inclusion en milieu de travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Achaibi, S. (2012). *Les défis du gestionnaire de projet en équipe multiculturelle* [Masters, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/872/>
- Agbobli, C. (2018). « Mon dépanneur est vietnamien » ou les stéréotypes à la rescoufse de la communication interculturelle dans le contexte du Québec. *Questions de communication*, 33(1), 169-186. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.12295>
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M.-M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences, Vol 11-Penser l'interdisciplinarité en pratique*(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research). <https://doi.org/10.46298/jimis.10387>
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., & Pérouma, J.-P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 22(1), 33-46. <https://doi.org/10.3917/proj.022.0033>

Albert, M.-N., & Michaud, N. (2016). From Disillusion to the Development of Professional Judgment: Experience of the Implementation Process of a Human Complexity Course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372. <https://doi.org/10.1177/2158244016684372>

Albert, M.-N., & Perouma, J.-P. (2017). The Dialogue: An Essential Component to Consider “Organization as a Community of Persons”. *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55. <https://doi.org/10.1007/s41463-017-0024-8>

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: Postmodernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>

Badraoui, S., & Enterprise, L. (2014). *CULTURE ET MANAGEMENT: LE MODEL D'HOFSTEDE EN QUESTION*. 2.

Abdallah-Pretceille, M. (2006). Interculturalism as a paradigm for thinking about diversity. *Intercultural Education*, 17(5), 475-483. <https://doi.org/10.1080/14675980601065764>

Albert, M.-N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie: Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, Supplement*, 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>

Azzopardi, C. (2020). Cross-Cultural Social Work : A Critical Approach to Teaching and Learning to Work Effectively across Intersectional Identities. *The British Journal of Social Work*, 50(2), 464-482. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz169>

Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : Une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 22(2), 109-131. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0109>

Beddi, H., Mayrhofer, U., & Rateau, J. (2017). Gérer une relation d'affaires entre deux PME dans un contexte international. *Management & Avenir*, 95(5), 77-101. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0077>

Belbin, R. M. (s. d.). *Équipes de direction*. <https://doi.org/10.4324/9780080963594>

Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the Dangers of Stochastic Parrots : Can Language Models Be Too Big? . *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 610-623. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>

Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism : A developmental model of intercultural sensitivity. *Education for the intercultural experience*, 2, 21-71.

Blanchet, P. (2016). *Sociolinguistique et éducation : Contributions au repérage du champ avec exemples de diversités linguistiques sur des terrains variés*. EME. https://www.researchgate.net/profile/Philippe-Blanchet/publication/322144302_Sociolinguistique_et_education_Contribution_au_reperage_du_champ_avec_exemples_de_diversites_linguistiques_sur_des_terrains_varies/links/5e9434fca6fdcca78911ba4c/Sociolinguistique-et-education-Contributio_n-au-reperage-du-champ-avec-exemples-de-diversites-linguistiques-sur-des-terrains-varies.pdf

Blanchet, P., & Coste, D. (2010). *Regards critiques sur la notion d'"interculturalité" : Pour une didactique de la pluralité linguistique et culturelle*. 1-196.

Bouchard, G. (2011). Qu'est-ce que l'interculturalisme ? / What is Interculturalism? *McGill Law Journal / Revue de droit de McGill*, 56(2), 395-468. <https://doi.org/10.7202/1002371ar>

Brown, H. I. (2013). Philosophy of Science circa 1950–2000: Some Things we (should have) Learned. *Diogenes*, 242(2), 68-90. <https://doi.org/10.3917/dio.242.0068>

Carrières, leadership et conflits. (2020). 1-283.

Cerdin, J. L. (2012). Les compétences interculturelles : Un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés. *Gestion*, 37(2), 6-14. <https://doi.org/10.3917/riges.372.0006>

Charreire, S., & Huault, I. (s. d.). *Le constructivisme dans la pratique de re-cherche : Une évaluation à partir de seize thèses de doctorat*.

Cohen-Emerique, M. (2015). *Pour une approche interculturelle en travail social. Théories et pratiques*. Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.cohen.2015.01>

Communiquer avec des inconnus : Une approche de la communication interculturelle | Catalogue de la bibliothèque universitaire et de recherche de Wageningen. (s. d.). Consulté 11 novembre 2025, à l'adresse <https://library.wur.nl/WebQuery/titel/566909>

Cormier, S. (2019). *La communication et la gestion*, 3e édition. PUQ.

Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>

Cross-Cultural Social Work: A Critical Approach to Teaching and Learning to Work Effectively across Intersectional Identities | *The British Journal of Social Work* | Oxford Academic. (s. d.). Consulté 11 novembre 2025, à l'adresse <https://academic.oup.com/bjsw/article-abstract/50/2/464/5716399>

Dacheux, É. (2015). L'incommunication, sel de la communication. *Hermès, La Revue*, 71(1), 266-271. <https://doi.org/10.3917/herm.071.0266>

Détrez, C. (2020). *Sociologie de la culture*—2e éd. Armand Colin.

Diaw, K. A. (2024). *La communication interculturelle en milieu de travail* [Masters, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/3200/>

Dodeler, N. L., & Tremblay, D.-G. (2014). Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) : Des différences selon l'âge et le genre. *Management & Avenir*, 73(7), 171-187. <https://doi.org/10.3917/mav.073.0171>

Doukaga, C. M. B. (s. d.). *Du programme de maîtrise en gestion de projet*.

Doytcheva, M. (2015). *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*. Peter Lang.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation. <https://eduq.info/xmlui/handle/11515/35682>

Fourez, G., Larochelle, M., & Urbain, R. (2003). *Apprivoiser l'épistémologie*. Éditions de Boeck Université. <https://luck.synhera.be/handle/123456789/366>

- Genard, J.-L. (2017). Penser avec Peirce la conception architecturale. *Cahiers de recherche sociologique*, 62, 109-135. <https://doi.org/10.7202/1045616ar>
- Gumperz, J. J. (2011). Contextualization Revisited. In P. Auer & A. Di Luzio (Éds.), *The Contextualization of Language* (p. 39-54). John Benjamins Publishing Company. <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1075/pbns.22.04gum/html>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hall, E. T. (1984). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hart, W. B. (1999). Influences interdisciplinaires dans l'étude des relations interculturelles : Une analyse des citations de l' *International Journal of Intercultural Relations* . *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 575-589. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(99\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(99)00010-3)
- Harzing, A., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49-61. <https://doi.org/10.1108/13527600810848827>
- Hofstede, G. (1980a). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Contexte. *Lectures en ligne en psychologie et culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

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

Houdebine-Gravaud, A.-M. (2003). Trente ans de recherche sur la différence sexuelle, ou Le langage des femmes et la sexuation dans la langue, les discours, les images. *Langage et société*, 106(4), 33-61. <https://doi.org/10.3917/ls.106.0033>

Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international?: Capacité communicationnelle et internationalisation. *Gestion*, 31(1), 108-117. <https://doi.org/10.3917/riges.311.0108>

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

Jones-Smith, E. (2018). *Culturally Diverse Counseling: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Kim, Y. Y. (2005). Inquiry in Intercultural and Development Communication. *Journal of Communication*, 55(3), 554-577. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2005.tb02685.x>

Kuhn, T. S. (2009). *The structure of scientific revolutions* (3. ed., [Nachdr.]). Univ. of Chicago Press.

Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations | Organization Science. (s. d.). Consulté 11 novembre 2025, à l'adresse <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1120.0739>

Lazar, I., & vivantes (Graz), C. européen pour les langues. (2007). *Développer et évaluer la compétence en communication interculturelle : Un guide à l'usage des enseignants de langues et des formateurs d'enseignants*. Ed. du Conseil de l'Europe.

Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. (2008). Pearson éducation.

Minkov, M. (2017). A revision of Hofstede's model of national culture: Old evidence and new data from 56 countries. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 231-256. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2017-0033>

Modood, T. (2014). Multiculturalism, Interculturalisms and the Majority. *Journal of Moral Education*, 43(3), 302-315. <https://doi.org/10.1080/03057240.2014.920308>

Moran, R. T. (s. d.). *Gérer les différences culturelles*.
<https://doi.org/10.4324/9781315871417>

Moussa, M. (2020). *La conciliation travail-famille/vie personnelle des préposés aux bénéficiaires au Québec : Réalité ou utopie?* [Masters, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1935/>

Mucchielli, A. (2006). Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 30, 12-46. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3442>

Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, os-7(4), 177-182. <https://doi.org/10.1177/009182966000700405>

Rossi, M. (1999). *L'intonation : Le système du français : description et modélisation*. Editions OPHRYS.

Samba, M. (2024). *La communication interculturelle dans les milieux de travail et dans la société d'accueil : Le témoignage d'un employé issu de l'immigration* [Masters, Université du Québec à Rimouski]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/3218/>

Schwartz, S. H. (2017). Individual values across cultures. In *The Praeger handbook of personality across cultures: Culture and characteristic adaptations*, Vol. 2 (p. 121-152). Praeger/ABC-CLIO.

Simon, P. (2014). La question des statistiques ethniques en France. In *Migrations et mutations de la société française* (p. 297-306). La Découverte.
<https://doi.org/10.3917/dec.poins.2014.01.0297>

Taylor, C. (s. d.). La politique de la reconnaissance. In *Guerres de campus*.

Tchéhouali, D., & Agbobli, C. (2025). État des lieux de la découvrabilité et de l'accès aux contenus culturels francophones sur internet. Étude réalisée par Destiny Tchéhouali et Christian Agbobli, juin 2020. *Revue internationale des francophonies*, 13.
<https://doi.org/10.35562/rif.1726>

Tremblay, M., Frozzini, J., Agbobli, C., White, B. W., & Martin, N. (2024). *Dialogue citoyen pour l'harmonisation des relations interculturelles*. Les Presses de l'Université de Montréal.

Une représentation française de la relation interculturelle : Quel impact sur les compétences interculturelles des managers français ? | Cairn.info. (s. d.). Consulté 11 novembre 2025, à l'adresse https://shs.cairn.info/article/GECO1_127_0027

Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, 22(2), 370-390.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593>

