

Université de Montréal

La gestion de la face et de la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif

Par

Laura Ginoux

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise en sciences de la communication, option communication organisationnelle

Décembre 2020

© Laura Ginoux, 2020

Université de Montréal

Département de communication, Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé

La gestion de la face et de la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif

Présenté par

Laura Ginoux

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Chantal Benoit-Barné

Présidente

Kirstie McAllum

Directrice de recherche

François Cooren

Membre du jury

RÉSUMÉ

Dans une société où nous souhaitons désormais donner du sens à notre travail, remplir une mission, les organisations à but non lucratif (OBNL) constituent de plus en plus un milieu professionnel attrayant. Cet intérêt s'est également répandu au sein de la communauté scientifique qui cherche à comprendre la particularité de ce contexte organisationnel. Certain.e.s chercheur.e.s remarquent que les conflits sont mal perçus dans ce type d'organisations qui prône la collaboration, tandis que d'autres soulignent l'omniprésence de conflits dans toutes organisations.

Les concepts de face et de figuration sont souvent utilisés pour analyser le conflit organisationnel. Cependant, peu de recherches, voire aucune, adoptent ce cadre théorique pour étudier le conflit dans des OBNL. La face et la figuration étant co-construites durant l'interaction, ce mémoire s'intéresse ainsi particulièrement à ce contexte analytique « méso ». Au sein de celui-ci, il est d'ailleurs primordial de prendre en compte la dimension interculturelle qui est intrinsèque à tout milieu organisationnel, notamment à Montréal.

À partir d'une étude qualitative réalisée au sein d'une organisation à but non lucratif montréalaise, ce mémoire cherche à comprendre, au moyen d'observations de réunions d'équipe et d'entrevues, la manière dont les membres d'une OBNL gèrent leur face et leur figuration lors d'interactions interculturelles. Grâce à une analyse des actes de langage, les résultats de cette recherche révèlent que les tensions sont effectivement perçues comme inappropriées, mais que les participant.e.s utilisent des stratégies de figuration pour les diminuer ou les cacher et orienter leur figuration vers des objectifs transcendants.

Mots clés : face, figuration, organisation à but non lucratif, OBNL, interactions, communication organisationnelle, conflit, communication interculturelle, actes de langage, approche qualitative

ABSTRACT

In a society where many workers seek to engage in meaningful, mission-centered work, non-profit organizations (NPOs) are an increasingly attractive workplace. NPOs' focus on employee engagement, participation and collaborative practices has sometimes meant that scholars have neglected the unique challenges of managing conflicts in this organizational context. Some researchers state that conflict is viewed as inappropriate for NPOs, whereas others argue that conflict is ubiquitous in all types of organizations.

Although, the concepts of face and facework are often used to examine organizational and intercultural conflicts, few if any empirical studies have analyzed conflict in NPOs using this theoretical framework. As face and facework are co-constructed in and through interaction, this thesis focuses specifically on this "meso" analytic level, while also taking into account the intercultural dimensions of interactions.

Based on observations of team meetings and interviews with team members of a culturally-diverse NPO in Montreal, this thesis aims to understand how members of the organization managed their face and facework during intercultural interactions. Relying on an analysis of speech acts, the results revealed that tensions are indeed viewed as inappropriate, but that participants used facework strategies that avoided or minimized them and oriented their facework to transcendent objectives.

Keywords: face, facework, organizational communication, intercultural communication, interactions, non-profit organizations, NPOs, conflict, speech acts, qualitative research

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie chaleureusement ma directrice de recherche, Kirstie McAllum. Merci pour ses conseils et ses suggestions qui m'ont amenée à la réalisation de ce mémoire, merci pour sa valorisation qui m'a vraiment aidée à avancer dans des moments de grand doute, merci pour sa joie de vivre qui est source de motivation.

J'aimerais remercier particulièrement Alexandre sans qui je n'aurais pas réussi à accomplir ce mémoire non plus. Il a été pendant deux ans une oreille qui m'écoutait, une épaule sur laquelle j'ai pleuré, une voix qui me motivait et me rappelait quels étaient mes objectifs. Il m'a appris à avoir confiance en moi et m'a supporté au quotidien et ce n'était pas rien.

Je remercie ensuite mes parents, sans qui je ne serais pas là aujourd'hui. C'est eux qui m'ont poussée à étudier à l'étranger, qui ont fait naître le rêve du Canada depuis toujours, et qui m'ont soutenu dans tous mes choix. Même si le fait que je sois à 6000 km d'eux leur est difficile, ils savent à quel point mes études et les choix que j'ai faits me rendent heureuse.

Je souhaiterais aussi remercier le Département de communication et l'ensemble des professeur.e.s avec lesquels j'ai échangés ou dont j'ai suivi les séminaires. La qualité de leur enseignement et l'atmosphère particulière du département sont autant d'éléments qui m'ont fait apprécier mes deux années et me donnent envie de continuer.

Un grand merci à Hugo, Alexandre, Manon et Bertille qui ont pris le temps de relire ce mémoire. Merci à Laura et Esther qui m'ont accompagnée pendant ces deux années ; et à Wendy, Bertille, Manon et Anne-Sophie qui ont été d'un grand soutien même à des milliers de kilomètres.

Je remercie infiniment les membres de l'organisme, notamment la directrice, qui m'ont permis de réaliser cette recherche. Merci pour leur accueil chaleureux et leur participation en cette période de pandémie particulière.

Enfin, je dédie ce mémoire à ma grand-mère, qui même si elle ne comprend pas vraiment ce que je fais, se montre toujours intéressée et veut essayer, malgré son grand âge, de lire mon mémoire car elle fière de moi.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
ABSTRACT	2
REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIÈRES	4
TABLEAUX	9
TABLE DES FIGURES	9
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	9
CHAPITRE 1 – INTRODUCTION	10
CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATISATION	15
2.1. La face et la figuration comme moyen d’analyse des interactions	15
2.1.1. Face, <i>facework</i> et les différentes théories	15
2.1.1.1. <i>Approche de Goffman</i>	15
2.1.1.2. <i>Les autres approches socio-psychologiques</i>	18
2.1.1.3. <i>Théorie de la politesse</i>	20
2.1.2. Critiques des théories classiques	22
2.1.2.1. <i>Critiques de l’approche de Goffman</i>	22
2.1.2.2. <i>Critiques des autres approches socio-psychologiques de la face</i>	23
2.1.2.3. <i>Critiques de la théorie de la politesse</i>	23
2.1.3. Nouvelles approches de la face et de la figuration	25
2.1.3.1. <i>Face Constituting Theory de Arundale</i>	25
2.1.3.2. <i>La théorie du <i>facework</i> de Domenici et Littlejohn</i>	26

2.1.4. Conclusion de la revue de la littérature sur la face et la figuration et choix des cadres théoriques	28
2.2. La figuration et la diversité culturelle dans les organisations	29
2.2.1. Qu'est-ce que la culture ?	29
2.2.2. Les enjeux culturels en lien avec la face.....	31
2.2.3. Inventaire des stratégies pour gérer ces difficultés interculturelles.....	34
2.2.3.1. <i>Stratégies transversales pour prévenir et limiter les tensions interculturelles.....</i>	<i>34</i>
2.2.3.1.1. Limites	36
2.2.3.2. <i>Stratégies comportementales et attitudeles en situation conflictuelle : figuration et styles de gestion des conflits</i>	<i>37</i>
2.2.4. Conclusions de la revue de littérature sur la figuration et la diversité culturelle dans les organisations	40
2.3. Problématisation	42
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE	44
3.1. Approche qualitative et modes de collecte de données	44
3.1.1. Approche qualitative	44
3.1.2. Choix des modes de collecte de données	45
3.2. Le terrain	47
3.2.1. Démarches d'accès au terrain.....	47
3.2.2. Description de l'organisme choisi.....	48
3.3. La collecte des données au cœur de la pandémie COVID-19.....	49
3.3.1. Première observation.....	49
3.3.2. Faire du terrain en temps de pandémie : les observations.....	50
3.3.3. Faire du terrain en temps de pandémie : les entrevues.....	53
3.4. L'analyse des données.....	55
3.4.1. Transcription et anonymisation des données	55
3.4.2. « <i>A phronetic iterative approach</i> » : perspective interprétative et pragmatique	57

3.4.3. Analyse des actes de langage	58
3.4.3.1. La théorie des actes de langage.....	58
3.4.3.2. Choix des extraits d'observations.....	61
3.4.3.3. Processus d'analyse des actes de langage.....	62
CHAPITRE 4 – ANALYSE DES DONNÉES	64
4.1. Extrait 1 – Mettre à jour le Google Drive (6 avril 2020)	64
4.1.1. Soulever un problème	64
4.1.2. Passer à autre chose	69
4.1.3. Interventions des collègues.....	70
4.2. Extrait 2 – Impression des dossiers : aucune solution trouvée (6 avril 2020)	72
4.2.1. Comment imprimer ?	73
4.2.2. Aucune solution trouvée ?	74
4.3. Extrait 3 – Impression des impôts et envoi par la poste (13 avril 2020)	75
4.3.1. Identification d'un problème	76
4.3.2. Recherche d'une solution	77
4.3.3. Évitement d'un nouveau problème ?.....	79
4.3.4. Solliciter l'avis des collègues pour prendre une décision	81
4.3.5. « Qui fait ça sur son laptop ? » : un nouveau problème qui remet en cause la solution trouvée ?	84
4.4. Extrait 4 – Recevoir les demandes d'impôts (13 avril 2020).....	88
4.4.1. Faire le suivi.....	88
4.4.2. Prise de décision collective	89
4.5. Extrait 5 – Déléguer les demandes reçues (13 avril 2020).....	91
4.5.1. Traiter les demandes.....	91
4.5.2. Réprimander un.e collègue	94
4.5.3. Proposer des idées pour améliorer la situation : éviter la tension précédente ?	95
4.6. Extrait 6 – Suivi de l'envoi des déclarations (23 avril 2020)	96

4.6.1. Qui a envoyé les déclarations ?	97
4.6.2. Mettre (encore) à jour le Google Drive	98
4.7. Extrait 7 – Solution pour les étiquettes pour l'impression (28 avril 2020)	100
4.8. Extrait 8 – Problème pour recevoir les demandes par courriel (19 mai 2020)	102
4.8.1. Présenter à la fois le problème et sa solution	102
4.8.2. Déléguer des tâches	104
4.8.3. Refus d'une proposition	106
4.8.4. Désaccords	107
CHAPITRE 5 – DISCUSSION	110
5.1. Réponse à la question de recherche.....	110
5.1.1. Adhérer à quelque chose de plus grand : une culture organisationnelle transcendante	111
5.1.2. Créer une harmonie en performant des actes honorant la face et la relation	113
5.1.3. Faire émerger des tensions en utilisant des actes menaçants et perturbateurs.....	114
5.1.3.1. Des forces illocutoires menaçantes	114
5.1.3.2. Des actes interactionnels perturbateurs	115
5.1.4. Utiliser des stratégies de minimisation des tensions	117
5.1.4.1. Des actes illocutoires minimisateurs	117
5.1.4.2. La construction d'actes minimisateurs	118
5.1.5. Gérer plusieurs tensions interactionnelles.....	119
5.2. Dialogue entre les résultats et la littérature sur la face et la figuration.....	121
5.2.1. La multiplicité des stratégies de figuration	121
5.2.2. L'influence cybernétique entre la face individuelle et la face relationnelle	123
5.2.3. Le rôle de l'environnement	123
CHAPITRE 6 – CONCLUSION	126
6.1. Résumé de la recherche	126

6.2. Contributions scientifiques et sociales	127
6.2.1. Contribution théorique.....	127
6.2.2. Contribution méthodologique.....	127
6.2.3. Contributions empiriques	128
6.2.4. Contributions sociales et transférabilité	129
6.3. Limites et futures recherches.....	129
6.3.1. Limites.....	129
6.3.2. Futures recherches.....	130
RÉFÉRENCES.....	132
ANNEXES	140
Annexe A : Grille d’entrevue	140
Annexe B : Grille d’observation	141
Annexe C : Certificat d’éthique.....	143

TABLEAUX

Tableau 1 : Classification des actes illocutoires de Vernant (1997, p. 57)..... 60

Tableau 2 : Les trois actes de langage utilisés par les participant.e.s 111

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les actes menaçants la face et la relation..... 115

Figure 2 : Exemple de dynamique de figuration..... 119

LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

OBNL Organisation à but non lucratif

NPO Non-profit organization

FNT Face Negotiation Theory

FCT Face Constituting Theory

CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

Dans toute interaction, nous nous efforçons de mettre en avant une image de soi positive et nous adaptons nos comportements de façon à ce qu'ils soient en adéquation avec cette image sociale. Certains font également attention à l'image de l'autre, en essayant de ne pas l'offusquer par exemple, afin de préserver leur relation. Cette image sociale correspond au concept de *face*, et les comportements adoptés conformément à cette face constituent la *figuration* ou *facework*. Dans ce mémoire, je choisis d'étudier la face et la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif.

La face ? Lorsque j'explique à des personnes extérieures au domaine de la communication que je réalise un mémoire de recherche centrée sur la face, elles me demandent souvent s'il s'agit de la tête, du visage, de la « face » que l'on peut faire à un moment donné. Tenter de vulgariser mon projet de recherche m'a ainsi éclairée sur la méconnaissance dans le sens commun du concept de face et par conséquent du *facework* (la figuration), de leur influence et leurs enjeux lors d'interactions. Pourtant, la face est une préoccupation universelle (K. Tracy, 1990). Que ce soit dans un contexte interpersonnel, organisationnel ou international, les individus réalisent tous les jours, consciemment ou pas, des actions pour sauver ou honorer la face (Ting-Toomey, 2015). Alors qu'est-ce que « la face » ?

La face est un concept central en communication interpersonnelle (Katz Jameson, 2004). Son origine est chinoise : la face est la traduction de deux concepts chinois que sont *mien-tzu* (le prestige social) et *lien* (les valeurs morales d'une personne). La face correspond ainsi en Chine aux préoccupations qu'un individu a pour sa réputation personnelle (Bargiela-Chiappini, 2003 ; Ho, 1976 ; K. Tracy, 1990). La définition de la face la plus citée est celle d'Erwing Goffman, sociologue de la deuxième École de Chicago qui a beaucoup étudié la face, mais dont l'objet d'analyse principal était l'ordre de l'interaction : « *the positive social value a person effectively claims for himself by the line others assume he has taken during a particular contact* » (1982, p. 5). Stella Ting-Toomey, professeure de *Human Communication Studies* qui a également effectué de nombreux travaux et recherches sur la face et le *facework* depuis les années 1980, définit, elle aussi, celle-là comme le désir d'un individu d'avoir une image sociale favorable (Ting-toomey et Kurogi, 1998), comme étant l'identité, ou les identités (comme je l'évoquerai par la suite), revendiquées

par une personne (Ting-Toomey, 2015) ou attribuées aux autres (K. Tracy, 1990) dans des situations sociales spécifiques.

Allant de pair avec la face, le *facework*, ou la figuration, constitue ainsi l'ensemble des comportements verbaux ou non verbaux utilisés par un individu afin de supporter, adopter ou contester la face de l'autre, la face mutuelle ou sa propre face (Domenici et Littlejohn, 2006 ; Goffman, 1982 ; Ting-Toomey, 2015 ; Ting-toomey et Kurogi, 1998 ; K. Tracy, 1990). En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser dans le sens commun, la notion de face ne concerne pas uniquement *sa* propre face. Ce concept est complexe, car il regroupe trois orientations qui sont centrales pour comprendre la face et le *facework*, puisqu'elles fournissent la direction que prendront les messages et comportements d'une personne : à savoir si elle porte plus d'intérêt pour sa propre face, la face de l'autre ou la face mutuelle (c'est-à-dire se préoccuper à la fois de l'image de chaque interlocuteur et de l'image de la relation) (Friedman et al., 2000 ; Katz Jameson, 2004 ; Oetzel et al., 2003, 2008 ; Ting-Toomey, 2015 ; Ting-toomey et Kurogi, 1998 ; K. Tracy, 1990).

L'orientation de la face d'un individu dépend d'ailleurs des circonstances de l'interaction, du contexte. La définition de la face de Goffman, par exemple, met l'accent sur la construction de celle-ci lors de l'interaction. L'auteur spécifie en effet qu'un individu affirme une image sociale en fonction de l'orientation que les autres pensent qu'il a prise à un moment particulier (« *by the line others assume he has taken during a particular contact* »). Par conséquent, la face et la figuration se construisent à la fois par l'affirmation de l'individu et par l'attribution des autres, par le contexte social et individuel et les circonstances situationnelles.

En outre, au sein du contexte social et individuel, la culture façonne la face et la figuration. Edward T. Hall (1959) soutient que « *culture is communication and communication is culture* » (cité dans Domenici et Littlejohn, 2006). Cela signifie que toute interaction et les éléments la composant sont culturels. La face et la figuration le sont dans le sens où l'orientation pour sa propre face, la face de l'autre ou la face mutuelle différerait selon la culture (Ting-Toomey, 2015 ; Ting-Toomey et Kurogi, 1998). En d'autres termes, des membres de cultures différentes n'accordent pas le même degré d'importance aux divers éléments de la face. Par conséquent, la figuration varie elle aussi selon les normes culturelles des individus (Ting-Toomey, 2015 ; Ting-Toomey et Kurogi, 1998). Domenici et Littlejohn (2006) soulignent effectivement que le *facework* est culturel dans le sens où il provient d'un fort sentiment d'identité culturelle qui est invisible jusqu'à ce qu'il

devienne un problème. Pour éviter des situations problématiques dans un contexte organisationnel, quels comportements faut-il adopter ? Comment travailler efficacement ensemble si nous n'avons pas les mêmes normes et valeurs concernant les tâches à effectuer et la méthode de travail ? Comment prendre une décision si nous n'avons pas les mêmes objectifs sur la situation ? Comment gérer un conflit avec son interlocuteur ?

Pour étudier ces échanges – la gestion de la face et de la figuration – dans des situations où des personnes de cultures différentes interagissent, je vais mener une recherche qualitative des interactions entre les membres d'une équipe au sein d'une organisation à but non lucratif à Montréal où la diversité culturelle fait partie intégrante de leur réalité quotidienne (Arcand 2007 ; White et Gratton, 2017). Montréal est un endroit idéal pour réaliser une telle étude, car le contexte organisationnel actuel au Québec, et plus précisément à Montréal, s'inscrit dans une dynamique où presque toutes les organisations devraient connaître la figuration « interculturelle » (Arcand, 2007 ; White et Gratton, 2017).

Effectivement, depuis plusieurs années maintenant, les flux migratoires internationaux ne cessent d'augmenter, et le Québec n'échappe pas à cette situation. En 2019, le solde migratoire était de 91 329 personnes au Québec, contre 44 450 en 2014 (Verreault et al., 2020). Le monde globalisé dans lequel nous vivons fait que des personnes venant de pays différents, ayant des cultures différentes, habitent dans la même ville, le même quartier, travaillent dans la même organisation, entraînant ainsi l'émergence d'une diversité culturelle. Cette notion s'est répandue dans le monde social comme au sein de la communauté scientifique. D'une part, la presse s'interroge sur ce nouveau défi de « management interculturel » (voir, par exemple, Bisson, 2019 ; « Le management interculturel : l'avenir des RH », 2019 ; Letarte, 2010 ; Pelletier, 2017) se demandant quels sont les processus utilisés par les organisations pour gérer efficacement cette diversité culturelle. D'autre part, de nombreux chercheur.e.s ont analysé la gestion ou l'absence de gestion de la diversité culturelle dans les organisations, en mettant en avant ses avantages, ses conséquences si elle est mal ou pas gérée et en proposant plusieurs stratégies (voir, par exemple, Bennett, 1986 ; Bourhis et Gagnon, 1994 ; Chevrier, 2004 ; Karjalainen, 2010 ; Knapp et Sheep, 2019 ; Loth, 2006 ; Martin, 2014 ; Weisinger et Salipante Jr., 2007 ; White et Gratton, 2017).

Pour gérer cette coexistence des cultures, on retrouve trois concepts : le multicultural, l'interculturel, et le transculturel. Il est très important de prendre le temps de s'arrêter sur ces trois

termes, car ils ont des conséquences conceptuelles et pragmatiques sur la figuration en contexte de diversité culturelle et sur la façon dont j'aborde mon sujet de recherche. Tout d'abord, le *multiculturalisme* correspond à une politique de reconnaissance de la diversité culturelle, bien que cette multiplicité souligne la séparation entre certains groupes du fait de leurs différences culturelles (Demorgon, 2010 ; Guilherme et Dietz, 2015). La politique canadienne s'oriente, par exemple, sur cette vision multiculturelle de la diversité (Arcand, 2007 ; Demorgon, 2010) avec la loi sur le multiculturalisme de 1971 (Bourhis et Gagnon, 1994). Le *transculturel*, quant à lui, constitue un lieu d'échanges, au-delà des frontières visibles ou invisibles qui séparent les cultures (Guilherme et Dietz, 2015). Le transculturel, c'est rassembler les cultures au-delà de ce qui les différencie (Demorgon, 2010), c'est trouver leur point de jonction. Cette orientation s'apparente davantage à la politique française qui prône un transculturalisme laïque et républicain (Demorgon, 2010).

Enfin, pour *l'interculturel*, Bob W. White et Danielle Gratton (2017) remarquent une équivoque entre deux termes : d'un côté, l'interculturalité, qui correspond à la « réalité sociale de mixité entre personnes de diverses origines ethnoculturelles » (White et Gratton, 2017 p. 65) ; de l'autre, l'interculturalisme qui fait référence à la politique québécoise d'intégration des nouveaux arrivants (Arcand, 2007 ; White et Gratton, 2017). White et Gratton (2017) soulignent qu'utiliser le terme « interculturel » ne signifie pas toujours recourir à une approche interculturelle. Une troisième définition de l'interculturel s'impose alors : « un courant de pensée et d'action qui permet une réflexion approfondie sur les conditions de la rencontre en contexte pluriethnique » (White et Gratton, 2017, p. 65). Ce concept dynamique comprend l'évolution des relations au sein des groupes culturels (Guilherme et Dietz, 2015), les rencontres et interactions, positives ou négatives, entre des individus inscrits dans des rapports culturels et contextes sociaux différents (Arcand, 2007 ; Chevrier, 2004 ; Demorgon, 2010).

L'interculturel ne consiste pas seulement à reconnaître que les cultures diffèrent fondamentalement entre elles, mais à accepter ce principe, à accepter les différences comme étant des différences, et non comme étant des problèmes ou avantages (Bennett, 1986 ; Fine et al., 1990 ; White et Gratton, 2017). Pour passer du multiculturel à l'interculturel, il faut développer un certain « savoir-être », selon Olivier Meier (2006). Adopter une approche interculturelle c'est donc utiliser un « cadre d'analyse interactionniste et systémique qui tient compte de situations et de contextes

réels d'interaction » (White et Gratton, 2017, p. 65). C'est précisément cette vision spécifique propre à l'interculturel que je trouve fascinante pour l'analyse des interactions organisationnelles, et plus exactement dans l'étude de la face et de la figuration.

La grande majorité des recherches sur ces deux concepts et sur la diversité culturelle ont été menées principalement au sein d'organisations privées, ou de multinationales qui font face à la diversité culturelle du fait de la fusion d'entreprises ou du développement de l'entreprise dans d'autres pays. Peu d'études, si ce n'est aucune, ont analysé la face et la figuration au sein d'organisations à but non lucratif (OBNL). Or, la gestion de la face et de la figuration est-elle différente selon le contexte organisationnel dans lequel évoluent les interactants ?

Un nombre croissant de chercheur.e.s s'intéressent aux enjeux communicationnels particuliers auxquels font face les OBNL : la diversité de leurs parties prenantes (salariés, bénévoles, gouvernements, partenaires privés) ; des ressources limitées pour répondre à des besoins complexes qui se situent souvent dans une atmosphère de « crise » ; et le désir d'être moins hiérarchiques que leurs homologues à but lucratif (Knapp et Sheep, 2019 ; Lewis et al., 1997 ; Mikkelsen, 2012). Ces défis augmentent la possibilité qu'émergent des tensions ou des conflits organisationnels, suscitant ainsi un intérêt pour étudier la face et la figuration dans ce contexte. Comment cette spécificité des OBNL influence-t-elle les interactions voire les conflits entre les membres de l'équipe ? Quels comportements (figuration) adoptent-ils pour gérer la face lors d'interactions ou de conflits interculturels ?

L'objet d'analyse de mon étude est par conséquent l'interaction, et plus précisément la face et la figuration lors d'interactions interculturelles. Je proposerai dans un premier temps une revue de la littérature de la face et la figuration, puis de la figuration et de la diversité culturelle au sein des organisations dans un deuxième temps. Cette revue m'amènera à formuler une problématisation et une question de recherche. Dans un second chapitre, je développerai l'approche méthodologique que j'ai suivie ainsi que les différentes étapes de collecte et d'analyse des données. Par la suite, je présenterai l'analyse de celles-ci qui m'amènera, dans un cinquième chapitre, aux résultats de ma recherche et à un dialogue entre ceux-ci et la littérature. Enfin, dans un dernier chapitre, j'exposerai les contributions de ce mémoire, ses limites et des pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATISATION

Dans ce chapitre, je vais présenter les deux grands axes qui animent ma recherche à savoir les notions de face et de *facework* d'une part, et la figuration et la diversité dans les organisations d'autre part. Je préciserai au cours de cette revue les théories et les approches sur lesquelles je souhaite m'appuyer pour orienter mon travail. De cet inventaire de la littérature découleront ma problématisation et ma question de recherche.

2.1. La face et la figuration comme moyen d'analyse des interactions

Comme je l'ai annoncé dans le premier chapitre, le concept de face, dont l'origine est chinoise, correspond aux identités – sociale, interactionnelle, relationnelle ou individuelle – affirmées ou attribuées lors d'une situation spécifique. Quant au *facework*, ou la figuration, il regroupe l'ensemble des comportements adoptés pour soutenir, protéger ou contester la face de soi, la face de l'autre ou la face mutuelle – c'est-à-dire les identités revendiquées.

Dans cette partie, je vais présenter dans un premier temps les principales théories de la face et de la figuration, à savoir les approches socio-psychologiques et la théorie de la politesse. Dans un second moment, j'exposerai les principales critiques à leur sujet, puis les nouvelles approches de la face et du *facework*. Enfin, je préciserai la vision que j'adopte pour mon travail de recherche.

2.1.1. Face, *facework* et les différentes théories

2.1.1.1. Approche de Goffman

Même si l'objet central de l'étude d'Erving Goffman est l'ordre de l'interaction, le sociologue représente l'un des principaux théoriciens de la face dont il adopte une vision socio-psychologique. Il définit la face comme étant : « *the positive social value a person effectively claims for himself by the line others assume he has taken during a particular contact* » (Goffman, 1982, p. 5). Selon le sociologue, la face prend ainsi racine dans l'interaction, c'est-à-dire qu'elle va dépendre de la situation, du contexte et de la personne. Pour Goffman (1982), il n'est pas possible d'établir sa propre face sans élaborer celle de l'autre et inversement. La face personnelle

est donc fortement liée à la face mutuelle (Bonicco, 2007 ; Domenici et Littlejohn, 2006), car selon l'affirmation que je fais de ma face, je donne également une orientation à la face mutuelle, à la relation que je suis en train de créer avec autrui. Dans ses travaux, Goffman précise en effet que nous jouons tous des rôles différents selon les situations données. Par conséquent, nous n'aurons pas la même affirmation de soi, la même face, selon si l'on se trouve en interaction avec notre mère, notre meilleur ami, notre collègue de travail, ou notre patron (Domenici et Littlejohn, 2006).

Goffman précise même que cette face est la personnalisation de la société, car dans une situation donnée, nous allons avoir tendance à orienter notre face en fonction des attentes de l'autre (Bonicco, 2007). Or, ces attentes sont un produit de la société selon le sociologue, elles font partie de notre socialisation. Nous allons alors agir conformément aux attentes relationnelles – aux règles externes de l'interaction, c'est-à-dire aux lignes de conduite d'actions et de significations propres à une culture, une organisation, une communauté (Domenici et Littlejohn, 2006) – auxquelles nous sommes censés répondre dans une situation particulière. Pour Goffman, l'image de soi (la face) doit donc obéir à des règles, une syntaxe, afin d'être significative (l'ordre de l'interaction est composé selon l'auteur d'une sémantique et d'une syntaxe). Cette grammaire de l'interaction est pour Goffman le travail de figuration, ou *facework*.

Ce qui est d'ailleurs important dans le *facework*, est l'intention qui se trouve derrière chaque action, chaque comportement, par exemple la volonté d'insulter ou de complimenter (Domenici et Littlejohn, 2006). Tout ce qui est dit ou fait dans une interaction a un effet pour la face, donc la figuration est centrale dans l'interaction. C'est pour cela que Goffman affirme que maintenir la face n'est pas l'objectif de l'interaction, mais que cela en est la condition (Bargiela-Chiappini, 2003). Si je ne respecte pas les attentes de l'autre, je ne vais pas honorer sa face, je vais même la menacer. En menaçant la face de l'autre, je menace également la face mutuelle, et je fais vaciller aussi ma face aux yeux de l'autre (Bonicco, 2007).

En outre, comme je l'ai mentionné, l'interaction est bâtie sur des règles externes, qui peuvent être observées, mais également sur des règles internes – des façons d'interagir uniques au sein d'une relation. Cela signifie que ce qui pourrait paraître pour une attaque de face peut en fait ne pas l'être selon les règles internes de l'interaction qui sont négociées entre les parties en présence (Domenici et Littlejohn, 2006). Les actes de la face tels que conseiller, reprocher ou rendre des comptes dépendent du rôle que nous négocions au sein de la relation. Même si ces actes-là

paraissent menaçants pour la face, en fonction du rôle, des règles internes et du point de vue, ils peuvent être constructifs sur le long terme par exemple (Domenici et Littlejohn, 2006). Contrairement aux règles externes, celles qui sont internes ne peuvent être observées, d'où la nécessité, pour bien les comprendre, d'avoir recours à des entrevues avec les interactants (je développerai plus en détail ce point dans le prochain chapitre).

Le *facework* est de fait un phénomène complexe, notamment car il se construit et évolue au cours du temps (Domenici et Littlejohn, 2006). Même si la face et la figuration sont des concepts universels, Kathy Domenici et Stephen W. Littlejohn insistent bien sur le fait que les pratiques du *facework* ne sont pas universelles, mais sont sans cesse négociées. Parmi les éléments de cette négociation, des chercheur.e.s en communication interpersonnelle identifient trois tensions dialectiques auxquelles font face les individus en interaction ; tensions qui apparaissent comme exclusivement opposées, mais qui en réalité sont des besoins qui agissent en même temps : le changement et la stabilité, l'expression et la non-expression, la connexion et l'autonomie (Baxter et Montgomery, 1996). Ces tensions peuvent nous amener à ne pas répondre adéquatement aux attentes de l'autre et par conséquent à menacer sa face ; par exemple si la personne a besoin d'autonomie et que nos actions induisent au contraire de la connexion.

Pour réparer ces actions menaçant la face ou pour en prévenir de nouvelles, Goffman propose deux types de pratiques : des pratiques *correctives* (après qu'il y a eu une menace de la face), ou des pratiques *préventives* (pour éviter des menaces de leur propre face ou de celle des autres) (K. Tracy, 1990). Les pratiques préventives peuvent être de *défense* (pour éviter les attaques de sa propre face) ou de *protection* (minimiser les menaces de la face de l'autre) (K. Tracy, 1990). Francesca Bargiela-Chiappini (2003) soutient qu'il ne s'agit pas de pratiques défensives *ou* protectrices, mais plutôt de défensives *et* protectrices. En effet, ces pratiques semblent, selon Bargiela-Chiappini, être exercées en même temps, car dans ses travaux, Goffman remarque que les actions entreprises pour sauver sa propre face sont identiques à celles pour sauver la face de l'autre, à savoir montrer du respect, de la politesse, de la discrétion, de la courtoisie, ou employer l'humour. De plus, comme je l'expliquais précédemment, la face personnelle est reliée à la face mutuelle, ainsi il n'est pas surprenant que les pratiques défensives soient réalisées avec les protectrices. Bargiela-Chiappini ajoute que ce phénomène souligne la valeur sociale attachée à la face chez Goffman, c'est-à-dire le fait que la face se construit lors de l'interaction. Ceci met en avant un autre

point important des travaux de l'auteur, à savoir que l'on peut adopter plusieurs faces, plusieurs formes de *facework* en même temps, car les pratiques varient selon les individus.

Je viens ainsi de présenter l'approche de la face la plus connue, celle de Goffman. Karen Tracy (1990) précise qu'il existe deux autres approches socio-psychologiques.

2.1.1.2. Les autres approches socio-psychologiques

Après l'approche de Goffman, Karen Tracy (1990) présente le concept de «*self-presentation*» (présentation de soi) qui s'intéresse à la façon dont un individu va orienter ses actions pour créer chez les autres une réponse spécifique désirée. Ce concept comporte à la fois des similitudes et des différences avec la face et le *facework*. Parmi celles-ci, la présentation de soi est étudiée comme un phénomène à sens unique, c'est-à-dire qu'elle ne prend pas en compte le fait que la situation sociale comprend deux personnes. Or, dans le *facework*, il ne s'agit pas seulement de se présenter, mais également d'exposer l'autre tel qu'on le perçoit. Ensuite, cette approche affirme qu'il y aurait un soi véridique qui se manifeste dans certaines situations, et un soi non véridique qui émerge dans d'autres. Les théories classiques de la face, la définissant comme l'affirmation et l'attribution d'identités dans des situations sociales spécifiques, ne se posent alors pas la question de la véracité de la face. Tout comme les théories classiques, je soutiens que l'intérêt est davantage de comprendre comment les individus adaptent leur figuration à différentes interactions, que de savoir si ces figurations sont vraies ou fausses. À cause de ces deux lacunes, je fais le choix de ne pas m'appuyer sur cette approche pour ma recherche.

Karen Tracy (1990) présente ensuite un troisième axe de recherche s'intéressant au concept de face : l'étude de la négociation et du conflit qui considère la face comme une force que l'individu souhaite affirmer lors d'un conflit. Ce champ d'études ne parle pas de *facework*, mais de «*face-saving*», «*face-maintaining*» et «*face losing*». Des travaux tels que ceux de Friedman, Tidd, Currall et Tsai (2000) ou Katz Jameson (2004) utilisent davantage ces termes-ci. De plus, dans cet axe de recherche, la face principale dont il est question est celle de celui qui parle. Cela signifie que la construction de la face au sein de l'interaction n'est pas prise en question, que la face est davantage étudiée au niveau individuel et non social. Par conséquent, avec cette lacune, cette approche ne me semble pas pertinente pour étudier la face et la figuration lors d'interactions.

Par ailleurs, Stella Ting-Toomey, professeure de *Human Communication Studies* à California State University, se préoccupe de la gestion de la face et de la figuration en situation conflictuelle et développe en 1988 *Face Negotiation Theory* (FNT). Cette théorie a pour but d'explicitier quels sont les facteurs culturels, situationnels et individuels qui façonnent la communication de parties en situation conflictuelle (Ting-Toomey, 2015). Parmi ces facteurs, Ting-Toomey met l'accent sur trois d'entre eux, car ils ont, selon elle, une forte influence sur les comportements adoptés lors d'une interaction : (1) la conception de soi comme étant indépendant ou interdépendant – Ting-Toomey et Kurogi (1998) ajoutent deux conceptions : *biconstrual* (avoir un haut degré à la fois d'indépendance et d'interdépendance) et *ambivalent* (avoir un bas de degré pour les deux) – ; (2) l'importance du contexte, car on peut orienter notre face différemment selon la situation particulière de l'interaction (Arundale, 2010 ; Bargiela-Chiappini, 2003 ; Bonicco, 2007 ; Domenici et Littlejohn, 2006 ; Friedman et al., 2000 ; Katz Jameson, 2004 ; Ting-Toomey et Kurogi, 1998 ; K. Tracy, 1990 ; Vilkki, 2006) ; et (3) les compétences communicationnelles des interactants (la pleine conscience, les aptitudes communicationnelles, et la connaissance de la culture) (Ting-toomey et Kurogi, 1998).

Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim et Heyman (1996) émettent un commentaire pertinent sur le premier facteur, à savoir que chaque individu est à la fois indépendant et interdépendant. En effet, Ting-Toomey et plusieurs chercheur.e.s semblent souvent adopter une vision binaire concernant les facteurs expliquant la figuration, ou du moins négligent la nuance à apporter. Je rejoins Gudykunst et les autres chercheur.e.s associé.e.s à cet article de 1996 sur le fait que nous avons tous des deux conceptions, mais que certaines se manifestent plus selon les circonstances et les personnes ; de la même manière que la face et la figuration le font.

Par ailleurs, en lien avec la dialectique indépendant/interdépendant, dans *Face Negotiation Theory* Stella Ting-Toomey soutient que les personnes adoptent l'une des trois orientations de la face (face de soi, face de l'autre et face mutuelle). Toutefois, cette théorie ne semble pas évoquer la possibilité d'avoir plusieurs considérations de la face en même temps ou d'alterner au cours de l'interaction.

En ce qui concerne le troisième facteur de Ting-Toomey, il met en effet en lumière l'un des grands enjeux de la communication interculturelle sur lequel je reviendrai ultérieurement, à savoir que si les interactants ont des cadres culturels différents et ne possèdent pas un niveau adéquat de

connaissance de la culture de l'autre, ils peuvent attribuer les malentendus et les conflits à un manque de compétences culturelles.

J'ai ainsi exposé jusqu'à présent l'approche de la face de Goffman, *Face Negotiation Theory* de Ting-Toomey, et deux autres axes de recherche que sont la présentation de soi et la négociation et le conflit. Je vais maintenant me tourner vers la théorie de la politesse.

2.1.1.3. Théorie de la politesse

Pour clôturer les théories principales autour de la face et du *facework*, il est nécessaire de présenter la théorie de la politesse de Penelope Brown et Stephen Levinson – une approche sociolinguistique (K. Tracy, 1990) développée en 1978 – qui propose une vision dualiste de la face entre la face positive (le désir de connexion avec les autres) et la face négative (le besoin d'indépendance) (Holtgraves, 1997). De nombreux actes peuvent toutefois menacer l'une ou l'autre des faces, voire les deux. Par exemple, des demandes menaceraient la face négative du destinataire, et des désaccords menaceraient sa face positive (Holtgraves, 1997). La théorie de Brown et Levinson a de fait pour objectif de montrer que la politesse peut être une ressource pour limiter le degré de ces actes menaçant la face (*face-threatening acts*) (Vilkki, 2006).

Cette théorie propose ainsi trois stratégies pour réaliser cet objectif-là : la politesse positive, la politesse négative, et la politesse implicite (*off-record politeness*) (Holtgraves, 1997 ; Vilkki, 2006). Les trois stratégies accomplissent un acte menaçant la face, toutefois les deux premières (politesse positive et négative) le font de manière explicite – la première tentant de protéger davantage la face positive, la deuxième plutôt la face négative –, tandis que la troisième est implicite de sorte que plusieurs interprétations sont possibles (Holtgraves, 1997). Par exemple, si j'opte pour la première stratégie (politesse positive), je dirai : « Je ne voudrais pas que nous contractions la grippe et ne puissions fêter ton anniversaire cette fin de semaine. Peux-tu fermer la fenêtre s'il te plaît ? ». Si j'utilise la politesse négative, je dirai plutôt : « Je suis désolée de te déranger pendant tes révisions, mais pourrais-tu fermer la fenêtre derrière toi s'il te plaît ? ». Enfin, si j'applique une politesse implicite, je dirai : « Il fait froid ici ».

En partant de cette théorie, Thomas Holtgraves (1997) se demande d'ailleurs comment les individus montrent leur désaccord avec l'autre partie de façon polie. Ses résultats fournissent ainsi

plusieurs stratégies afin de trouver un accord (par exemple, répéter ou exprimer son accord), et d'éviter ou minimiser le désaccord (par exemple, cacher son opinion ou accepter l'accord contre son gré). Celles-ci seraient donc pertinentes à analyser lors d'interactions organisationnelles. L'auteur remarque que le désaccord est effectivement un acte menaçant la face positive de l'autre partie, et observe également que les individus ont tendance à agir dans un but de minimiser leur désaccord. Ceci montre que les personnes sont attentives à la face de l'autre durant les désaccords et vont prendre des précautions pour ne pas trop menacer la face de l'autre (Holtgraves, 1997). La politesse est donc perçue comme une stratégie d'évitement du conflit (Vilkki, 2006), comme un moyen de gérer la menace de la face (Domenici et Littlejohn, 2006).

Par ailleurs, Jessica Katz Jameson (2004) s'appuie sur la théorie de Brown et Levinson, et sur la tension dialectique connexion/autonomie (Baxter et Montgomery, 1996) qui est au cœur de cette théorie, afin d'étudier les effets de la politesse sur l'équilibre de cette tension en milieu organisationnel. Pour cela, elle redéfinit les termes de « face positive » et « face négative » en les nommant respectivement « *face-supporting* » et « *face-saving* ». Elle cherche, au moyen d'une analyse qualitative et inductive, à comprendre quelles sont les stratégies de *face-saving*, *face-supporting* et *face-threatening* utilisées par les participant.e.s et comment ces stratégies influencent les relations et l'environnement de travail. Elle va ainsi mettre en avant, dans ses résultats, des stratégies de politesse (montrer du respect, donner des explications) et des stratégies de menace de face (donner des ordres, dévaluer le rôle).

L'étude de Katz Jameson est par conséquent fascinante, car elle redéfinit la théorie de la politesse de Brown et Levinson en utilisant une analyse qualitative, ce qui diffère des autres études et m'attire particulièrement étant donné que j'adopte la même approche pour ma recherche. De plus, Katz Jameson étudie les effets de ces stratégies sur les relations et l'environnement de travail ce qui souligne l'importance de la prise en compte de l'ensemble du contexte organisationnel, et des conséquences que des actions de figuration peuvent avoir sur celui-ci.

J'ai ainsi, dans cette première partie, défini plus en détail les concepts de face et de *facework*, et présenté les principales théories autour de ceux-ci : théories socio-psychologiques, théories de la politesse, et théories de la négociation et du conflit. Toutefois, ces dernières rencontrent de nombreuses critiques au sein de la littérature dans ce domaine, dont je vais parler à présent.

2.1.2. Critiques des théories classiques

2.1.2.1. Critiques de l'approche de Goffman

Je vais présenter les critiques faites aux différentes théories de la face suivant l'ordre dans lequel je les ai mentionnées précédemment. Commençons ainsi par l'approche de Goffman. Les deux critiques principales faites à ce dernier – critiques que j'approuve personnellement – sont : (1) le fait que Goffman ait pris un concept non occidental (la face étant d'origine chinoise comme je l'ai expliqué) et qu'il l'ait ensuite appliqué à la sociologie occidentale, individualisant ainsi la notion de face qui est pourtant universelle (Arundale, 2010 ; Bargiela-Chiappini, 2003) ; (2) et la non prise en compte de l'interculturel dans les interactions.

En effet, Goffman se concentre uniquement sur les interactions intra-culturelles, dans la culture occidentale, et ne prend ainsi pas en considération le fait que l'autre partie peut avoir une culture différente de la sienne (Bargiela-Chiappini, 2003). Goffman soutient, par exemple, que si les deux parties ne partagent pas un même système de sens commun pour interpréter la situation, alors il ne peut y avoir d'interaction (Bonitto, 2007). Or, la culture (dont je parlerai plus en détail dans la deuxième partie) est définie comme un système de sens partagé par des personnes appartenant au même groupe. De fait, deux personnes appartenant à des groupes différents peuvent avoir des systèmes de sens distincts et pourtant avoir une interaction, une relation.

De plus, sa pensée étant fondée sur le modèle occidental où la culture est orientée vers l'image de soi, les notions de face et *facework* sont définies de manière plus individualiste (Bargiela-Chiappini, 2003), comme je le précisais dans la première critique. Même si Goffman souligne que la face est créée dans et par l'interaction, et insiste sur l'importance de la situation, car la face varie selon le contexte et les rôles sociaux que l'on adopte, sa définition de la face comme « *one's self-image* » vient contredire cette observation, selon Robert Arundale (2010), puisqu'elle met l'accent sur l'individu et non sur le phénomène social qu'est la face.

Je vais maintenant poursuivre avec les critiques faites aux autres approches socio-psychologiques de la face.

2.1.2.2. Critiques des autres approches socio-psychologiques de la face

Parmi les approches socio-psychologiques de la face dont j'ai parlé dans la partie précédente, celle de la négociation et du conflit n'utilisait pas le terme de face ou *facework*, mais de « *face-saving* » ou « *face-losing* ». Toutefois, David Hau-fai Ho (1976) vient critiquer cette expression de « perdre la face », pourtant très utilisée dans le sens commun comme dans des recherches scientifiques. On dit que la face est perdue ou gagnée lorsque des changements de qualité ou de quantité affectent l'affirmation de la personne sur sa face (Ho, 1976). Ho aide par conséquent à comprendre que les chercheurs qui ont convenu que « perdre la face » et « gagner la face » étaient deux résultats opposés d'une interaction, n'ont pas compris la différence qui existe entre ces deux expressions.

En effet, l'opposé de « gagner la face » n'est pas de la perdre, mais plutôt une « érosion », car la face n'est pas jamais vraiment « perdue » (Ho, 1976). Ho constate qu'une face qui serait perdue peut être regagnée à travers des actions de compensation. Néanmoins, cela ne signifie pas vraiment que l'on « regagne » la face, mais plutôt qu'on la « restaure ». Ce concept de face est de fait fortement lié à celui de défense, car en sentant de potentielles menaces, un individu va tenter de protéger sa face (Ho, 1976). Ho insiste sur le fait que « perdre la face » ne vienne ainsi pas seulement d'un échec individuel, mais également de l'échec des autres qui n'ont pas su agir en accord avec les attentes de la personne qui a « perdu » la face. Cette remarque rejoint ce que j'expliquais en première partie, à savoir que le *facework* doit répondre aux règles de l'interaction, à des attentes relationnelles (Bonnico, 2007 ; Domenici et Littlejohn, 2006).

Pour terminer, je vais souligner les critiques adressées à la théorie de la politesse de Brown et Levinson.

2.1.2.3. Critiques de la théorie de la politesse

La théorie de la politesse de Brown et Levinson rencontre également plusieurs critiques. (1) Tout d'abord, des chercheurs chinois lui reprochent d'adopter une vision individualiste et occidentale de la face – même critique que celle faite à Goffman – ce qui fait que la conception de la face faite par cette théorie ne correspond pas à leur culture (Bargiela-Chiappini, 2003 ; Vilkki, 2006). (2) Ensuite, Brown et Levinson définissent la face comme un concept cognitif et considèrent

les interlocuteurs comme des agents rationnels qui vont émettre un seul choix entre trois stratégies proposées – politesse positive, politesse négative, politesse implicite (Bargiela-Chiappini, 2003 ; Vilkki, 2006). En effet, leur théorie exclut la possibilité d’user de plusieurs formes de *facework* en même temps, contrairement à ce que soutient la notion de face de Goffman ou des théories d’autres auteurs (voir, par exemple, *Face Constituting Theory* de Arundale, 2010 ; et la théorie des *conglomerated conflict behaviors* d’Euwema et Van Emmerik, 2007). Or, lorsque plusieurs aspects de la face sont menacés, cela nécessite le recours à plusieurs stratégies de figuration (Bargiela-Chiappini, 2003). (3) D’autre part, Brown et Levinson envisagent la face positive et la face négative comme des dualismes, comme mutuellement exclusifs, ce qui nie la complexité du phénomène relationnel dans lequel s’inscrit la face (Arundale, 2010 ; Bargiela-Chiappini, 2003). Par exemple, Katz Jameson (2004) explique que « montrer du respect » et « donner des explications » sont des stratégies de politesse qui incluent à la fois la face positive (*face-supporting*) et la face négative (*face-saving*). (4) Par ailleurs, ils définissent la politesse uniquement à partir de stratégies linguistiques, ne prenant ainsi pas en compte la communication non verbale (Bargiela-Chiappini, 2003). (5) Enfin, ils conçoivent la face comme un problème qui arrive à des moments spécifiques de menaces de volontés sociales, et non comme un phénomène que les interactants sont constamment en train de négocier et de définir (Arundale, 2010).

En outre, parmi les menaces ponctuelles de la face, Brown et Levinson évoquent le désaccord qui menacerait la face positive (Arundale, 2010 ; Holtgraves, 1997 ; Sifianou, 2012). À l’inverse, l’accord est communément perçu comme positif, comme étant l’objectif d’une interaction afin de ne pas menacer la face (Arundale, 2010 ; Sifianou, 2012). Or, Maria Sifianou (2012) démontre que l’accord peut également se révéler comme une menace pour la face, et le désaccord comme soutenant la face. En effet, l’auteure explique que si l’accord est perçu comme malhonnête, il peut constituer une menace de la face. De plus, si une personne s’empêche d’exprimer ce qu’elle pense et ressent simplement pour ne pas exprimer son désaccord et ainsi protéger la face de l’autre, cette retenue peut être vécue comme une menace pour sa propre face (Sifianou, 2012). À l’inverse, par le désaccord, une personne peut montrer son intérêt pour l’interaction en cours et ainsi soutenir la face mutuelle (Sifianou, 2012). Par ailleurs, le fait de trop vite céder face à l’autre, de ne pas défendre ses intérêts et ses points de vue peut constituer une menace pour sa propre face (Sifianou, 2012). Le travail de Sifianou est ainsi pertinent, car il offre une nouvelle lecture de la relation entre le désaccord et la face, et permet de nuancer des théories telles que celle de Brown et Levinson.

En définitive, les théories classiques de la face présentent plusieurs limites qui ont par conséquent amené d'autres chercheur.e.s à développer de nouvelles approches de la face et du *facework*.

2.1.3. Nouvelles approches de la face et de la figuration

Je vais à présent présenter deux approches contemporaines de la face et du *facework* : celle de Robert Arundale (2010) et celle de Kathy Domenici et Stephen W. Littlejohn (2006).

2.1.3.1. Face Constituting Theory de Arundale

Robert Arundale (2010), professeur au département de communication de l'Université d'Alaska Fairbanks, fait partie des chercheur.e.s qui ont critiqué l'approche de Goffman et la théorie de Brown et Levinson, car, selon l'auteur, la face ne doit pas être conçue à un niveau individuel, mais à un niveau social. Il développe ainsi *Face Constituting Theory* (FCT) qui comprend deux changements par rapport aux autres théories classiques de la face : (1) la co-construction conjointe de la relation comme modèle théorique de communication humaine ; (2) et la conceptualisation de la face comme un phénomène qui émane de la relation et de l'interaction – ce qui se différencie, selon lui, des autres théories qui comprennent la face en fonction d'attributs centrés sur la personne comme l'identité sociale, l'image de soi publique et les volontés sociales.

Tout d'abord, Arundale ne conçoit pas la communication humaine comme un phénomène sommatif, comme le fait d'encoder quelque chose pour qu'un autre le décode, mais comme deux ou plusieurs personnes impliquées dans des actions conjointes d'élaboration et d'interprétation d'énoncés. En effet, il postule que A construit sa communication en fonction de ce que B a dit avant, et en fonction de l'interprétation que B va faire de ce que A va à dire (Arundale, 2010). En d'autres termes, la communication est co-construite en fonction des propos précédents et des interprétations futures. C'est ce que Arundale appelle le principe de « proximité » dans la prise de parole, et c'est cette co-construction conjointe de la relation qui fait émerger, selon Arundale, la face au sein de l'interaction. L'auteur ne conçoit effectivement pas la face comme un construit psychologique exogène au langage, mais au contraire comme endogène au discours, puisqu'elle est co-construite conjointement pendant que les parties co-construisent conjointement les interprétations et les actions dans une interaction.

Dans leur co-construction conjointe de la relation, les parties vont parfois se définir comme à la fois connectées l'une à l'autre et à la fois séparées. La dialectique connexion/séparation de Baxter et Montgomery (1996) dont j'ai parlé précédemment est en effet également importante dans la théorie de Arundale. Néanmoins, contrairement à la face positive et la face négative de Brown et Levinson, connexion et séparation sont reliées pour Arundale. Dans FCT, la face est la connexion *et* la séparation relationnelles que les participant.e.s réalisent par leur position dans la relation. Cette théorie ne comprend pas la relation comme soi plus les autres, et n'emploie ainsi pas les termes de « face de soi » et de « face de l'autre ». C'est *la* face qui est continuellement formée et reformée au fur et à mesure de l'échange, et en faisant ce travail de co-construction conjointe des interprétations de la face, les interactants sont alors engagés dans du *facework*.

Ainsi, *Face Constituting Theory* définit la face comme une interprétation que les parties font selon si elles se sentent connectées ou disjointes l'une de l'autre. Arundale affirme par conséquent qu'à partir de l'interprétation de leur relation et de la face qui émerge lors de la communication, les deux parties verront si la face est menacée, stable ou soutenue. Le fait que les parties soient constamment en train de réaliser la face n'est pas un défaut de la théorie, explique Arundale, mais cela met plutôt en avant le caractère complexe et dynamique de la face et de la figuration.

Je vais, pour finir, présenter la théorie du *facework* de Kathy Domenici et Stephen W. Littlejohn (2006) qui conçoit également que la face émane de l'interaction, mais qui est, à mon sens, une théorie plus globale.

2.1.3.2. La théorie du facework de Domenici et Littlejohn

Dans leur ouvrage, *Facework : Bridging Theory and Practice*, Kathy Domenici et Stephen W. Littlejohn (2006) soutiennent les définitions classiques de la face et de la figuration, et rejoignent Arundale (2010) sur la construction de la face par l'interaction et la relation, ainsi que Katz Jameson (2004) sur la possible utilisation de plusieurs stratégies pour supporter ou protéger la face. Bien qu'ils ne réalisent pas une étude empirique de leur théorie, ils fournissent de nombreux exemples et conseils pour développer une figuration constructive. Ils invitent à une réflexivité du lecteur sur ses propres formes de figuration. De plus, contrairement à Arundale ou Katz Jameson, ils prennent en compte les enjeux culturels et affirment que la figuration *est* culturelle (j'aborderai cet aspect plus en détail dans la partie suivante).

Par ailleurs, j'aimerais présenter en particulier une conception centrale de leur théorie que l'on ne retrouve pas dans le reste de la littérature et qui est pourtant fascinante. Domenici et Littlejohn expliquent que le *facework* est partie intégrante du processus par lequel les individus construisent du sens à travers la communication, et qu'il demande par conséquent une attention et des efforts constants. Ils démontrent en effet que les stratégies de figuration s'établissent dans quatre cadres d'actions : l'acte, la conversation dans laquelle il se déroule, l'épisode (l'ensemble des conversations sur le même sujet), et le *lifescrypt* (qui suis-je ? Quelles valeurs guident mes actions ? Comment est-ce que je souhaite me comporter conformément à celles-ci ?). À cela, ils ajoutent trois «*focus*», c'est-à-dire l'orientation des actes de figuration : une orientation personnelle, relationnelle ou systémique. Domenici et Littlejohn soutiennent qu'il est important d'être conscient.e de ces cadres et *focus* en situation d'interactions afin de savoir quelles stratégies de figuration privilégier.

La figuration est alors, selon les auteur.e.s, un élément central de l'environnement communicationnel au sein duquel elle exerce des influences réciproques avec quatre autres dimensions : *collaborative communication*, *safe environment*, *power management* et *process management*. (1) La communication collaborative signifie : «*treat each other in ways that honor both personal and relational identity*» (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 180). (2) L'environnement sécuritaire garantit un espace de libre expression pour toutes et tous, un lieu où les individus se sentent en sécurité pour échanger malgré leurs différences. (3) *Process management* correspond aux processus par lesquels les personnes d'un groupe se mettent d'accord sur la manière dont elles vont communiquer, sur les différentes étapes de leur conversation. (4) *Power management* fait référence à la capacité d'exprimer les raisons et les visions derrière ses opinions. Cette dimension correspond davantage à un *empowerment* qu'à une égalité du pouvoir (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 34). En effet, l'objectif est que tout le monde puisse dire ce qui doit être dit et entendre ce qui doit être entendu (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 34).

Ces quatre dimensions ont une relation réciproque avec le *facework* dans le sens qu'elles sont construites à partir d'une bonne figuration et une fois en place elles facilitent le recours à un *facework* constructif. Elles s'influencent mutuellement, même les dimensions entre elles agissent de façon cybernétique (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 28). Je trouve qu'il serait alors pertinent de voir comment ces dimensions se construisent lors d'interactions organisationnelles.

2.1.4. Conclusion de la revue de la littérature sur la face et la figuration et choix des cadres théoriques

La revue de la littérature sur la face et la figuration m'a amenée à identifier trois approches théoriques de ces deux notions, approches que je vais associer afin de pallier les lacunes de chacune et ainsi cristalliser le phénomène complexe que constitue la gestion de la figuration lors d'interactions.

Tout d'abord, je soutiens la vision de co-construction de la relation et de la face par l'interaction développée par Arundale (2010). La face et la figuration sont des émanations sociales qui varient et évoluent en fonction du contexte, de l'interaction et de la personne avec laquelle je communique. Il est par conséquent essentiel de prendre cela en considération dans l'étude de la face et de la figuration lors d'interactions interculturelles. Toutefois, je ne suis pas d'accord avec son rejet des attributs individuels tels que les identités personnelle et sociale. Selon moi, il y a à la fois de l'individuel et du social dans la face et le *facework*. L'un n'exclue pas l'autre, et c'est toute la complexité de la face et de la figuration.

La théorie de Domenici et Littlejohn (2006) comprend à la fois l'aspect individuel et social de la face, et les auteur.e.s y ajoutent les enjeux culturels, qui font partie des principales critiques faites aux théories classiques. Par ailleurs, comme je l'ai expliqué, les deux chercheur.e.s envisagent la figuration constructive comme produite par et participant à l'établissement des quatre autres dimensions d'un environnement communicationnel. Il serait fascinant d'analyser la manière dont les interactants créent par une figuration constructive ces dimensions et/ou la façon dont l'élaboration de ces dimensions contribue à leur figuration constructive.

Nonobstant, ces deux approches n'étudient pas leurs théories à travers une recherche empirique. Katz Jameson (2004) réalise quant à elle son étude en analysant par des observations et des entrevues l'utilisation de stratégies de *face-saving*, *face-supporting* et *face-threatening*. Même si elle ne prend pas en compte la pluralité des identités revendiquées par la face ou l'aspect culturel – lacunes comblées par Domenici et Littlejohn (2006) – sa recherche est pertinente, car non seulement elle adopte une approche qualitative, mais aussi parce qu'elle met en avant par ses résultats l'existence de stratégies de figuration qui à la fois protègent l'autonomie *et* soutiennent la relation.

Ensemble, ces trois approches théoriques permettent ainsi d'aborder les différents enjeux que connaissent la face et la figuration. L'un d'eux, que j'ai déjà évoqué précédemment est la culture. En effet, toute communication est culturelle (Hall, 1959, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006), et par conséquent le *facework* l'est également (Domenici et Littlejohn, 2006).

Comme je l'ai expliqué dans le premier chapitre, nous vivons de plus en plus dans un monde globalisé où l'augmentation du solde migratoire conduit des personnes des quatre coins du monde à travailler dans une même organisation. L'importance accrue de la dimension interculturelle et l'émergence de la notion de diversité culturelle dans les organisations amènent ainsi des chercheur.e.s de diverses disciplines à s'intéresser à la face et la figuration : anthropologie, psychologie, sociologie, linguistique, management, etc. (Ting-Toomey, 2015).

Je vais à présent dresser un inventaire de la littérature autour de la figuration et de la diversité culturelle dans les organisations.

2.2. La figuration et la diversité culturelle dans les organisations

Dans un premier temps, je définirai la notion nébuleuse de culture pour, dans un second moment, établir les enjeux culturels en lien avec la face. Par la suite, je présenterai les principales stratégies pour gérer la diversité culturelle en organisation. Enfin, je conclurai en précisant l'utilité de ces recherches pour mon travail, mais également leurs lacunes.

2.2.1. Qu'est-ce que la culture ?

Spontanément, dans le sens commun, la culture renvoie à deux catégories : d'un côté, la culture comme un ensemble de savoirs, de connaissances (la culture générale, être cultivé.e) ; de l'autre, la culture comme des valeurs qui caractérisent l'appartenance à un groupe, ou à un pays (on entend souvent parler de culture française, de culture québécoise ou de culture chinoise).

Ces deux versions de la culture peuvent alors être rassemblées sous la définition de Edward B. Tylor (1871) pour qui la culture est « un ensemble complexe incluant les savoirs, les croyances religieuses, l'art, la morale, les coutumes ainsi que toute disposition ou usage acquis par l'homme vivant en société » (cité dans Demorgon, 2010, p. 4). La culture est donc complexe, d'autant plus que, comme le souligne Jacques Demorgon (2010), le sens que prend le mot culture évolue au fil

du temps. Il n'y aurait ainsi « pas de définition possible, générale, exhaustive et non ambiguë de la culture » (Bonte et Izard, 1991, cité dans Demorgon, 2010).

La culture est omniprésente dans nos vies, elle définit chacune de nos actions, de nos manières d'être, elle influence tous les domaines des activités humaines (Arcand, 2007 ; Demorgon, 2010). C'est pourquoi plusieurs auteur.e.s ont tout de même défini ce concept nébuleux de culture. Geert Hofstede (1994), par exemple, la définit comme une programmation mentale, c'est-à-dire comme un ensemble d'éléments que l'on acquiert par notre socialisation et qui définissent notre manière de penser, d'agir, de voir le monde. Roy Y. J. Chua (2013) rejoint Hofstede en définissant lui aussi la culture comme une programmation collective de l'esprit comprenant les cultures nationales et ethniques.

Bien que Hofstede reconnaisse l'existence de plusieurs types de cultures (régionale, continentale, d'entreprise), il va également concentrer ses recherches autour de la culture nationale, qui est souvent celle de référence, la programmation mentale que l'on a depuis notre naissance. L'auteur va ainsi définir quatre dimensions qui caractérisent, selon lui, les cultures nationales : (1) la distance hiérarchique, (2) le degré d'individualisme ou de collectivisme, (3) le degré de féminité ou de masculinité, et (4) le contrôle de l'incertitude (Hofstede, 1994 ; Meier, 2006). D'autres auteur.e.s – comme Fons Trompenaars (1993) et Florence R. Kluckhohn et Fred L. Strodbeck (1961) par exemple – établissent également d'autres dimensions qui varient, selon eux, en fonction des cultures nationales (cité dans Meier, 2006).

Plusieurs recherches, notamment sur la face et la figuration lors de conflits interculturels, vont ainsi s'appuyer sur ces dimensions pour expliquer les multiples orientations de la face et du *facework* en fonction des cultures nationales. Les diverses études de Stella Ting-Toomey (1998, 2001, 2015), John Oetzel (2001, 2003, 2008) et William B. Gudykunst (1996), par exemple, utilisent principalement la dimension individualisme/collectivisme, la distance hiérarchique et les concepts de « *high-context communication* » ou « *low-context communication* » de Edward T. Hall (dans le premier, la communication a tendance à se manifester de façon informelle et non verbale, alors que dans le second, la communication est plus explicite et verbale) (Hall et Hall, 1990 ; Meier, 2006). En somme, cette approche de la culture comme programmation mentale correspond au courant de l'essentialisme culturel et celui des primordialistes qui voient la culture comme un élément préexistant à l'individu (Busch, 2012 ; Chua, 2013).

Néanmoins, cette vision est, selon moi, réductrice du caractère compliqué de la culture comme je viens de le mentionner, du caractère dynamique de la culture, ou plutôt des cultures, qui évoluent entre elles (Arcand, 2007). Les cultures ne sont pas quelque chose de figé, des systèmes programmés dans chaque individu et qui ne changent pas. Elles sont mouvantes, elles évoluent. Les cultures s'influencent mutuellement et le contact de l'une avec l'autre par les actions des individus les fait se développer. Cette vision-ci fait référence au constructivisme, c'est-à-dire que la culture est créée par ce que font les gens (Busch, 2012). Un individu n'a pas une seule culture d'origine qui serait la culture nationale, mais il a plusieurs cultures d'origines (Crozier et Friedberg, 1977, cité dans Karjalainen, 2010 ; Parsons, 1937) qui se sont rencontrées par les diverses expériences vécues par l'individu et par les différentes cultures qu'il a pu rencontrer.

En définitive, la culture est un phénomène complexe et par conséquent la communication interculturelle – interaction entre des individus de cultures différentes – connaît de nombreux enjeux qui sont en lien avec la face et la figuration et dont je vais parler à présent.

2.2.2. Les enjeux culturels en lien avec la face

Comme je l'ai exposé précédemment, le contexte organisationnel actuel fait que les organisations font face à une diversité culturelle au sein de leur équipe. La principale conséquence de cette diversité est les enjeux de communication interculturelle qui en découlent. Ceux-ci sont d'autant plus considérables au sein d'une organisation, car les processus de décision, les mécanismes de contrôle et la coordination sont des situations qui mettent bien en évidence les différences culturelles (Meier, 2006), et par conséquent les stratégies de figuration.

D'un côté, la grande majorité des recherches encourage la gestion de la diversité culturelle au sein des équipes de travail, car celle-ci stimule l'innovation, la créativité et la résolution de problèmes (Chua, 2013 ; Loth, 2006 ; Martin, 2014). En effet, les personnes de cultures différentes ayant des visions du monde diverses, leur collaboration devrait stimuler des idées innovantes.

D'un autre côté, un manque, voire une absence de gestion de l'interculturalité nuit à la collaboration entre les membres d'une équipe, à leur satisfaction et leur efficacité (Chevrier, 2004). En outre, deux personnes de cultures différentes, avec des valeurs et des visions du monde diverses, qui sont en situation d'interaction, peuvent rencontrer des difficultés telles que mal interpréter les

propos de l'interlocuteur ou ses comportements non verbaux, ou bien de se focaliser uniquement sur les différences culturelles et ne plus prêter attention au contenu du message (Meier, 2006). Il est nécessaire de souligner « peuvent », car, et j'en parlerai ultérieurement, une voire les deux parties peuvent avoir d'importantes compétences interculturelles facilitant ainsi leur communication.

Ces enjeux que sont la satisfaction de l'équipe, l'efficacité, les malentendus sont en lien avec la face et la figuration. En effet, comme je l'ai expliqué dans la partie précédente, lors d'une interaction interpersonnelle, les parties en présence vont co-crédier leur relation et leur face mutuelle, et par conséquent leur propre face, en essayant de répondre à des attentes interactionnelles. Toutefois, si celles-ci ne sont pas similaires, notamment du fait de leurs différences culturelles, et si les interlocuteurs n'ont pas conscience de ces différences, s'ils ne répondent pas correctement aux besoins de l'autre en matière de connexion/autonomie, par exemple, la face mutuelle va alors se trouver menacée du fait d'un échec de la co-crédiation de la relation. Par conséquent, les faces personnelles seront aussi menacées, pouvant créer des tensions latentes voire des conflits.

Chua (2013) et Ting-Toomey et Oetzel (2001) observent que ces derniers n'affectent pas seulement les personnes impliquées dans le conflit, mais atteignent aussi celles au sein de l'environnement de travail qui ont conscience de l'existence de ces tensions. Katz Jameson (2004) avait elle aussi analysé, comme je l'ai précisé dans la partie précédente, l'influence de stratégies de politesse ou de menace sur la relation et l'environnement de travail.

Néanmoins, la chercheuse ne prenait pas en considérant l'aspect culturel, ce que font Chua (2013) et Ting-Toomey et Oetzel (2001). Je trouve par conséquent ce phénomène, appelé *ambient cultural disharmony* par Chua (2013), très pertinent, car dès lors, faire l'expérience d'interactions interculturelles comprend également les tensions auxquelles nous ne prenons pas directement part, mais que nous ressentons sur notre lieu de travail. Bien que Chua n'évoque pas explicitement les notions de face et *facework* dans sa recherche, il serait fascinant d'intégrer son concept d'*ambient cultural disharmony* dans une analyse de la face et de la figuration.

D'autre part, Chua (2013) constate qu'*ambient cultural disharmony* nuit à la créativité des membres de l'équipe, car les tensions empêchent la jonction d'idées innovantes et ils deviennent ainsi convaincus que les idées de personnes de cultures différentes sont incompatibles. Cette pensée

va ainsi constituer une image que les membres d'un groupe se feront de l'autre groupe, une étiquette qu'ils leur attribueront : cela s'appelle des stéréotypes (Bourhis et Gagnon, 1994). Cette étiquette devient par la suite difficile à enlever, car toutes les actions futures des collègues en question seront sous l'influence de ce jugement, de cet effet d'étiquetage :

Nous aurons tendance à mémoriser ce qui confirmera notre étiquetage, et à refouler ce qui ne le confirmera pas. C'est ce que l'on nomme un biais d'exposition sélective : on choisit de préférence les informations qui confirment nos croyances et nos préférences. (André, 2006, p. 294-295)

Nous aurons également tendance à généraliser ces croyances à toutes les personnes appartenant au groupe stéréotypé, à ne pas considérer les différences individuelles qui peuvent exister (Bourhis et Gagnon, 1994). Par la suite, en pensant cela, les personnes vont appuyer un jugement sur ce que sont ou font leurs collègues (André, 2006) et vont avoir envers eux un préjugé (Bourhis et Gagnon, 1994), c'est-à-dire un jugement défavorable porté sur les membres d'un autre groupe, engendrant une certaine attitude négative. Celle-ci peut finalement conduire à des comportements discriminatoires.

Nous avons ainsi affaire à un cercle vicieux dont les stéréotypes et les préjugés sont souvent à l'origine, car ils constituent le premier cadre de référence pour interpréter l'interaction (Loth, 2006). Par conséquent, ces stéréotypes et ces préjugés stimulent un phénomène de catégorisation cognitive (le fait de juger une personne en fonction des informations générales de son groupe et non sur sa propre personne) (Bourhis et Gagnon, 1994 ; Elmes et Connelley, 1997 ; Meier, 2006) qui peut être la cause de malentendus ou du fait de ne pas répondre aux attentes de l'autre. Ceux-ci conduisent à des tensions ou des conflits qui génèrent davantage de stéréotypes et de préjugés qui à leur tour stimulent d'autres phénomènes tels que la logique de comparaison (un individu aura tendance à dévaloriser l'autre groupe afin de valoriser le sien et ainsi avoir une identité sociale positive) (Bourhis et Gagnon, 1994 ; Meier, 2006) ou la compétition (des groupes en situation de compétition adopteront une position de défense de leurs propres valeurs) (Meier, 2006) qui engendrent d'autres tensions et conflits, etc.

Ce cercle vicieux a bien évidemment des conséquences négatives pour la face : d'une part, la face mutuelle est menacée, car la relation entre les parties en présence subit le conflit ; d'autre

part, la face de soi et la face de l'autre sont également menacées, car elles sont liées à la face mutuelle (Bonicco, 2007 ; Domenici et Littlejohn, 2006).

Ainsi, le principal enjeu de la diversité culturelle au sein des organisations est l'émergence de tensions et de conflits due, entre autres, à l'utilisation de stéréotypes et de préjugés et à une incapacité à répondre aux besoins de l'autre. Face à ces enjeux, quelles sont les stratégies pour gérer efficacement la diversité culturelle au sein d'une organisation ?

2.2.3. Inventaire des stratégies pour gérer ces difficultés interculturelles

De nombreux chercheur.e.s critiquent ainsi les auteur.e.s qui analysent la diversité culturelle et constatent le besoin de gérer l'interculturalité au sein des organisations, mais qui ne proposent pas de solutions, à l'image d'Hofstede par exemple (Chevrier, 2004 ; Karjalainen, 2010). Toutefois, adopter une gestion interculturelle au sein de l'organisation paraît alors essentiel afin de faire face aux nombreux enjeux que revêt la diversité culturelle. La gestion interculturelle ne permet pas d'empêcher toute tension ou tout conflit interculturel, mais au moins d'essayer de les limiter ou de les prévenir (Arcand, 2007).

Dans un premier temps, je vais présenter les stratégies de gestion de la diversité culturelle proposées par les chercheur.e.s afin de s'adapter aux différences culturelles et de prévenir et limiter les conflits, ainsi que leurs limites. Dans un second moment, j'exposerai les diverses stratégies comportementales et attitudinales utilisées par les individus en situation de conflit interculturel. La multiplicité de stratégies met l'accent sur le fait qu'il n'existe pas de solution universelle de gestion de la diversité culturelle (Karjalainen, 2010).

2.2.3.1. Stratégies transversales pour prévenir et limiter les tensions interculturelles

Avoir une gestion efficace de la diversité culturelle au sein d'une organisation passe notamment par la prévention et la diminution des tensions interculturelles. Pour cela, les auteur.e.s de cette littérature présentent diverses stratégies transversales.

Avant d'exposer ces stratégies et leurs limites, il est nécessaire de préciser que celles-là ne peuvent être efficaces que si elles sont accompagnées d'un développement de compétences communicationnelles interculturelles (Ting-Toomey, 2015 ; Ting-Toomey et Kurogi, 1998 ; White

et Gratton, 2017), d'un « savoir-être » essentiel pour passer du multiculturel à une coopération interculturelle (Meier, 2006). Ces compétences comprennent : une capacité d'ouverture et d'intérêt pour la culture de l'autre, un sens de la coopération, un sens du dialogue constructif, une capacité d'écoute attentive, une capacité d'observation attentive, un sens du respect et de l'acceptation envers les différences culturelles, la patience, etc. Ces compétences font écho aux stratégies de *face-saving* (protection de l'autonomie) et *face-supporting* (soutenir la connexion) de Katz Jameson (2004) présentées précédemment.

La dernière compétence citée, qu'est la patience, est en effet très utile, car l'apprentissage de ces aptitudes prend du temps. Au niveau individuel, l'élaboration de ce que Milton J. Bennett (1986) appelle la sensibilité interculturelle prend plusieurs étapes. Au niveau groupal, il faut laisser du temps pour que le groupe prenne conscience de lui-même (Ting-Toomey et Oetzel, 2001), pour apprendre à travailler ensemble (Knapp et Sheep, 2019 ; Ruiz Sportmann et Greenspan, 2019 ; Watson, 1993), à mettre en place les diverses stratégies que je vais exposer. Les deux notions que sont l'apprentissage et le temps sont par conséquent centrales dans la gestion de la diversité culturelle et de fait dans le développement des quatre ensembles de stratégies suivants :

- (1) Le contact intergroupe : encourager la convivialité au moyen de rencontres interpersonnelles (Bourhis et Gagnon, 1994 ; Chevrier, 2004 ; Loth, 2006) ;
- (2) Les cultures transnationales dont le but est d'atténuer les biais pro-endogroupe :
 - a. La culture d'entreprise (Chevrier, 2004 ; Karjalainen, 2010) ou la recatégorisation verticale – regrouper les diverses catégories sous un « nous » avec une identité partagée (Bourhis et Gagnon, 1994 ; Knapp et Sheep, 2019 ; Weisinger et Salipante, 2007) ;
 - b. La recatégorisation horizontale : rassembler les personnes de différents groupes sous d'autres dimensions, intérêts ou expériences (Knapp et Sheep, 2019) ;
 - c. La culture de métier (Chevrier, 2004 ; Loth, 2006) ou l'orientation vers les tâches (Bourhis et Gagnon, 1994 ; Knapp et Sheep, 2019 ; Weisinger et Salipante, 2007) ;
- (3) L'individuation ou la décatégorisation : définir les individus pour leurs propres caractéristiques et opinions (Bourhis et Gagnon, 1994 ; Knapp et Sheep, 2019) ;

- (4) La décision d'utiliser la « *culture as a bridge, not as a weapon or fortress* » (Ting-Toomey et Oetzel, 2001, p. 133) : bâtir des synergies culturelles avec l'aide d'un médiateur culturel en identifiant des situations critiques vécues par les individus et en confrontant les représentations des différentes personnes (Chevrier, 2004 ; Loth, 2006).

Je vais à présent préciser les limites de ces différentes stratégies.

2.2.3.1.1. Limites

Tout d'abord, la première stratégie qu'est le contact intergroupe ne peut être efficace que si les individus ont le même statut et le même pouvoir (Bourhis et Gagnon, 1994). Pour Michael Elmes et Debra L. Connelley (1997) et Sylvie Chevrier (2004), les limites de cette méthode sont qu'elle demande du temps et que les rencontres peuvent renforcer les stéréotypes. Je pense qu'il convient de nuancer ces propos, car d'une part, l'apprentissage interculturel est un long processus (Bennett, 1994 ; Watson, 1993) ; d'autre part, les rencontres interpersonnelles doivent s'effectuer en complément d'un développement des compétences interculturelles. Par ailleurs, je tiens à souligner que l'étude de Chevrier a été réalisée par des chercheurs observateurs au sein de multinationales. Il manquerait, à mon sens, une approche qualitative avec des entrevues en profondeur pour savoir vraiment si les stéréotypes ne diminuent pas avec le contact interpersonnel.

Ensuite, la limite de la deuxième stratégie qu'est la culture d'entreprise, appelée aussi recatégorisation verticale, est qu'elle n'empêche pas la domination culturelle d'un groupe sur un autre, ou que des contre-cultures se forment dans le cas où les valeurs soutenues par l'entreprise ne seraient pas légitimes pour tous les individus (Chevrier, 2004).

Quant à la culture de métier, ou l'orientation vers les tâches, même si le partage de connaissances techniques ou la réalisation d'un but commun peuvent rapprocher les individus, il est possible que ceux-ci aient une approche différente, pouvant causer d'éventuelles tensions (Chevrier, 2004 ; Loth, 2006). Dans leur étude, Paul M. Leonardi et Carlos Rodriguez-Lluesma (2013) démontrent que des ingénieurs mexicains et américains avaient des interactions très stéréotypées, car leur collaboration était uniquement formelle et orientée vers les tâches.

D'autre part, en lien avec l'individuation, Richard Y. Bourhis et André Gagnon (1994) suggèrent d'avoir également recours à ce qu'ils appellent la catégorisation croisée, ce que Judith

Y. Weisinger (2017) qualifie quant à elle d'intersectionnalité. Ce processus consiste à reconnaître que certains individus ont des identités qui regroupent différentes catégories, par exemple être une femme et être noire.

Enfin, l'inconvénient de la stratégie d'établissement de synergies culturelles par l'intermédiaire d'un médiateur culturel est qu'elle repose sur le volontariat des membres de l'équipe qui doivent faire part de situations critiques vécues et de leurs interprétations.

En définitive, ces stratégies sont transversales à l'organisation, elles concernent une gestion globale ne prenant ainsi pas en considération la face et la figuration des différentes personnes en situation interactionnelles, en particulier la dernière stratégie sur les synergies culturelles.

Toutefois, certains chercheur.e.s ont remédié à cette lacune en analysant les stratégies de figuration adoptées par les individus en situation conflictuelle.

2.2.3.2. Stratégies comportementales et attitudeles en situation conflictuelle : figuration et styles de gestion des conflits

Comme je l'ai évoqué précédemment, l'enjeu principal de la communication interculturelle est l'émergence de tensions et de conflits. De nombreux auteur.e.s ont ainsi étudié les différentes stratégies comportementales et attitudeles utilisées par les individus en situation de conflit interculturel et ont établi ce que l'on appelle des « styles de gestion des conflits ». Ceux-ci sont-ils semblables aux processus de *facework* ? En réalité, même s'ils sont très proches, le *facework* et les styles de gestion des conflits présentent des nuances (Oetzel et al., 2008). Le *facework* comprend l'utilisation de stratégies comportementales et attitudeles *avant*, *pendant* et *après* le conflit ; tandis que les styles de gestion des conflits correspondent aux comportements et aux attitudes utilisés *pendant* le conflit (Oetzel et al., 2008).

Les principaux styles de gestion des conflits ou *facework* identifiés par les auteur.e.s de cette littérature sont les suivants : *la domination* ou *la compétition* (Euwema et Van Emmerik, 2007 ; Friedman et al., 2000 ; Oetzel et al., 2003, 2008 ; Ting-Toomey et Oetzel, 2001) ; *l'évitement* (Euwema et Van Emmerik, 2007 ; Friedman et al., 2000 ; Oetzel et al., 2003, 2008 ; Ting-Toomey et Oetzel, 2001) ; le *compromis* (Friedman et al., 2000 ; Oetzel et al., 2003) ; *l'accommodation* (Euwema et Van Emerik, 2007 ; Friedman et al., 2000 ; Oetzel et al., 2003) ; *la coopération* ou

l'intégration (Friedman et al., 2000 ; Oetzel et al., 2003, 2008 ; Ting-Toomey et Oetzel, 2001) ; *l'expression émotionnelle* (Oetzel et al., 2003) ; et *le recours à une tierce partie* (Oetzel et al., 2003).

Ces différents styles de gestion des conflits ou *facework* correspondent ainsi aux comportements et aux attitudes adoptés par les individus lors d'un conflit. L'utilisation d'un style plutôt qu'un autre aura donc des conséquences sur la relation entre les personnes en présence, sur leur face mutuelle et personnelle, et sur l'environnement de travail en général (Ting-Toomey et Oetzel, 2001). C'est pourquoi Friedman, Tidd, Currall et Tsai (2000) précisent que les conflits prennent source dans les circonstances de l'interaction, mais également dans le style de conflit utilisé. En effet, il s'agit de nouveau d'un cercle vicieux qui veut que l'utilisation d'un style de gestion des conflits non efficace, comme la domination par exemple, provoque d'autres conflits. De plus, les styles de gestion des conflits s'inscrivent pendant le conflit, comme je l'ai précisé précédemment, mais le *facework* quant à lui comprend les comportements et les attitudes adoptés avant, pendant et après le conflit. Ainsi, le recours à certaines stratégies de figuration a des effets sur l'ensemble des interactions, et pas seulement sur celles qui sont conflictuelles.

Par ailleurs, cette liste de pratiques de *facework* et de styles de gestion des conflits n'est pas exhaustive. Plusieurs auteur.e.s ont en effet développé davantage de stratégies à partir de ces styles-là. Je vais en présenter quelques-unes. Tout d'abord, Oetzel, Garcia et Ting-Toomey (2008) précisent à l'intérieur de trois stratégies principales des sous-stratégies : l'intégration (s'excuser, la discussion privée, garder son calme, la résolution de problème, le respect), l'évitement (céder, prétendre, le recours à une tierce partie), la domination (se défendre, exprimer ses émotions, l'agression directe ou passive). D'autre part, la politesse, dont j'ai parlé dans la partie précédente, est considérée comme une stratégie d'évitement de conflit par les chercheur.e.s de cette théorie (Vilkki, 2006). En effet, comme je l'ai précisé, le recours à des stratégies de politesse (par exemple, montrer du respect ou donner des explications) permet de limiter les menaces de la face et de protéger la face négative et soutenir la face positive des individus (Domenici et Littlejohn, 2006 ; Katz Jameson, 2004).

Ensuite, Ting-Toomey et Oetzel (2001) étudient le conflit manager/employé et définissent quatre approches en fonction des dimensions culturelles individualisme/collectivisme et de la distance hiérarchique : *impartial approach* (individualiste et faible distance hiérarchique), *status-*

achievement approach (individualiste et forte distance hiérarchique), *benevolent approach* (collectiviste et forte distance hiérarchique), *communal approach* (collectiviste et faible distance hiérarchique). Bien que je désapprouve le recours aux dimensions de cultures nationales, l'étude de Ting-Toomey et Oetzel (2001) est toutefois pertinente, car elle analyse un type de conflit particulier : le manager et l'employé n'ayant pas le même statut ni le même pouvoir.

Mitchell R. Hammer (2005) se montre lui aussi sceptique face à l'utilisation des dimensions culturelles telles que individualisme/collectivisme et *high/low-context communication* pour étudier les conflits. En effet, selon lui, le conflit est une dynamique qui se divise en deux parties : des désaccords perceptibles et une réaction émotionnelle. L'auteur critique également le fait que les principaux styles de gestion des conflits n'aient été qu'étudiés dans des contextes occidentaux et individualistes. Pourtant, il a réalisé sa recherche en soumettant un questionnaire à un échantillon de 510 participant.e.s de cultures diverses dans une grande ville de l'Est des États-Unis. Les résultats de son analyse sont toutefois intrigants, car ils mettent ainsi en avant quatre autres styles de gestion des conflits interculturels : *discussion style* (communication directe et retenue émotionnelle), *engagement style* (communication directe et expression des émotions), *accommodation style* (communication indirecte et retenue émotionnelle), et *dynamic style* (communication indirecte et expression émotionnelle).

Par ailleurs, l'approche du *facework* de Domenici et Littlejohn (2006) est également pertinente, car ceux-ci ne présentent pas des « styles de gestion des conflits », mais plutôt des modèles de réponses à la situation conflictuelle. Autrement dit, leurs modèles prennent en compte le fait qu'un conflit inclut au minimum deux personnes et que la face et la figuration ne concernent pas seulement l'individu, mais la dyade ou le groupe en question qui doivent répondre à un conflit. Domenici et Littlejohn utilisent donc la collaboration et le compromis qui sont deux des principaux styles de gestion des conflits qui comprennent en effet plusieurs personnes. Ils y ajoutent deux autres modèles : *compete-accommodate* (celui qui s'accommode protège de fait la relation) et *compete-compete* (les deux parties sont en perte).

Enfin, même si les résultats du travail de Martin C. Euwema et IJ. Hetty Van Emmerik (2007) ne me seront pas utiles pour ma recherche, deux éléments de la théorie des *conglomerated conflicts behaviors* sur laquelle ils s'appuient sont particulièrement déterminants. D'une part, cette théorie soutient l'idée que, lors d'un conflit, les individus vont avoir recours à plusieurs styles de gestion

des conflits, mais selon différents degrés. D'autre part, elle n'établit pas de dichotomie stricte entre la compétition et la coopération, mais elle part du principe que les deux sont utilisées simultanément par les individus et également à des degrés différents. En effet, lors d'un conflit, les parties essaient souvent de réaliser à la fois leurs objectifs personnels *et* d'arriver à un accord mutuel. Par conséquent, les recherches ne devraient pas se focaliser sur l'exploration de styles de gestion des conflits de manière séparée, mais plutôt sur des combinaisons de comportements et d'attitudes en relation avec d'autres influences et variables.

2.2.4. Conclusions de la revue de littérature sur la figuration et la diversité culturelle dans les organisations

Cette revue de la littérature sur la figuration et la diversité culturelle dans les organisations m'a donc permis d'identifier les enjeux qui découlent d'une interculturalité organisationnelle ainsi que les stratégies pour gérer efficacement cette diversité et les éventuels conflits. Ces études sont ainsi déterminantes pour comprendre les différents processus de figuration utilisés par les individus lors d'interactions interculturelles. Toutefois, je vais évoquer certaines lacunes que j'ai identifiées et qui permettent d'orienter mon travail de recherche.

Tout d'abord, comme je l'ai expliqué précédemment, les études sur la face et la figuration en interactions interculturelles se focalisent principalement sur des cultures nationales, et notamment occidentales. Celles-ci représentent, selon moi, la partie visible de l'iceberg (Martin, 2014). Elles sont les représentations manifestes, reconnues par les catégorisations que l'on nous a inculquées. Pourtant, la culture est plus complexe que cela, elle correspond à la totalité de l'iceberg et c'est ce qui se trouve en profondeur qui représente réellement l'identité culturelle d'une personne. Je rejoins ainsi Arundale (2010) et Weisinger, Borges-Méndez et Milofsky (2016) sur ce point. En effet, Arundale explique qu'au sein d'un même groupe culturel, il peut y avoir différents construits selon les situations, il peut y avoir des personnes « multiculturelles ». De même, Weisinger, Borges-Méndez et Milofsky soulignent l'importance de prendre en compte la « multiplicité », c'est-à-dire ne pas seulement définir une personne par ce qu'elle paraît être de l'extérieur, car celle-ci peut avoir de nombreux liens avec d'autres groupes ou situations qui font qu'elle a une identité plurielle et complexe.

De plus, en utilisant ces dimensions de cultures nationales, l'élément que je trouve problématique dans ces travaux est de chercher des explications causales fondées sur la culture à des comportements particuliers. Or, Kashima (1989, cité dans Gudykunst et al., 1996) précise que la culture ne peut être contrôlée dans une expérimentation. En effet, comme je viens de le mentionner précédemment, la complexité de la culture est telle qu'on ne peut pas réellement savoir si tel comportement est réellement dû au fait qu'une personne soit québécoise ou chinoise ou algérienne ou française. Par conséquent, il convient d'envisager la culture comme contexte, c'est-à-dire de ne pas omettre cette caractéristique essentielle de l'environnement communicationnel – d'autant plus, car elle peut soulever des tensions comme je l'ai expliqué – plutôt que d'essayer de comprendre quelles stratégies de figuration s'appliquent à tels groupes culturels.

Par ailleurs, ces études ont tendance à apposer des résultats à des catégories préétablies (Arundale, 2010) au lieu de laisser les situations parler d'elles-mêmes. En effet, la grande majorité de la littérature autour de la face et de la diversité culturelle utilise des analyses hypothético-déductives (voir, par exemple, Chua, 2013 ; Euwema et Van Emmerik, 2007 ; Friedman et al., 2000 ; Gudykunst et al., 1996 ; Knapp et Sheep, 2019 ; Oetzel et al., 2003, 2008 ; Watson et al., 1993). Or, la face et la figuration émergent des situations interactionnelles, comme je l'ai précisé à plusieurs reprises. Comment prédire des résultats dans des hypothèses avant que la situation n'ait eu lieu ? Il serait préférable à mon sens – et cela permettrait également de répondre aux deux commentaires précédents – de laisser l'expérience, la situation et les personnes en présence parler d'elles-mêmes. Il faut chercher à comprendre l'expérience du travailleur au sein de son cadre culturel (Fine et al., 1990), et cela se fait au moyen d'une approche qualitative et inductive.

Ensuite, je trouve que les stratégies de gestion de la diversité culturelle et de la face en situation de conflit présentées par les auteur.e.s de cette littérature sont soit trop « micro », soit trop « macro ». En effet, j'avais présenté dans un premier temps des stratégies transversales pour limiter les conflits et s'adapter aux différences. Or, celles-ci sont globales et ne prennent pas en compte la singularité de chaque organisation, de chaque relation et de chaque personne. Ceci rejoint le point sur l'approche méthodologique. Une analyse hypothético-déductive cherchera davantage à généraliser les résultats, contrairement à une analyse qualitative qui tend plutôt à comprendre l'expérience des individus (je reviendrai sur cela dans le chapitre suivant).

De même, certaines stratégies sont trop centrées sur l'individu et ne prennent donc pas en compte l'interaction en elle-même qui comprend au minimum deux personnes. Ceci rejoint les critiques faites aux principales théories de la face que j'avais présentées précédemment. Par conséquent, il conviendrait d'avoir un niveau analytique « méso », c'est-à-dire un niveau intermédiaire plus centré sur l'interaction en elle-même. Je propose alors d'étudier la face et la figuration lors d'interactions en réunions d'équipe qui constituent un bon contexte « méso ».

2.3. Problématisation

Enfin, comme je l'évoquais dans le premier chapitre, la grande majorité des études sur la gestion de la diversité culturelle et la face et la figuration ont été menées dans des organisations privées, et peu, si ce n'est aucune, ont été conduites dans des organisations à but non lucratif (OBNL), malgré un intérêt croissant au sein de la communauté scientifique pour ce type d'organisations. Les OBNL représentent en effet un contexte organisationnel particulier en raison de leur volonté d'être moins hiérarchiques, de la pluralité de leurs parties prenantes et de l'accès restreint aux ressources, leur donnant ainsi une marge de manœuvre limitée pour mener leur mission qui s'opère très souvent dans une atmosphère dite de « crise » (Knapp et Sheep, 2019 ; Lewis et al., 1997 ; Mikkelsen, 2012). De plus, les gérants des OBNL encouragent davantage la collaboration, un style participatif et une vision du travail centrée sur la mission de l'organisme où suivre les valeurs et les objectifs prime sur tout le reste.

Dès lors, le conflit est perçu comme inapproprié au sein des OBNL du fait de leur sentiment de communauté et leur sens de la mission qui transcendent les différences (Lewis et al., 1997) : « *idealistic stakeholders working together toward a common aim are not 'supposed' to disagree* » (Allyn, 2011, p. 768). Pourtant, plusieurs chercheur.e.s soutiennent que le conflit est omniprésent dans tous types d'organisations (Katz Jameson, 2017 ; Madalina, 2016 ; Mikkelsen, 2012). David Allyn (2011) affirme que le conflit fait nécessairement partie des OBNL et recommande de déconstruire ce discours qui soutient qu'il n'y a pas de conflit dans les organismes sans but lucratif. Il est ainsi pertinent de voir comment les interactions, et notamment les tensions et les conflits, sont appréhendées dans des OBNL, étant donné que peu de recherches ont été menées sur ce sujet, et encore moins par le prisme de la face et de la figuration.

En somme, cette revue de la littérature m'a amenée à identifier la pertinence d'une analyse de la face et la figuration lors d'interactions, voire de conflits organisationnels, en m'appuyant sur les travaux de Arundale (2010), de Katz Jameson (2004) et de Domenici et Littlejohn (2006). L'intérêt porté sur les interactions est central pour mon projet non seulement parce que je conçois la communication et l'organisation comme étant construites par l'interaction, mais aussi car la littérature sur la face et la figuration manque d'études qualitatives menées à un niveau analytique méso.

Réaliser cette recherche au sein d'une organisation à but non lucratif est d'autant plus déterminant en raison de la particularité de ce type d'organisme et du manque de recherches au sein de celui-ci sur la figuration en conflits organisationnels. De plus, il est essentiel de ne pas omettre l'aspect culturel qui est une composante contextuelle primordiale dans l'analyse de la figuration, notamment car la culture peut soulever des tensions organisationnelles, et parce qu'elle fait désormais partie du paysage organisationnel. Mener cette recherche au sein d'une OBNL à Montréal apparaît alors comme évident étant donné que la ville a une dimension interculturelle significative.

Ainsi, comment les individus gèrent-ils la face et la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif ?

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Mon projet de recherche porte sur la manière dont les individus gèrent la face et la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif. Dans ce chapitre, je présenterai la méthodologie adoptée en commençant par définir l'approche qualitative et mon choix des modes de collecte de données ; puis, dans un second temps, j'exposerai le contexte et la réalisation de ma collecte de données ; enfin, je parlerai du processus de l'analyse de mes données.

3.1. Approche qualitative et modes de collecte de données

3.1.1. Approche qualitative

Pour réaliser mon projet, j'ai décidé d'adopter une approche qualitative. La revue de la littérature m'a permis de constater que de nombreux chercheur.e.s qui ont étudié la face et la figuration ou la gestion de l'interculturalité au sein d'une organisation avaient eu recours à une méthode hypothético-déductive. Ils utilisaient principalement des notions plutôt vastes et généralisatrices telles que la culture nationale ou la dimension individualisme/collectivisme. De nombreux.ses auteur.e.s critiquent d'ailleurs l'utilisation unique de ces notions-ci qui constituent seulement la partie visible de l'iceberg (Martin, 2014), et ne permettent pas de comprendre la complexité que représentent les interactions interculturelles au sein d'une organisation (Hammer, 2005 ; Meier, 2006). D'autres encore critiquent le fait de simplement appliquer des stratégies de figuration connues à leur terrain et de ne pas saisir la réalité des individus (Arundale, 2010).

Mon intention est de comprendre l'expérience des participant.e.s, comment ils essaient de trouver des solutions, comment ils partagent leurs idées, comment ils interagissent de façon à honorer la face et la relation. Ainsi, pour comprendre en profondeur ces mécanismes, une approche qualitative correspond bien à mon positionnement épistémologique et ontologique.

En effet, comme je viens de l'expliquer, ma démarche de recherche suit une logique descriptive, de compréhension des processus. Je soutiens aussi que la réalité est co-construite par les interactions entre les individus. Mes concepts s'inscrivent dans le paradigme interactionniste. L'approche qualitative se caractérise effectivement par le fait que la réponse à la question de recherche se construit par les interactions avec les participant.e.s. Cette approche s'intéresse à

l'interprétation de ces derniers, on parle ainsi d'approche interprétative (Creswell et Poth, 2018 ; Yilmaz, 2013). La recherche qualitative est un construit intersubjectif entre la revue de la littérature, le/la chercheur.e et le terrain. Elle tient compte de la multiplicité des points de vue des participant.e.s, ce que l'on appelle une approche holistique (Creswell et Poth, 2018 ; Yilmaz, 2013).

Selon Sarah J. Tracy (2010), une bonne recherche qualitative se caractérise par huit critères qui peuvent varier selon le projet et le/la chercheur.e : *worthy topic* (avoir un sujet de recherche pertinent et opportun) ; *rich rigor* (faire usage des cadres théoriques, modes de collecte, données et processus analytiques de façon appropriée et suffisante pour montrer la complexité et les nuances du phénomène analysé) ; *sincerity* (en tant qu'instrument de recherche, le/la chercheur.e doit avoir une réflexivité sur son influence, ses biais, et être transparent.e concernant les méthodes utilisées et les défis relevés) ; *credibility* (fournir une description détaillée et une explication du contexte, cristalliser les sources de données, les méthodes et les théories, et avoir une pluralité des voix et des points de vue) ; *resonance* (les résultats sont transférables et offrent une représentation qui résonne chez d'autres publics) ; *significant contribution* (la recherche fournit des contributions théoriques, méthodologiques, empiriques) ; *ethical* (la recherche prend en considération les procédures éthiques) ; *meaningful coherence* (la recherche utilise des méthodes qui permettent de réaliser son objectif et lie de façon cohérente la revue de la littérature, à la méthodologie et aux résultats). J'espère vous montrer (« *showing rather than telling* », S. J. Tracy, 2010, p. 840) tout au long de ce mémoire, comment cette recherche remplit les huit critères de Sarah J. Tracy.

Dans la lignée de la méthode d'étude qualitative, j'ai donc effectué certains choix concernant les modes de collecte de données.

3.1.2. Choix des modes de collecte de données

La méthode qualitative se veut être une approche naturaliste, c'est-à-dire qu'elle étudie les gens dans leur contexte naturel afin d'avoir du concret (Creswell et Poth, 2018 ; Yilmaz, 2013). De plus, ayant choisi comme niveau d'analyse celui des interactions, et afin de pouvoir identifier des stratégies de figuration développées par les individus lors de celles-là, réaliser des observations était une évidence. J'ai décidé d'observer des réunions d'équipe, qui constituent un bon contexte « méso » réunissant tous les membres de l'organisation chaque semaine. De cette façon, j'avais accès à un environnement naturel et à du concret.

Par ailleurs, l'approche qualitative revendique le recours à plusieurs méthodes de terrain. Sarah J. Tracy (2020, 2010) parle de *crystallisation* des données : la réalité étant comme un bijou en cristal avec différentes facettes, utiliser plusieurs modes de collecte de données garantit la crédibilité de celles-ci et offre une multiplicité des points de vue (la *multivocalité*). J'ai donc choisi de mener également des entretiens semi-directifs qui permettent aux participant.e.s de s'exprimer, de partager leurs expériences et le sens qu'ils font de la réalité. D'autre part, afin de comprendre les dynamiques interactionnelles, il est nécessaire de bien saisir et prendre en compte le contexte organisationnel et culturel, élément crucial pour l'étude de la face et de la figuration (Vilki, 2006 ; Weisinger et al., 2016). Les entretiens répondent à ce besoin, et assurent ainsi la crédibilité des données (« *explication of tacit knowledge* », S. J. Tracy, 2010). En effet, ce que l'on observe est souvent la partie visible de l'iceberg (Martin, 2014). Les entretiens aident alors à découvrir en profondeur les relations et la réalité de l'organisation.

Utiliser les deux méthodes est nécessaire, car certains éléments étant difficiles à observer et d'autres complexes à verbaliser, elles permettront de comprendre la complexité des situations et de mettre en lumière des logiques sous-jacentes. Katz Jameson (2004) avait en effet elle aussi effectué des observations et des entretiens pour comprendre les stratégies de figuration et leur effet sur l'environnement et les relations. Domenici et Littlejohn (2006) expliquent dans leur livre que les individus réalisent leurs interactions en fonction de ce qu'ils appellent le *lifescrypt*, c'est-à-dire nos identités (qui sommes-nous ? Comment vivons-nous ? Quelles sont les valeurs qui nous animent ?).

In any social situation, your actions are guided by external or internal rules (Jabusch & Littlejohn, 1995). External rules are general guidelines for action within a larger culture, organization, or community. Internal rules come from the unique interaction within a relationship. (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 93)

Par conséquent, durant les observations, le/la chercheur.e est guidé.e par les règles externes de l'interaction, des règles qu'il/elle peut connaître sur l'organisation, ou qu'il/elle a sur la façon de communiquer en général, des règles qui proviennent de sa propre culture. Cependant, grâce aux entretiens, le/la chercheur.e a accès non seulement aux règles externes de la communauté qu'il/elle observe, mais aussi aux règles internes des interactions au sein de relations particulières (la partie immergée de l'iceberg). Cela peut être la relation générale dans l'équipe ou entre deux personnes en particulier, d'où la nécessité d'utiliser à la fois des entretiens et des observations.

3.2. Le terrain

3.2.1. Démarches d'accès au terrain

Mon projet étant centré sur la gestion de la face et de la figuration lors d'interactions, et souhaitant réaliser une analyse méso – pour toutes les raisons expliquées jusqu'ici – je désirais alors effectuer mon travail de terrain au sein d'une OBNL dont l'équipe comprenait entre dix et vingt personnes. Cela me semblait essentiel pour deux raisons principales.

Premièrement, pour conduire une analyse méso, il est important d'avoir connaissance du contexte qui entoure les interactions étudiées. Collecter mes données au sein d'une petite structure me permettrait ainsi de rapidement prendre connaissance de l'environnement et des dynamiques entre les différents membres de l'organisme. Deuxièmement, approcher des organisations de dix/vingt personnes me semblait plus réalisable afin que ma recherche soit acceptée, car les petites structures sont plus abordables et davantage à taille humaine, et cette entente était nécessaire à mon projet. En effet, afin d'analyser des réunions d'équipe, il me fallait l'autorisation de l'ensemble des membres assistant à ces réunions. Une petite équipe rendait cela plus réalisable.

J'ai alors cherché des OBNL à Montréal à partir d'une liste trouvée sur Internet et de connaissances de certains organismes. Sur leur site Web, je regardais l'onglet « équipe » afin de m'assurer qu'il s'agissait d'une organisation de dix/vingt personnes. J'en ai contacté onze dans les domaines de l'environnement, de l'aide aux immigrants.e.s, des droits de la personne, de l'habitation ou de la diversité culturelle. J'ai reçu trois réponses négatives et une seule positive. Cette démarche de recherche de terrain était plus difficile que ce que je l'imaginais. Je pensais que les OBNL seraient très ouvertes à des recherches universitaires, en raison de leur nature particulière. Pourtant, de nombreux organismes ne m'ont jamais répondu.

J'ai alors contacté celle qui m'avait répondu positivement et ai pris rendez-vous avec la directrice. Je lui ai présenté mon projet et celle-ci a tout de suite accepté. Elle s'est montrée, comme je le pensais pour une petite organisation, très ouverte à ma démarche, intéressée par ce que j'allais apporter, et a tout de suite dit qu'elle souhaiterait par la suite avoir connaissance de mes résultats.

Lors de cette première prise de contact avec l'organisme, j'ai déjà senti une certaine atmosphère. La mission de l'organisation est d'aider et d'offrir des services aux personnes

immigrantes. Leurs locaux étaient petits, l'accueil était très achalandé, les membres de l'équipe très pressés et occupés. Ce jour-là, ils avaient en plus une livraison de meubles, ce qui rendait l'atmosphère encore plus chargée. Mais c'était une charge positive, amicale, informelle, comme à la maison si je puis dire. Ce n'était pas une organisation froide, silencieuse : c'était animé. Cette description est importante pour saisir l'environnement et mieux comprendre par la suite l'analyse des données. La directrice s'était d'ailleurs excusée plusieurs fois de ce moment qui tombait mal avec la livraison de meubles, mais cela fait partie de la vie d'une organisation. Elle m'a alors donné la prochaine date de leur réunion, afin que j'y assiste.

3.2.2. Description de l'organisme choisi

Comme je le disais précédemment, l'OBNL choisie est un organisme communautaire qui fournit de l'aide et des services aux personnes immigrantes. L'équipe était composée, lors de mon travail de terrain, de vingt et une personnes – toutes issues de l'immigration – comprenant une directrice et un coordonnateur de programmes. Les dix-neuf autres personnes avaient pour titre de poste « conseiller/conseillère en intégration ». Cela consiste à accueillir les personnes immigrantes qui viennent à l'organisme (les participant.e.s les appellent « les membres »), les aider pour diverses choses : remplir des papiers d'immigration, recevoir des cours de français, s'inscrire à la banque alimentaire, à l'aide aux devoirs, à la garderie, etc. Chaque membre de l'équipe (que je nommerai parfois « collègues », à la manière dont ils se désignaient entre eux) a donc également un dossier particulier dont il a la charge comme la banque alimentaire, l'aide aux devoirs, la traduction et l'interprétariat, les impôts.

Ce dernier dossier est l'un des plus importants pour l'organisme, et il est celui qui a le plus animé les réunions d'équipe que j'ai observées. Les extraits choisis pour l'analyse des données, dont je parlerai ultérieurement, sont d'ailleurs centrés sur les impôts. Même si une ou deux personnes sont chargées de ce dossier, lors de la période des impôts, toute l'équipe, ou presque, est impliquée. En effet, l'équipe est divisée entre ceux qui reçoivent les demandes d'impôts, ceux qui complètent les dossiers, et ceux qui les traitent. Cette période est par conséquent extrêmement difficile et chargée, car en plus des impôts, l'organisme n'arrête pas ses autres services habituels. La préparation de cette période commence donc dès janvier (les impôts débutant en mars), puisque les collègues doivent s'organiser, réfléchir à comment s'améliorer par rapport à l'année précédente.

En effet, un élément important sur l'organisme est le rapport à la technologie. L'équipe est divisée entre ceux qui connaissent les nouvelles technologies, et ceux qui ne les connaissent pas. De fait, chaque année, ils essaient de s'adapter un peu plus à des nouveautés : par exemple, avant ils mettaient les dossiers des impôts dans des boîtes, cette année ils ont utilisé un Google Drive. La problématique de la technologie est telle que jusqu'à récemment, tous les collègues n'avaient pas leur propre adresse courriel professionnelle. Ceci rendait la communication interne compliquée. J'ai donc eu de la difficulté à contacter certains collègues pour mes entrevues, et l'ai fait de manière plus informelle (ce qui caractérise l'ambiance de l'organisme), comme je vais l'expliquer par la suite. Il faut également noter que l'un des principaux enjeux des OBNL est le financement, ce qui compliquait davantage leur adaptation technologique.

Un dernier élément contextuel important dont j'aimerais parler est la directrice. Cette dernière est à ce poste depuis plusieurs années (je ne peux être plus spécifique pour des raisons éthiques de confidentialité). À son arrivée, elle a entrepris de nombreux changements : elle a cherché à créer une atmosphère de travail agréable, à donner la parole et la place à tous les collègues, elle cherche sans cesse à améliorer l'organisme, elle se montre bienveillante avec les collègues (elle les appelle « les amis »).

Je vais à présent expliquer comment s'est déroulée ma collecte de données.

3.3. La collecte des données au cœur de la pandémie COVID-19

3.3.1. Première observation

La première réunion que j'ai observée a eu lieu fin février 2020. Elle s'était donc tenue en personne. Lors de mon arrivée, l'accueil par les collègues était chaleureux alors qu'ils ne me connaissaient pas encore. J'ai également été surprise par la manière dont la réunion s'organisait dans le sens que sur la table il y avait des gâteaux, des viennoiseries, du café, du thé et du jus de fruits. Tout le monde m'incitait à me servir. Tandis que chez moi, dans ma culture (en tant que Française blanche d'origine modeste), il est mal vu de se servir tout de suite de la nourriture, les collègues m'ont expliqué plus tard dans les entrevues que dans leurs cultures, ne pas accepter la nourriture que l'on t'offre est mal perçu, et il faut absolument proposer. Je me suis donc servi pour leur faire plaisir (et je le reconnais, car les pâtisseries donnaient très envie). La présence de

nourriture lors des réunions est très importante pour eux et fait partie de leur culture organisationnelle. Pendant la réunion, nous avons même pris une pause spécialement pour manger les gâteaux et discuter. Mentionner ces petits éléments me semble important pour davantage expliquer l'environnement dans lequel je me trouvais.

Au début de la réunion, la directrice, Inès (pseudonyme), m'a présentée à toute l'équipe. J'ai par la suite exposé mon projet afin de m'assurer que tout le monde acceptait, ce qui était le cas. À la fin de la réunion, je leur ai fait signer mon formulaire de consentement dans lequel ils me faisaient part de leur volonté ou non de participer à une entrevue. Au début, j'avais l'impression que ma présence dérangeait. Certains avaient l'air tendus, ne parlaient pas beaucoup, tandis que d'autres étaient tout à fait à l'aise. Puis, comme la directrice se montrait totalement naturelle malgré ma présence, ils ont eu l'air de se détendre au fur et à mesure que la réunion avançait. Cette première observation n'était pas facile, car je n'étais pas encore totalement familière avec les noms des collègues, les tâches qu'ils avaient, le fonctionnement. Cela montre la nécessité de prendre connaissance du terrain et du contexte pour comprendre toutes les dynamiques. À la suite de la réunion, j'ai contacté par courriel ceux qui avaient accepté de faire une entrevue. Comme je l'expliquais précédemment, la technologie étant un enjeu pour beaucoup, seuls trois sur les onze m'ont répondu par courriel.

La suite de l'histoire, je pense que vous vous en doutez : pandémie et confinement total. J'ai alors contacté la directrice pour savoir ce qu'il en était de leur situation. Elle m'a répondu qu'ils étaient en train de s'organiser pour faire tout à distance et que je pourrai assister à leurs réunions Zoom. Spécialement, ils ont créé un groupe de discussion sur un réseau social pour communiquer rapidement entre eux. Ils m'ont ajoutée sur ce groupe afin que je sois au courant des réunions et des liens Zoom. C'est donc aussi par ce médium que j'ai contacté les autres participant.e.s n'ayant pas répondu à mes courriels. Ce mode de communication plus informel était beaucoup plus simple pour eux. Je trouve que cela témoigne une fois de plus de cette atmosphère informelle, familiale.

3.3.2. Faire du terrain en temps de pandémie : les observations

De fin mars à mi-mai, j'ai donc observé cinq réunions d'équipe d'une durée moyenne de deux heures et mené huit entrevues. La réalisation des observations et des entrevues était entrecroisée. Comme je le disais précédemment, la technologie était déjà un enjeu pour

l'organisme, et en étant obligé de tout faire à distance, donc avec des outils technologiques, l'enjeu était encore plus important. Néanmoins, ils se sont adaptés au fur et à mesure.

La directrice menait les réunions, qui ont toutes commencé par un « tour d'écrans », pour savoir comment allait chaque personne. Étant vingt-deux sur la réunion (moi compris), cela durait une demi-heure. La directrice me demandait également comme je me sentais. Et chacun racontait vraiment des histoires personnelles. La directrice demandait d'ailleurs comment se portaient certains membres de la famille. Ceci témoigne une fois de plus de l'atmosphère amicale.

Lors de ces réunions, j'adoptais un rôle d'observatrice non participante, c'est-à-dire que j'étais un membre particulier du groupe : j'avais annoncé mon statut de chercheure et assistais aux réunions, mais ne participais pas au fonctionnement de l'organisation. Je ne faisais pas de l'observation participante telle que définie par Brian Moeran (2009), car je n'étais pas tout le temps sur le terrain. Le point négatif de cette posture d'observation non participante est qu'il est difficile de bien comprendre un phénomène et ses participant.e.s si l'on n'y prend pas part (Arborio et Fournier, 2015). Toutefois, les entrevues ont précisément servi à pallier cela. Et l'avantage de cette position est que j'avais un regard de l'extérieur qui m'a permis de voir ce que les participant.e.s ne voient pas, de dévoiler l'invisible (Arborio et Fournier, 2015).

Pour les observations, je prenais des notes détaillées de ce que disaient les participant.e.s. En effet, pour des raisons éthiques, les réunions n'étaient ni enregistrées ni filmées. Nécessitant l'autorisation de l'ensemble des participant.e.s, il fallait que j'utilise une méthode évitant tout problème éthique. Prendre des notes était tout de même compliqué, car plusieurs personnes parlaient parfois en même temps et les interventions s'enchaînaient. Les réunions étaient très riches. J'avais élaboré au préalable une grille d'observation (voir Annexe B), mais, comme le souligne Moeran (2009), le travail de terrain varie en permanence et il faut savoir s'adapter. Par la prise de notes, j'avais en effet du mal à faire attention au non verbal, qui était de toute façon diminué puisque chacun était devant un écran.

Pour ma recherche, la pandémie n'a pas vraiment constitué une limite, mais a plutôt eu des effets « pertinents » (si je peux qualifier cela de cette manière) ; même s'il est vrai que les relations établies avec les participant.e.s n'auraient pas été les mêmes si j'avais pu faire des entrevues en personne et observer des réunions d'équipe sur place. Toutefois, la pandémie a ajouté des défis

auxquels l'équipe a dû s'adapter. Effectivement, la COVID-19 est arrivée en plein cœur de la période des impôts, qui est très importante pour l'organisme, comme je le disais précédemment. Ils ont alors dû complètement repenser leur organisation et essayer de maintenir leurs services, à distance. Cela a donc engendré de nombreuses discussions, des désaccords, des problèmes à résoudre : autant d'éléments pertinents pour la gestion de la face et de la figuration. La pandémie a également soulevé de nouveaux enjeux pour leur organisme, mais ayant décidé de m'orienter seulement sur les impôts pour mon analyse des données, je ne présenterai pas ces autres éléments. Il était donc fascinant d'être avec eux pour cette période particulière qui les a obligés à repenser tout leur fonctionnement.

Ma présence lors de ces réunions Zoom ne semblait pas déranger les collègues, ils étaient même contents que je sois là, d'après ce que certains m'ont témoigné en entrevue. En assistant de manière régulière aux réunions, l'équipe s'est habituée à ma présence, ce qui fait que j'ai pu avoir accès à des éléments de « *back stage* », comme l'explique Moeran (2009). Je pense que j'ai effectué ce tournant que Moeran juge nécessaire afin d'apporter de la crédibilité aux données, car l'on peut confronter le « *front stage* » avec le « *back stage* ». Moeran appelle cela « la participation observante » (*observant participation*), cependant je trouve que je ne participais pas à l'organisation au sens propre du terme. Le tournant s'est simplement produit dans la manière dont les membres de l'équipe me percevaient.

Nonobstant, il y a toujours un risque que ma présence ait modifié leurs comportements, et je ne pourrai jamais en être certaine. Comme le soulignent Arborio et Fournier (2015), le/la chercheur.e n'est jamais vraiment extérieur.e à ce qu'il/elle observe ; les participant.e.s peuvent filtrer leurs comportements. J'ai aussi remarqué que ma présence a même amené la directrice à se questionner sur les réunions. En effet, lors de la première et dernière réunion Zoom auxquelles j'ai assisté, elle m'a demandé ce que je pensais de la manière dont elles se déroulaient. À la fin de la dernière réunion, elle a ajouté un dernier point à l'ordre du jour : retour sur la réunion. Elle a demandé aux collègues leur avis sur celle-ci. J'étais agréablement surprise que ma présence et ma recherche l'aient amenée à avoir une réflexivité sur leur mode de fonctionnement.

C'était un réel plaisir de les retrouver chaque semaine en réunion et de suivre l'évolution de leurs dossiers. Je me suis rendu compte de l'importance d'un long travail de terrain régulier, où l'on suit l'avancement de projets, la suite de problèmes soulevés.

3.3.3. Faire du terrain en temps de pandémie : les entrevues

J'ai mené, entre fin mars et mi-mai, huit entrevues qui étaient toutes enregistrées après acceptation du/dela participant.e. Elles ont duré en moyenne une heure (45 min pour la plus courte et 1 h 15 pour la plus longue). Comme pour la première observation, je devais, à chaque début d'entrevue, établir un contrat moral avec les participant.e.s (C. Groleau, communication personnelle, 12 février 2019). Cela consiste à expliciter le contenu de ma recherche, dans une logique de sens commun, et à informer les participant.e.s de la forme de l'entrevue (S. J. Tracy, 2020) : quelle est la durée de l'entrevue ? Est-elle enregistrée ? La transparence est primordiale pour une étude qualitative, puisque le sujet est au centre de la recherche.

Je posais les questions suivant ma grille d'entrevue dont l'objectif était de cadrer les propos du/de la participant.e sur l'objet de mon étude. Cette grille comprenait des *topic questions* (Rapley, 2001) sous cinq principaux thèmes (voir Annexe A). Ensuite, en fonction des propos du/de la participant.e, je posais des *follow-up questions* qui me permettaient de relancer la discussion soit pour réorienter, soit pour aller en profondeur (Rapley, 2001). Parfois, les participant.e.s répondaient d'eux-mêmes à diverses questions. D'autres fois, je revenais sur des éléments qui m'avaient marquée en observation. Certaines entrevues m'ont posé quelques défis dans le sens que les participant.e.s ne développaient pas beaucoup leurs réponses. J'essayais alors de creuser différents angles pour approfondir certains points.

Mon rôle était uniquement de guider le/la participant.e, et non de l'orienter vers des intuitions que je pouvais avoir, mais simplement de cadrer l'entrevue afin de rester focalisée sur l'objet de ma recherche. J'ai dû « *doing neutral* » et non « *being neutral* » (Rapley, 2001). Cela signifie que je n'étais pas complètement absente, que je donnais de la rétroaction positive au/à la participant.e, en souriant, en hochant la tête, afin d'installer une confiance et une aisance pour qu'il/elle puisse s'exprimer. « *Doing neutral* » veut dire que je lui laissais de la place pour qu'il/elle me surprenne. Je n'étais pas neutre dans le sens que j'avais l'esprit vide de tous présupposés sur les questions ; au contraire, j'avais une certaine idée de réponse et j'étais capable de me rendre compte de ce qui me surprenait dans leurs réponses. Néanmoins, volontairement, je n'avais pas regardé les théories et les concepts clés de ma revue de la littérature depuis un certain temps, afin de ne pas influencer les participant.e.s, de ne pas avoir des hypothèses et de les laisser s'exprimer.

Mes participant.e.s ont fait preuve d'une grande authenticité, car ils/elles m'ont partagé des éléments personnels, que parfois ils/elles m'ont signalé vouloir garder totalement confidentiels entre eux/elles et moi. Ils/elles m'ont fait part de leur vision, de leurs sentiments vis-à-vis de leur travail, et je sais que c'était authentique, parce qu'ils/elles disaient être très content.e.s de partager tout cela.

Mener les entrevues m'a permis non seulement de mieux saisir le contexte de l'organisation, mais aussi de comprendre les relations entre certains participant.e.s, de découvrir des pans de leur personnalité, et d'ainsi mieux cerner leurs comportements et attitudes lors des réunions. Ce que me disait un.e participant.e faisait souvent écho à d'autres entrevues. Je n'ai pas pu avoir des entrevues avec l'ensemble des membres de l'équipe, mais les huit que j'ai menées m'ont donné une connaissance précise de l'environnement et de ses dynamiques.

J'ai été agréablement surprise lorsqu'à la fin de mes entrevues, les participant.e.s me demandaient comment se passaient mes études, comment j'étais arrivée à ce sujet, ce que je pensais du fonctionnement de leur organisme. Ce sont donc des relations profondes que j'ai eues avec mes participant.e.s et j'en étais très satisfaite, même si les entrevues se font faites à distance. Je pense d'ailleurs que cela avait un avantage. En effet, lorsque je prenais des notes, de questions de relance ou de réflexions, j'essayais de ne pas rompre mon contact visuel avec le/la participant.e. Ayant déjà réalisé des entrevues en face à face par le passé, je m'étais aperçu que le fait que le/la participant.e me voit écrire le/la perturbait, comme s'ils/elles se demandaient : « mais qu'écrit-elle sur moi ? ». En faisant des entrevues à distance, les participant.e.s ne voyaient pas mon carnet et le flux de paroles était moins coupé par la prise de notes.

Cependant, j'ai tout de même eu une réflexivité sur ma place de chercheure, comme je l'ai mentionné précédemment pour les observations. Pour certaines entrevues, j'avais l'impression que le/la participant.e n'osait pas tout dire, qu'il/elle ne disait que le positif. Lorsqu'ils/elles abordaient des éléments négatifs, leurs réactions étaient : « mais c'est normal, c'est comme partout ». J'étais alors surprise de leur vision des désaccords, ou du fait qu'un.e collègue soit de mauvaise humeur, par exemple. Ils/elles évoquaient cela avec une compréhension de la nature humaine qui était fascinante. Pourtant, je ne peux m'empêcher de penser que ma place y jouait également. Comme le soutient Jerome Bruner (1990), celui qui raconte un récit sélectionne les informations qu'il souhaite mettre en avant. L'entrevue est un épisode de figuration, où l'on essaie de donner une

image sociale de soi positive et de maintenir sa face, celle de l'autre et la relation, même si nous ne nous connaissons guère. Les participant.e.s profitent du format de l'entrevue pour « *elaborate, strengthen, defend, and/or repair a favored self-identity. This is not necessarily the "true self" that emerges but may be seen as an effort to construct a valued, coherent self-image* » (Alvesson, 2003, p. 20).

Ainsi, même si j'étais contente d'avoir eu de belles relations avec les membres de l'équipe, j'ai fait attention à ne pas trop m'attacher, car cela peut être un risque pour la recherche (Hoskins et White, 2012). Même si je reconnais que j'avais au début une vision « rose » de leur organisme par la manière dont les participant.e.s le dépeignaient, j'ai appris à prendre du recul, et à voir les éléments déviant qui peuvent émerger des données.

3.4. L'analyse des données

3.4.1. Transcription et anonymisation des données

Tout au long de ma collecte de données, je transcrivais au fur et à mesure mes entrevues et réécrivais mes notes d'observations. Grâce à ce premier travail, je commençais à me familiariser avec les données. Après cela, j'ajoutais de petites notes analytiques sur des liens que j'avais remarqués entre plusieurs entrevues et observations, des liens avec des théories, des éléments pertinents et surprenants, des dynamiques qui se révélaient. Tout ce qui me venait à l'esprit à la lecture de mes données. Ces « *open-codes* », comme les appelle Sarah J. Tracy (2020), étaient inductifs, c'est-à-dire qu'ils émergeaient directement de mes données et de ma réflexion à leur lecture. Comme cela avait été précisé dans mon certificat d'éthique, toutes mes données sont stockées sur un ordinateur avec mot de passe, dans un lieu sûr sous clé. Après avoir fait toutes mes transcriptions, j'ai un total de 375 pages de données.

Ensuite, l'éthique étant une dimension essentielle en recherche qualitative, j'ai procédé à l'anonymisation des données. Comme Saunders, Kitzinger et Kitzinger (2014), je préfère utiliser le terme « anonymat » que « confidentialité ». En effet, celle-ci signifie que toutes les informations sont gardées secrètes excepté pour le/la chercheur.e ; tandis que l'anonymat veut dire que l'identité des participant.e.s n'est pas révélée (Saunders et al., 2014). Certaines informations sont toutefois cachées, à la demande de ceux-ci.

Cependant, l'anonymisation des données n'est pas un processus facile, car il faut trouver un équilibre entre protéger l'identité des participant.e.s et conserver la valeur des données (Saunders et al., 2014). De plus, deux principaux risques se posent : ce que Tolish (2004, cité dans Saunders et al., 2014) appelle « *internal confidentiality* » (le fait que les participant.e.s peuvent se reconnaître entre eux) et « *external confidentiality* » (protéger l'identité des personnes à l'extérieur de la recherche). Pour le premier, étant donné que les membres de l'organisme étaient aux réunions que j'ai observées, ils ont vu et entendu les mêmes données. En ce qui concerne les données d'entrevues, celles-ci ne posent pas de problème pour la confidentialité interne, car soit les participant.e.s restaient vagues dans leur propos afin de ne pas dévoiler l'identité de collègues dont ils parlaient, soit ils m'ont indiqué quels éléments ils souhaitaient garder complètement confidentiels. Néanmoins, afin de pallier ces défis, j'ai rendu plusieurs données anonymes.

Tout d'abord, pour que l'identité de l'organisation ne soit pas révélée, toutes les références au nom de l'organisation ont été modifiées pour « l'Organisme » et celles au nom du quartier ont été remplacées par « le quartier ». Par contre, j'ai dû, comme je l'ai fait précédemment, évoquer la mission de l'organisation, afin de donner le contexte de mon terrain. Toutefois, de nombreuses OBNL à Montréal ont les mêmes objectifs ; il n'est alors pas possible d'identifier l'organisme. Par ailleurs, j'ai attribué un pseudonyme aux participant.e.s. L'enjeu était, comme le soulignent Saunders, Kitzinger et Kitzinger (2014), d'éviter toute identification ethnique ou culturelle, mais en même temps de trouver des pseudonymes qui s'accordaient avec leur personne. J'aurais pu ne pas donner de pseudonymes et les identifier par des lettres ou des chiffres, par exemple. Or, tout comme Saunders, Kitzinger et Kitzinger (2014), avoir des noms me semble plus facile pour comprendre les interactions entre les participant.e.s. Enfin, l'occupation de chaque participant.e n'est pas révélée (ils/elles ont tous le même titre de poste, mais ont des attributions particulières de dossiers qui ne sont pas dévoilées), à l'exception de la directrice. En effet, cela était nécessaire pour comprendre les dynamiques entre les participant.e.s et le contexte. Cependant, cela n'est pas dérangeant, car, comme je le disais précédemment, à l'interne, tout le monde était présent lors des observations et les éléments de son entrevue qu'elle ne voulait pas voir révélés n'apparaissent pas dans ce mémoire. À l'externe, son anonymat et celui de l'organisme empêchent toute identification.

Je vais à présent présenter les étapes de l'analyse des données.

3.4.2. « *A phronetic iterative approach* » : perspective interprétative et pragmatique

Pour analyser mes données, j'ai décidé d'adopter « *a phronetic iterative approach* » synthétisée par Sarah J. Tracy (2020) ; c'est-à-dire une approche à la fois émique et étique, une approche qui tient compte des données qualitatives émergentes tout en étant guidée par la question de recherche et les théories existantes (S. J. Tracy, 2020). Par cette analyse, mon objectif n'est pas de généraliser – ce n'est d'ailleurs pas le but de toute recherche qualitative –, mais plutôt de créer une sensibilité empirique où l'on se reconnaît, un tremplin vers une discussion entre littérature et réalité de terrain. Il s'agit d'*une* interprétation.

J'ai alors commencé par utiliser le concept de codage de l'analyse thématique (McAllum, 2019 ; McAllum et al., 2019 ; S. J. Tracy, 2020). Ce processus consiste à attribuer « *a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of language-based or visual data* » (Saldaña, 2014, p. 4, cité dans McAllum et al. 2019). Ainsi, j'ai effectué la première étape du codage, à savoir attribuer des codes de premier niveau, c'est-à-dire des mots ou des phrases qui capturent l'essence de ce qui se passe dans les données, soit à partir des mots utilisés par les participant.e.s (*in-vivo codes* ; Glaser et Strauss, 1967, cité dans McAllum et al., 2019), soit en définissant des actions ou des phénomènes (*process codes* ; Corbin et Strauss, 2015, cité dans McAllum et al., 2019). J'établissais donc des codes en me posant les questions suivantes : que se passe-t-il ici ? Que révèle cette phrase ? Ce premier cycle a produit un nombre élevé de codes, et m'a fait me rendre compte de deux choses.

Premièrement, il fallait que j'organise différemment mon analyse des données. En effet, j'ai décidé de me concentrer sur les données d'observations afin d'étudier les stratégies de figuration utilisées par les participant.e.s ; puis de me servir des données d'entrevues pour appuyer ou contrebalancer ces analyses, et pour comprendre en profondeur le contexte et les relations au sein de l'organisme. Ce choix méthodologique est utile pour éviter le biais de ma culture. Grâce aux entrevues, j'ai remis en cause mon analyse afin de ne pas imposer ma vision.

Deuxièmement, les codes de premier niveau, notamment ceux des observations, étaient en très grande majorité des actions, ce qui m'a fait penser à la performativité du langage. J'ai alors décidé d'analyser mes données d'observations en utilisant *a phronetic interactive approach* qui

s'appuie sur les concepts de la théorie des actes de langage. Ainsi, j'ai adopté pour mon analyse une perspective interprétative et pragmatique : interprétative, car, lors des entrevues, les participant.e.s font sens de leurs expériences ; et pragmatique, parce que, lors des réunions, ils réalisent des actes performatifs, ils accomplissent quelque chose lorsqu'ils parlent. Je vais à présent exposer les étapes de mon analyse des actes de langage.

3.4.3. Analyse des actes de langage

3.4.3.1. La théorie des actes de langage

La théorie des actes de langage a été développée dans les années 1950 par John L. Austin, professeur de philosophie à l'Université d'Oxford, dans son livre *How to do things with words*. Il y présente une nouvelle vision de la communication qui ne servirait pas seulement à décrire le monde par des énonciations vraies ou fausses, mais à agir. Cette nouvelle approche du pragmatisme sépare les énoncés dits « constatifs », qui décrivent ce qui nous entoure de ceux dits « performatifs », qui accomplissent ce qu'ils profèrent, qui visent à faire quelque chose. Austin (1970) essaie donc d'établir des règles pour arriver à différencier les constatifs des performatifs.

Toutefois, il finit par se rendre compte que tous les actes de langage sont des performatifs : même lorsque je dis « il fait beau », je fais quelque chose, je fais un commentaire sur la météo. Ainsi, pour définir les actes performatifs, il les divise en trois catégories d'actes : la locution, l'illocution et la perlocution. Premièrement, l'acte locutoire est l'acte de dire quelque chose, c'est-à-dire le fait de prononcer une phrase dotée d'un sens (Austin, 1970).

Deuxièmement, l'acte illocutoire repose toujours sur un locutoire et consiste à faire quelque chose *en* disant quelque chose (Austin, 1970). Il s'agit de l'intention qui se trouve derrière l'acte. Il est composé d'un but illocutoire (l'intention) et d'une force illocutoire : une même intention peut être énoncée par différentes forces – par exemple, donner un ordre, faire une requête ou suggérer. Austin classe les intentions (valeurs) illocutoires en cinq catégories : les *verdictifs* (qui portent un jugement), les *exercitifs* (qui affirment un pouvoir), les *promissifs* (qui assument une obligation ou une intention), les *comportatifs* (qui adoptent une attitude), et les *expositifs* (qui manifestent des arguments). John Searle, élève d'Austin, reprend en 1972 dans *Speech Acts*, la théorie des actes de langage et précise que les actes illocutoires se composent de trois principales caractéristiques : le

but illocutoire, la direction d'ajustement et l'état psychologique exprimé. Il définit ainsi cinq autres catégories d'actes illocutoires : les *assertifs* (les mots s'ajustent au monde), les *directifs* (le monde s'ajuste aux mots), les *promissifs* (le monde s'ajuste aux mots), les *déclaratifs* (la direction d'ajustement est double) et les *expressifs* (pas de direction d'ajustement).

Denis Vernant (1997) propose une autre classification des actes illocutoires (voir Tableau 1 ci-dessous), qui reprend certains éléments de celle de Searle, mais donne quatre critères. Il distingue tout d'abord les actes qui transforment directement le monde par leur énonciation, les *déclaratifs*, de ceux qui le transforment dans un deuxième temps. Ensuite, son deuxième critère concerne la direction d'ajustement chez Searle. Parmi les non-déclaratifs, il sépare donc les *assertifs* (direction des mots au monde), des *engageants* (direction du monde aux mots) et des *métadiscursifs* (direction des mots aux mots). Au sein de ces trois catégories, il établit des sous-catégories en fonction des rapports entre le locuteur et le sujet de la locution (troisième critère). Ainsi, au sein des engageants, il distingue les *directifs* (le locuteur est différent du sujet), des *promissifs* (le locuteur est égal au sujet). Au sein des assertifs, il sépare les *constatifs* (le locuteur est différent du sujet), des *descriptifs* (le locuteur est égal au sujet). Au sein des métadiscursifs, il distingue les *citatifs* (le locuteur est différent du sujet), des *expositifs* (le locuteur est égal au sujet). Enfin, son quatrième critère concerne « le contenu de la transaction selon qu'il porte sur un état ou une action » (Vernant, 1997, p. 52). Ainsi, pour presque chaque sous-catégorie présentée ci-dessus, on peut les sous-diviser en « action » ou « état ». Vernant ne nomme pas ces sous-sous-catégories, sauf quatre d'entre elles. Sous les constatifs, il oppose les *statifs* (d'état) aux *factifs* (d'action), et sous les descriptifs, il différencie les *expressifs* (d'état) des *comportatifs* (d'action). Il termine en définissant des sous-classes d'états (sauf pour les métadiscursifs qui n'ont qu'un état discursif) : cognitif, volitif, évaluatif et affectif.

Enfin, les actes perlocutoires sont les actes réalisés ou produits *par* le fait de dire quelque chose ; les effets provoqués sur soi ou sur les autres (Austin, 1970). Austin insiste bien sur le fait que la production d'effets ne veut pas nécessairement dire la production de conséquences. En effet, il distingue les actes ayant un objectif perlocutoire de ceux qui engendrent des suites perlocutoires (des conséquences). Jean-Pierre Meunier et Daniel Peraya (2004) précisent cela en expliquant que l'acte perlocutoire se compose d'un but et d'effets. Le but perlocutoire correspond à un acte intentionnel du locuteur et peut donc entraîner des effets perlocutoires intentionnels. Parmi ceux-

ci, les auteurs distinguent les intentions (objectifs) préalables, des intentions en action. Or, il arrive qu'il y ait des actes non-intentionnels qui se composent seulement d'effets non-intentionnels de la part du locuteur, mais qui sont pourtant réalisés par l'auditeur (Meunier et Peraya, 2004). En résumé, tout acte illocutoire entraîne un ou plusieurs actes perlocutoires qui peuvent être intentionnels (un objectif perlocutoire intentionnel qui produit des effets perlocutoires intentionnels) ou non-intentionnels.

Interaction Transaction	Relation Interaction (mots) Transaction (monde)	Rapport Agent/Sujet	Contenu de la transaction	État Action
Déclarations =	Mots = Monde	≠	<i>La séance est ouverte</i>	A
Non-déclarations ≠	Engageants Mots ← Monde	Promissifs =	<i>J'ouvrirai la porte</i>	A
			<i>Je ferai attention</i>	E
		Directifs ≠	<i>Ouvrez la porte</i>	A
			<i>Soyez attentifs</i>	E
	Assertifs Mots → Monde	Descriptifs =	<i>J'ai ouvert la porte</i> <i>Comportatifs</i>	A
			<i>Je suis triste</i> <i>Expressifs</i>	E
		Constatifs ≠	<i>Le bateau coule</i> <i>Factifs</i>	A
			<i>La porte est ouverte</i> <i>Statifs</i>	E
	Métadiscursifs Mots → Mots	Expositifs =	<i>Je conclus par...</i>	A
		Citatifs ≠	<i>Tu n'as pas précisé...</i>	A
<i>« La porte du bureau » est une description</i>			E	

Tableau 1 : Classification des actes illocutoires de Vernant (1997, p. 57)

Par ailleurs, il est important de noter que même s'il est question d'énonciations, les actes de langage comprennent aussi le non verbal : Austin (1970) explique en effet dans sa dixième conférence que les actes illocutoires et perlocutoires peuvent être réalisés sans l'usage de langage

verbal. Ainsi, les actes de langage non verbaux comme le silence ou la gestuelle sont de plus en plus analysés, et cela provient notamment de l'analyse de conversation (Kerbrat-Orecchioni, 1995).

Toutefois, l'une des critiques faites à la théorie des actes de langage est qu'elle ne prend pas en considération le contexte (Brassac 1992 ; Trognon et Brassac, 1992 ; cité dans Cordelier, 2015) ni l'interaction dans son ensemble. Pourtant, « *Every speech act in a conversation is a step in the process of interaction* » (Franck, 1979, p. 461-6, cité dans Kerbrat-Orecchioni, 1995). Marie Agnes van Rees (1992) montre alors dans son article la pertinence d'utiliser cette stratégie pour analyser des conversations ordinaires. Elle soutient même que, contrairement à l'analyse de conversation, la théorie des actes de langage permet au/à la chercheur.e d'expliquer pourquoi il/elle caractérise une telle action de cette manière. Ainsi, ce mémoire se situe à la fois dans le prolongement du travail de van Rees et se distingue de celui-ci, car il analyse les actes de langage d'interactions *organisationnelles*, et y étudie plus précisément la face et la figuration.

En somme, même si mon analyse s'appuie sur les travaux d'Austin (1970) et Searle (1972), j'ai décidé d'utiliser la classification des actes illocutoires de Vernant (1997) et la définition des actes perlocutoires de Meunier et Peraya (2004) pour étudier les actes de langage de mes données.

3.4.3.2. Choix des extraits d'observations

Après avoir décidé d'analyser mes données d'observations à travers la théorie des actes de langage, j'ai dû choisir les extraits à étudier dans ce mémoire. Comme je le disais précédemment, les impôts représentent une période importante pour l'organisme, l'un de leurs plus importants dossiers chaque année. Mon terrain s'étant déroulé en pleine période des impôts, je trouvais alors pertinent d'identifier des extraits qui parlaient de ce dossier. En effet, ce sujet était abordé à chaque réunion d'équipe et occupait plus de la moitié de celle-ci (environ). En choisissant des extraits sur les impôts, je pouvais donc voir l'évolution du dossier, faire le suivi des échanges à ce sujet.

De plus, la pandémie a apporté de nouveaux enjeux à l'organisme, comme je l'expliquais précédemment, parce qu'ils ont dû repenser tout leur fonctionnement des impôts à distance. L'organisme n'étant pas très à l'aise avec la technologie, les enjeux étaient doubles. Les participant.e.s sont habitués aux imprévus, car cela constitue l'essence du travail en organisme communautaire ; cependant, cette situation est différente en raison des difficultés technologiques,

et le fait d'être séparés, eux qui accordent tant d'importance aux relations interpersonnelles. Les extraits des impôts sont donc révélateurs d'une véritable nécessité de s'adapter, de trouver des solutions face aux nouveaux problèmes émergents de la situation particulière.

J'ai alors sélectionné huit extraits qui se déroulent durant les cinq réunions Zoom auxquelles j'ai assisté : deux extraits ont lieu durant la première réunion Zoom, trois durant la deuxième, et les trois derniers respectivement durant les réunions trois, quatre et cinq. J'ai effectué mon analyse selon l'ordre chronologique afin de suivre l'évolution du dossier. Certains extraits sont analysés dans leur intégralité, tandis que pour d'autres, j'ai sélectionné les parties les plus pertinentes, car ils étaient très longs.

Je vais à présent présenter le processus de l'analyse de mes données en suivant la théorie des actes de langage.

3.4.3.3. Processus d'analyse des actes de langage

Tout d'abord, j'ai commencé mon analyse en étudiant dans chaque énoncé quels étaient le but illocutoire (en les nommant grâce à la classification de Vernant), la force illocutoire, l'objectif perlocutoire et les effets perlocutoires (intentionnels ou non). Je n'oubliais pas de prendre en compte le contexte, le fait qu'un acte arrive après un autre, car cela est déterminant dans l'étude de la face et de la figuration. En faisant cette démarche, je me suis rendu compte, comme certains auteur.e.s l'ont constaté aussi (voir, par exemple, Kerbrat-Orecchioni, 1995 ; Anquetil, 2010), qu'un même acte peut avoir plusieurs valeurs illocutoires ou qu'il est parfois difficile d'attribuer une catégorie à un acte particulier. Par conséquent, la réalité empirique est plus complexe que les classifications théoriques, ce qu'elle nous offre est plutôt « un *continuum* » (Kerbrat-Orecchioni, 1995), « des énoncés sur lesquels se superposent plusieurs actes de langage » (Anquetil, 2010).

Lors de cette démarche, je faisais également ce que Sarah J. Tracy (2020) appelle « *a negative case analysis* », c'est-à-dire être consciente des données qui viennent remettre en question les hypothèses émergentes. Ceci permet notamment de garantir la crédibilité de mon analyse, l'un des huit critères de l'analyse qualitative selon Sarah J. Tracy (2010). Cette crédibilité a également été renforcée par mes discussions sur mes données avec ma directrice de recherche, Docteure Kirstie

McAllum. Je n'étais donc pas la seule à émettre une certaine interprétation des données, Kirstie McAllum m'aiguillait également vers de potentielles réflexions de données « déviantes ».

Après cette première vague d'analyse des actes de langage, j'ai coupé chaque extrait en différentes parties, afin de faciliter la lecture de l'analyse, et ai continué à étudier en profondeur les actes et leurs relations. J'étais vraiment plongée dans un processus itératif d'allers-retours entre les données émergentes et les théories et concepts. L'analyse de données qualitatives est un long processus qui nécessite de revenir plusieurs fois sur ses données, de faire des pauses entre chaque travail d'analyse pour revenir avec un esprit plus neuf. J'avais déjà lu mes données à de nombreuses reprises, mais à chaque fois que je revenais sur les extraits, j'approfondissais davantage mon analyse. S'approprier ses données et les comprendre est un travail continu.

Pour cette deuxième vague d'analyse, j'ai donc imprimé mes extraits et ai surligné les énoncés de différentes couleurs selon les catégories d'actes de langage de Vernant (1997). J'ai personnellement besoin d'éléments visuels et d'écrire à la main pour m'approprier mes données. J'annotais alors des éléments marquants, des liens entre des actes, ou l'absence de liens précisément. J'ajoutais des notes sur le type d'interaction entre les participant.e.s (symétriques ou complémentaires), sur la manière dont ils cadraient leurs propos (étaient-ils centrés sur le *pourquoi* du problème ou sur la recherche de solutions ?).

J'ai ensuite rédigé l'analyse de chaque extrait de façon détaillée. Puis j'ai utilisé mes données d'entrevues pour appuyer ou contredire ce que révélaient les actes de langage des observations. M'étant déjà approprié les données d'entrevues lors du processus de codage, voir les liens entre les observations et les entrevues était instinctif.

Par la suite, j'ai identifié sur une feuille les éléments clés de réponse à ma question de recherche qui ressortaient de l'analyse. À partir de cette feuille, j'ai réalisé une carte mentale claire des dynamiques entre ces différents éléments. De cette carte mentale, j'ai rédigé ce que Sarah J. Tracy (2020) appelle « *a loose analysis outline* », qui consiste en un premier plan de réponse à la question de recherche à partir des résultats observés.

CHAPITRE 4 – ANALYSE DES DONNÉES

Dans ce chapitre, je présenterai mon analyse des données des huit extraits sélectionnés. Il s'agit d'*une* interprétation possible.

4.1. Extrait 1 – Mettre à jour le Google Drive (6 avril 2020)

Cet extrait se déroule lors de la première réunion Zoom que j'ai observée pendant la pandémie. Toute l'équipe est présente, soit vingt et une personnes. Durant la réunion, Inès passe par chaque point de l'ordre du jour pour faire le suivi. J'ai découpé l'extrait en trois parties afin de mieux les analyser.

4.1.1. Soulever un problème

- 1 (*Inès s'adresse à Neha*)
2 Inès Qu'est-ce qu'il en est des messages sur Messenger ?
3 Neha Je reçois beaucoup de messages pour les impôts. Aussi dans le Google Drive il y a
4 plein de noms qui ne sont pas cochés alors que c'était avant la crise. Donc il faudrait
5 que tout le monde coche car ça facilite ma tâche pour contacter les membres.
6 Inès C'est super important. Pourquoi ça n'a pas été coché ?
7 Neha Ça a peut-être été oublié.
8 (*Inès félicite la créativité de Neha. Elle dit que c'est la plus jeune et que c'est la*
9 *relève.*)

Inès s'adresse ici à Neha et lui demande de faire un retour concernant les messages reçus sur le Messenger de l'organisme (ligne 2). L'intention illocutoire de cette question est de demander des renseignements, de faire le suivi. Par le fait de demander cela, Inès invite Neha à s'exprimer et s'attend à une réponse de sa part (ce sont les buts perlocutoires de l'acte). Il s'agit donc d'un acte intentionnel dont l'intention est préalable à l'acte (Meunier et Peraya, 2004). La forme de question ouverte minimise la force illocutoire et constitue ainsi une certaine politesse, car Neha est libre de s'exprimer.

Classer un acte interrogatif est complexe, comme le soulignent Meunier et Peraya (2004). Cet acte pourrait appartenir aux directifs puisque le monde doit se conformer aux mots : Neha doit répondre à la question. Pourtant, il pourrait également constituer un factif (qui appartient à la

catégorie des assertifs), car la question cherche à mettre en mots le monde, à savoir obtenir des informations sur les messages reçus.

Ici, je viens d'analyser l'acte même, mais en prenant le cadre d'action de la conversation ou de l'épisode des conversations de réunions, il apparaît que Inès utilise très souvent le même acte de langage pour commencer la conversation sur chaque point de l'ordre du jour. Les réunions laissent de la place à l'expression de chacun, affirment les participant.e.s lors des entrevues : « On a vraiment l'espace pour échanger, donner nos idées, challenger » (Elina). L'acte d'Inès constitue donc un *facework* constructif, car il permet de créer un environnement sécuritaire où les personnes se sentent à l'aise de s'exprimer. Celui-ci fait partie, comment je l'ai expliqué dans la revue de la littérature, des quatre dimensions de l'environnement de figuration présentées par Domenici et Littlejohn (2006), dont les trois autres sont *collaborative communication*, *process management* et *power management*.

La direction de cet acte n'est alors pas seulement individuelle, envers la face personnelle de Inès et celle de Neha, mais également relationnelle. En effet, il contribue à valoriser autant la face de l'autre (l'autonomie, car la personne est libre s'exprimer) que la face mutuelle (la connexion entre les deux personnes). Il participe ainsi à une communication collaborative.

Puis, en regardant le *lifescrypt* de Inès, les entrevues permettent de comprendre que sa volonté est de donner la parole aux collègues, de créer un espace d'expression lors des réunions, de leur faire confiance, de faire en sorte qu'ils parlent des problèmes et enjeux : « Inès elle a instauré euh autre chose, complètement autre chose. Une ouverture euh la liberté d'expression si on peut dire ça » (Tina) ; « l'ambiance de travail et aussi la mission de [l'Organisme] c'est vraiment l'ouverture, le partage, l'aide, l'entraide » (Alexandra).

Ainsi, l'acte de langage qu'est la demande « Qu'est-ce qu'il en est des messages sur Messenger ? » (ligne 2) s'inscrit dans un processus de *facework* de Inès ; il contribue au *power management* qui correspond davantage à un *empowerment* qu'à une égalité du pouvoir (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 34). En entrevue, Inès parle souvent d'égalité avec les collègues, elle dit qu'elle souhaite établir ce type d'environnement : « même s'ils savent que je suis la directrice euh patate, ça met les gens sur un- comme sur un même pied d'égalité, et c'est vraiment le message que je veux leur envoyer ».

Or, même si les collègues reconnaissent que Inès ne met pas en place une forte hiérarchie – « Elle se voit pas au-dessus non y'a pas cette relation » (Milad), certains considèrent qu'elle reste la directrice et donc qu'elle reste à un autre niveau : « c'est notre directrice, c'est pas le même niveau que nous [...] moi je la garde toujours un peu plus haut parce qu'elle la directrice » (Arya) ; « elle trouve un équilibre entre euh oui on est tous des collègues mais il y a aussi la direction qui est là et qui est en train de diriger l'organisme » (Sofia). Il n'y a donc pas d'égalité de pouvoir mais un *empowerment*. Stephen Covey (1990) décrit trois types de pouvoir en communication, mais celui qui m'intéresse est *principle-centered power*, car il est construit à travers une figuration constructive (cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 34-35).

Pourquoi fais-je référence à ce type de pouvoir ? Car la définition qu'en donnent Domenici et Littlejohn dans leur livre correspond parfaitement à ce que fait Inès. En effet, les auteur.e.s expliquent que dans cette forme de pouvoir, le leader et les employés suivent un objectif beaucoup plus large. Je soulignerai, tout au long de l'analyse, que les interactions sont orientées vers le système à gérer. Inès, d'ailleurs, est définie par les collègues dans les entrevues comme quelqu'un qui a une vision pour l'organisme et qui cherche toujours à l'améliorer : « Inès je pense elle a une meilleure vision et c'est ça qui a fait que les collègues contribuent plus à- pour l'amélioration de [l'Organisme] » (Milad) ; « elle est tout le temps en mode solution » (Sofia) ; « j'ai une certaine vision pour [l'Organisme], de quoi on est capable de faire, de ce qu'on est pas capable de faire, ce qu'il faut maintenir, ce qu'il faut renforcer, et ça l'équipe s'en rend compte » (Inès).

Par ailleurs, Domenici et Littlejohn soulignent l'engagement important que suscite ce type de pouvoir afin de construire la confiance et des valeurs éthiques dans les relations, des éléments qui reviennent également très souvent dans les entrevues : « Je disais souvent aux gens "faites-moi confiance je sais vers où on s'en va". Et euh je crois j'ai fait mes preuves en écoutant tout le monde, en répondant aux préoccupations » (Inès) ; « elle travaille euh extrêmement fort pour le bien de [l'Organisme] et pour le bien des collègues » (Milad).

Enfin, Domenici et Littlejohn citent plusieurs stratégies de *power management* identifiées par Ting-Toomey et Oetzel (2001, p. 189). Ces stratégies apparaissent tout au long de l'analyse. Celle qui est révélée dans cette partie est qu'en incitant les collègues à s'exprimer et à faire le suivi, cela leur offre un espace de parole et des opportunités de leadership.

Vient ensuite la réponse de Neha qui comprend trois types d'actes de langage : un factif (« Je reçois beaucoup de messages pour les impôts », ligne 3), un statif évaluatif – car il donne une appréciation, une critique (« Aussi dans le Google Drive il y a plein de noms qui ne sont pas cochés alors que c'était avant la crise », lignes 3-4), et un directif d'action (« Donc il faudrait que tout le monde coche car ça facilite ma tâche pour contacter les membres », lignes 4-5).

Les deux premiers actes (factif et statif) minimisent et préparent le dernier qui est engageant et menace de fait l'autonomie des collègues qui devront mettre à jour le Google Drive. Le directif est amené poliment, car il est sous forme de requête (demander de compléter le tableau) et est accompagné d'une explication : « ça facilite ma tâche pour contacter les membres » (ligne 5). Donner des explications est une stratégie pertinente de politesse et de protection et support de la face (Katz Jameson, 2004). Ce directif joue également un rôle de *self-presentation* (Domenici et Littlejohn, 2006) dans le sens qu'il souligne la volonté de Neha de faire son travail. En effet, elle leur demande de compléter le tableau, car elle en a besoin pour travailler. Le fait de faire cette requête montre alors son intérêt pour son travail. Le deuxième acte (« Aussi dans le Google Drive il y a plein de noms qui ne sont pas cochés alors que c'était avant la crise », lignes 3-4), même s'il a pour but d'exposer la situation, d'informer, peut être considéré comme menaçant pour la face et pour la connexion (la relation) avec les collègues, car Neha soulève un problème qui sous-entend qu'ils n'ont pas correctement mis à jour le Google Drive (« [...] plein de noms qui ne sont pas cochés alors que c'était avant la crise », ligne 4).

Toutefois, cela constitue les effets perlocutoires de ces actes, et non l'intention de Neha : elle ne veut pas ouvertement menacer la face de ses collègues. Son intention est plutôt que le problème soit résolu. En effet, l'énoncé de Neha n'est pas *blame-centered*, il est davantage orienté vers la situation à gérer et à améliorer : son interaction transcende le conflit. Ce cadre permet ainsi de préserver la relation et de construire la face des collègues (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 189). De plus, elle ne veut vraiment pas menacer ses collègues, car lorsque Inès lui demande pourquoi le tableau n'a pas été coché, Neha reste vague et répond que « Ça a peut-être été oublié » (ligne 7). Elle ne veut incriminer personne. La tension est ainsi latente, parce que si les collègues ne prennent pas au sérieux la remarque de Neha, celle-ci ne peut pas faire son travail. Les actes de figuration de Neha construisent une communication collaborative, car ils honorent à la fois les identités personnelles et relationnelles (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 180).

Puis, Inès réagit à la réponse de Neha par un acte statif évaluatif qui a pour objectif d'insister sur ce que vient de dire Neha, en qualifiant cela de « super important » (ligne 6). Cet acte a pour objectif perlocutoire de produire justement un effet chez les collègues à savoir qu'ils remplissent bien le tableau. Le statut hiérarchique de Inès fait que son acte a un grand poids ; d'où en effet la raison pour laquelle Neha a amené le problème en réunion, pour que Inès, en tant que directrice, agisse pour le résoudre. Le rôle qu'une personne joue dans une situation influence le *facework* et les actes réalisés (Goffman, 1982). Et, « *the way people communicate is often much more important than the content of what they say* » (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 17). C'est ce que l'on voit avec les actes de langage et le *facework*. En effet, Inès, en réalisant un acte statif évaluatif, fait clairement passer un message ; mais, en le disant poliment sous cet acte, elle minimise la menace de face des collègues (car ils n'ont pas fait quelque chose de très important). La façon de dire les choses joue de fait un rôle central.

De même, par la suite elle demande « Pourquoi ça n'a pas été coché ? » (ligne 6) en s'adressant à Neha. Elle ne demande pas aux collègues « Pourquoi vous ne l'avez pas coché ? », ce qui serait une menace de leur face. Elle le fait indirectement : cet acte cherche une explication et insiste encore une fois sur l'importance de le faire étant donné qu'elle veut comprendre pourquoi ça n'a pas été fait, et a également une petite note de réprimande. Ce à quoi Neha répond par « Ça a peut-être été oublié » (ligne 7) : un acte factif dont l'intention est de minimiser la menace de face, d'éviter le problème, de dépersonnaliser et donc d'avoir pour effet perlocutoire de protéger la face des autres (leur connexion et leur autonomie).

Enfin, Inès réalise un acte expressif (« ((Inès félicite la créativité de Neha)) », ligne 8) puis un acte statif évaluatif (« ((Elle dit que c'est la plus jeune et que c'est la relève)) », lignes 8-9) qui ont pour but illocutoire de valoriser Neha et donc pour effets perlocutoires d'honorer sa face, leur connexion, et de minimiser et d'éviter en quelque sorte ce qui s'est passé en changeant de sujet. Cet acte de figuration construit également le *power management* dont j'ai parlé précédemment, et montre notamment que Inès incarne un *principle-centered power*. En effet, en félicitant Neha, elle souligne à quel point elle constitue un membre important de l'équipe, ce qui fait partie des stratégies de *power management* identifiées par Ting-Toomey et Oetzel (2001, p. 189, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 35). Ce *facework* construit même une communication collaborative et un environnement sécuritaire.

En somme, tous les actes sont réalisés de manière indirecte. Le but est en effet de valoriser la connexion et de protéger l'autonomie. Communiquer de manière indirecte évoque ce que Edward T. Hall (1990) appelle *high context communication*. Il dit que certaines cultures utilisent davantage la communication indirecte, ce qui semble être le cas ici.

Aussi, dans cette partie de l'extrait, les actes sont bien réalisés en fonction de l'acte précédent et afin d'y répondre. La communication, et de fait la face et la figuration, sont donc co-construites conjointement. Neha et Inès interagissent en fonction de ce que l'autre dit et leurs actes respectifs participent à la construction de leur face et *facework*.

On a également remarqué que leur figuration était constructive par rapport aux influences mutuelles avec les dimensions de l'environnement communicationnel. Toutefois, une dimension était absente : la gestion du processus (*process management*). Elles ne communiquent pas, avec le reste du groupe, sur la manière dont ils vont gérer la situation.

4.1.2. Passer à autre chose

- 10 Inès Neha tu as d'autres questions pour Messenger ?
11 Neha À qui je dois envoyer le courriel ?
12 Inès C'est à toi de juger. Est-ce que ça te convient et ça répond à ta question ?
13 ((Inès rappelle à tout le monde de bien compléter le tableau, puis elle s'adresse à
14 Neha.))
15 Inès Est-ce qu'il y a autre chose ?

Dans cette partie, Inès souhaite passer à autre chose. Mais pour minimiser cet acte directif, elle le réalise sous forme de question : «Neha tu as d'autres questions pour Messenger ? » (ligne 10). L'intention de cette question est d'être bienveillante, de s'assurer que Neha n'a plus rien à ajouter, étant donné, comme je l'ai dit précédemment, que la volonté de Inès est de laisser les collègues s'exprimer librement. Pourtant, il pourrait aussi s'agir d'une forme d'évitement dans ce désir de rapidement passer à autre chose, d'autant plus qu'elle repose la même question à la ligne 15 (« Est-ce qu'il y a autre chose ? »), et que son acte directif « C'est à toi de juger » (ligne 12) souligne aussi une volonté d'éviter. Cela valorise également Neha en montrant qu'elle lui fait confiance.

Par ailleurs, ce directif est une fois de plus accompagné d'actes – un statif évaluatif (« Est-ce que ça te convient », ligne 12) et un métadiscursif citatif (« ça répond à ta question ? », ligne 12) –

visant à minimiser l'imposition et obtenir une approbation de l'autre personne. La solution du problème a déjà été trouvée lors de la remarque de Neha – il faut bien compléter le tableau – et Inès le rappelle dans un acte directif (ligne 13) : la force (illocutoire) de rappel minimise l'imposition. Ainsi, elle souhaite avancer et passer à autre chose (objectif perlocutoire), car elle structure la réunion et veut aborder tous les autres points.

4.1.3. Interventions des collègues

- 16 Elina Je dois appeler des gens parmi les premiers numéros mais sur les documents c'est
17 marqué comme quoi ce n'est pas fait.
- 18 Neha C'est fait mais ce n'est pas coché.
- 19 Inès C'est très important de le compléter sinon on va se perdre.
20 *((Come dit quelque chose.))*
- 21 Inès Non il faut le mettre à jour minute par minute.
- 22 Tanja Le numéro 23 je l'ai déjà fait et contacté.
- 23 Elina Ok il faut mettre un commentaire à côté alors pour comprendre.
- 24 Inès Il faut bien mettre à jour correctement.
- 25 Come On va regarder et compléter.
26 *((Tanja s'adresse à Neha.))*
- 27 Tanja Je vais te faire une photo du disque dur.
- 28 Louna Non, il faut que tu regardes nom par nom ce que tu as fait et que tu coches.
- 29 Tanja J'ai tout coché.
- 30 Neha Tout le monde doit quand même regarder.

Dans cette dernière partie de l'extrait, trois autres personnes prennent la parole en revenant sur le sujet, contrairement à l'objectif perlocutoire des actes de Inès qui était d'aller de l'avant et de passer à autre chose. Il s'agit donc d'effets perlocutoires non intentionnels (Meunier et Peraya, 2004). Néanmoins, la prise de parole par ces personnes témoigne de l'environnement sécuritaire et l'incitation communicationnelle mis en place par Inès au début de cette conversation, mais aussi dans tous les épisodes, et qui sont parties intégrantes de son *lifescript*.

Elina remarque aux lignes 16-17 (force illocutoire de son acte statif évaluatif) qu'elle non plus ne peut pas travailler, car elle doit appeler les personnes, mais le document n'est pas à jour. Elle appuie donc les propos de Neha, ce qui pourrait menacer la face des collègues. L'acte suivant de Neha (ligne 18) vient protéger, en partie, les faces des collègues, puisqu'elle dit que les dossiers ont été traités, mais qu'ils ne sont pas cochés sur le document. Cet acte statif cognitif vient

également insister de nouveau sur la nécessité de mettre à jour le document. L'acte suivant de Inès (ligne 19) poursuit dans le même sens en insistant une fois de plus sur l'importance. Elle forme son directif comme précédemment – « c'est important » – afin d'exiger poliment que ce soit fait et elle y ajoute une explication – « sinon on va se perdre » – afin de minimiser l'imposition.

Puis, Come intervient en proposant quelque chose (qui n'avait pas été audible à ma retranscription manuscrite) ; il commentait la mise à jour du Google Drive. Inès lui répond par un directif à valeur négative de mise en cause qui exprime son désaccord avec Come – « Non » (ligne 21) – et réaffirme la règle et la décision adoptées – « Il faut le mettre à jour minute par minute » (ligne 21). Cet acte est menaçant pour la face de Come, mais si l'on prend l'acte dans le cadre de la situation à améliorer (*system-in-view*, Domenici et Littlejohn, 2006), il valorise la face de Neha et la relation avec l'équipe, car l'objectif est de trouver une solution et d'avancer pour le bien de l'organisme ; ce que les participant.e.s soulignent dans les entrevues : « le but c'est améliorer le service de [l'Organisme] » (Rehane).

Pour l'instant, les actes s'enchaînent de manière « logique » les uns avec les autres dans le sens qu'ils se répondent et participent à la co-construction conjointe de la communication et donc de la face. Cependant, l'acte réalisé par Tanja vient rompre ce schéma, puisqu'elle revient sur la mise à jour du document avec un acte comportatif qui défend sa propre face : « Le numéro 23 je l'ai déjà fait et contacté » (ligne 22). Elina lui répond par un directif qui a pour but de poser des règles, de faire avancer (« Ok il faut mettre un commentaire à côté alors pour comprendre », ligne 23), ce qui rejoint le mode de fonctionnement de Inès depuis le début, étant donné qu'elles cadrent leurs actes sur le système à améliorer et non pas sur l'individu. Ce directif a une valeur critique de réplique, et sous-entend de manière indirecte que l'action de Tanja (contacter l'une des personnes sans rien indiquer sur le document) conduit à une confusion. Inès rappelle de nouveau qu'« il faut bien mettre à jour correctement » (ligne 24), et valorise ainsi la face de Elina.

Come s'engage à faire ce qui est demandé en réalisant un acte promissif d'action qui englobe toute l'équipe, sans leur consentement, ce qui menace leur autonomie : « On va regarder et compléter » (ligne 25). Nonobstant, l'attention va au-delà des collègues en tant qu'individus, c'est la relation, le collectif, l'organisme qui prime, rien n'est pris personnellement ; ce que disent les participant.e.s dans les entrevues : « Alors c'est à travers ce prisme que toutes les problématiques sont vues. Pas au niveau personnel » (Sofia).

Tanja s'exprime de nouveau alors que l'on pouvait penser que la conversation était close. Elle informe Neha (acte promissif à valeur négative de mise en cause) qu'elle va lui fournir les données pour que celle-ci fasse la vérification à sa place (« Je vais te faire une photo du disque dur », ligne 27), ce qui est une menace de l'autonomie et de la connexion avec Neha et fait savoir que Tanja ne veut pas le faire. Louna contredit cette dernière (acte directif à valeur négative de mise en cause) et défend ainsi la face de Neha : « Non, il faut que tu regardes nom par nom ce que tu as fait et que tu coches » (ligne 28). Tanja réplique pour défendre sa propre face (acte comportatif) : « J'ai tout coché » (ligne 29). Neha conclut en insistant (acte directif à valeur critique de réplique) encore sur ce qu'il faut faire (compléter le tableau), et cet acte a pour objectif perlocutoire d'engager tous les collègues à ce qu'ils fassent bien ce qu'il a été décidé : « Tout le monde doit quand même regarder » (ligne 30).

Ces quatre derniers actes sont symétriques et « *one-up* » dans le sens que chaque personne souhaite avoir le contrôle de l'interaction. Inès n'intervient pas dans ce dernier enchaînement et ne conclut pas la conversation : peut-être évite-t-elle de se joindre aux désaccords ? Dans l'entrevue, elle m'a fait part de son choix de laisser les collègues gérer eux-mêmes leurs désaccords (« La première des choses, je leur dis de régler ça tous seuls »), ce qui témoigne d'une volonté d'*empowerment* des collègues, de leur laisser du leadership (une stratégie de *power management* de Ting-Toomey et Oetzel, 2001, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006). La conclusion est faite par Neha : la boucle est bouclée.

Cet extrait montre que la face émerge et se construit tout au long l'interaction. Les identités sont en effet affirmées et attribuées (identités individuelles, relationnelles et sociales) : Neha, Elina et Come qui veulent bien faire leur travail, Louna qui les soutient, Inès qui se montre bienveillante et à l'écoute, et Tanja qui veut éviter de faire la tâche. La face se co-construit dans les interactions des différentes personnes. Par exemple, la face de Neha est co-construite par les actes de Inès et de Louna. C'est de toute façon la face mutuelle de l'équipe, du collectif qui est prônée.

4.2. Extrait 2 – Impression des dossiers : aucune solution trouvée (6 avril 2020)

L'extrait 2 se déroule durant la même réunion que le précédent. Cette fois-ci, les collègues réfléchissent ensemble pour savoir comment envoyer la déclaration fiscale aux personnes, car il faut imprimer les déclarations pour les nouveaux arrivants. J'ai coupé cet extrait en deux parties.

4.2.1. Comment imprimer ?

- 1 *((Milad fait une suggestion. Inès réfléchit puis déclare))*
2 Inès On va acheter des imprimantes. Combien il en faut pour les impôts ?
3 Louna C'est juste une page que je n'arrive pas à imprimer.
4 *((Arya confirme.))*
5 Inès Il faut appeler Revenu Québec. Est-ce que vous pouvez m'envoyer les fichiers à
6 imprimer pour les nouveaux arrivants ?
7 *((Plusieurs discutent et réfléchissent. Inès doit quitter la réunion pour un appel et*
8 *demande aux autres de continuer à réfléchir à une solution. Tout le monde parle.))*

Cet extrait commence par Milad qui fait une suggestion, que je n'ai malheureusement pas pu transcrire à la main. Néanmoins, le fait qu'il fasse une suggestion souligne une fois de plus l'environnement positif et constructif où la liberté d'expression est non seulement possible, mais valorisée et sollicitée, comme le soutiennent les entrevues : « Personne se retenait de dire son opinion » (Alexandra). Inès reprend pourtant le contrôle de la situation avec un acte directif : « On va acheter des imprimantes » (ligne 2). Cet acte a pour but de trouver une solution au problème d'impression et donc d'avancer. L'acte montre aussi que Inès cadre l'interaction vers le système à améliorer. Pour autant, il pourrait être vu comme menaçant la face de Milad, car elle ne réagit pas à la suggestion de ce dernier.

Puis Inès demande un renseignement aux collègues : « Combien il en faut pour les impôts ? » (ligne 2). Cet acte s'inscrit dans le *power management*, puisqu'elle demande des commentaires et des conseils à celles et ceux qui ont moins de pouvoir qu'elle (Ting-Toomey et Oetzel, 2001, p. 189, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 35). Louna expose sa situation problématique (acte comportatif à valeur positive de réponse) – « C'est juste une page que je n'arrive pas à imprimer » (ligne 3) – laquelle est confirmée par Arya (ligne 4). Inès prend une décision pour résoudre ce problème (acte directif) : « Il faut appeler Revenu Québec » (ligne 5). Cet acte évoque une sorte d'évitement, car elle donne la tâche d'appeler Revenu Québec (on ne sait pas à qui elle attribue la tâche d'ailleurs), et remet donc la solution à plus tard en mettant Revenu Québec dans la partie. Puis elle revient à l'impression – ce qui souligne sa volonté d'enchaîner – en demandant une information aux collègues (acte factif) : « Est-ce que vous pouvez m'envoyer les fichiers à imprimer pour les nouveaux arrivants ? » (lignes 5-6). Son souhait est de trouver une solution qui minimise le plus possible les complications.

Il s'ensuit diverses discussions et réflexions entre les collègues que je n'ai pas pu transcrire à la main, du fait du nombre élevé de personnes qui parlent en même temps, et de la difficulté d'entendre et comprendre à cause de Zoom. Inès reçoit par la suite un appel et précise qu'elle doit quitter la réunion pour répondre (acte comportatif), mais elle « demande aux autres de continuer à réfléchir à une solution » (ligne 8). Le second acte est un directif dans la mesure où elle assigne une tâche aux collègues – réfléchir à une solution – et elle les engage ainsi dans une prise de décision collective (objectif perlocutoire). Cet acte s'inscrit également dans le *power management*, car elle leur offre des occasions de leadership (Ting-Toomey et Oetzel, 2001, p. 189, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 35). Tout le monde se met ainsi à parler, rendant la transcription manuscrite impossible, mais ce qui manifeste un environnement sécuritaire.

4.2.2. Aucune solution trouvée ?

- 9 (*Inès revient*)
10 Inès Est-ce qu'on a passé ce point ?
11 Come Y'a des dossiers dont il manque des infos.
12 Inès Qui doit compiler ? Jalia ?
13 Jalia Oui on a réussi à compléter certains, on en attend d'autres.
14 Inès Est-ce qu'on a fait le tour ? Est-ce que vous avez d'autres questions ? On utilise
15 l'appli scan ok ? Ces infos vont aussi au CERI-GES. J'aimerais avoir les infos
16 CERI-GES pour savoir où nous sommes rendus.

Lorsque Inès revient, elle demande (acte comportatif) : « Est-ce qu'on a passé ce point ? » (ligne 10). Cet acte manifeste encore une volonté de passer à autre chose et d'éviter d'arranger la situation s'il y a des complications, car elle ne demande pas ce qu'est la solution. Mais en même temps, cela témoigne de la confiance. La réponse de Come (un acte factif à valeur positive de réponse) évoque un léger problème : « Y'a des dossiers dont il manque des infos » (ligne 11).

Inès réagit en demandant des informations (acte factif) : « Qui doit compiler ? Jalia ? » (ligne 12). Elle cherche le responsable des dossiers et interpelle Jalia en s'adressant directement à elle, ce qui menace la face de cette dernière. Son utilisation du verbe *devoir* souligne également l'obligation et la responsabilité qui incombe à la personne. Jalia explique (acte comportatif à valeur positive de réponse qui défend sa propre face) que ce n'est pas de leur ressort s'il manque des informations : « Oui on a réussi à compléter certains, on en attend d'autres » (ligne 13).

Inès poursuit en posant deux questions : « Est-ce qu'on a fait le tour ? Est-ce que vous avez d'autres questions ? » (ligne 14). Cela témoigne encore une fois sa volonté de passer à autre chose par (a) sa non-réaction à ce qui précède, (b) l'enchaînement des deux questions sans attendre de réponse, (c) les questions fermées, et (d) le contenu de la première question qui montre clairement qu'elle souhaite passer à la suite. Le fait de demander s'ils et elles ont d'autres questions est toutefois valorisant, car elle manifeste son intérêt et son intention de laisser la parole à tout le monde. Cependant, enchaîner de cette façon menace dans une certaine mesure l'autonomie des collègues, d'autant plus qu'elle poursuit de nouveau sans attendre de réponse aux questions : « On utilise l'appli scan ok ? » (ligne 15). Elle fait ici référence au début de la réunion où ils parlaient d'utiliser une application pour scanner les documents. Par cet acte directif, elle rappelle donc ce qui a été discuté précédemment afin de s'assurer de l'accomplissement de la mission et afin que les collègues approuvent (fonction perlocutoire du « ok ? » qui vient minimiser l'imposition).

Elle poursuit encore avec un factif, puis avec un engageant : « J'aimerais avoir les infos CERI-GES pour savoir où nous sommes rendus » (ligne 15-16). Le fait que le sujet soit égal à l'agent et qu'elle émette un désir m'amène à classer cet acte comme étant un promissif d'état volitif. Toutefois, la direction semble sous-jacente, car Inès sous-entend par cet énoncé que quelqu'un doit lui donner ces informations. Elle formule donc sa phrase avec un « je » afin de minimiser la menace d'autonomie et d'imposition d'un directif.

Dans cet extrait, la volonté de la directrice est de structurer la conversation et d'avancer, car il y a beaucoup d'échanges entre les collègues et un agenda chargé. Toutefois, cette manière d'agir a pour effet d'éviter de régler le problème, qui surgira de nouveau plus tard, à savoir dans l'extrait qui suit. Par ailleurs, le *facework* utilisé par les participant.e.s dans cet extrait met en évidence des relations ayant lieu dans un environnement sécuritaire, un *power management* et une légère communication collaborative. La quatrième dimension, la gestion du processus, est cependant toujours absente.

4.3. Extrait 3 – Impression des impôts et envoi par la poste (13 avril 2020)

Cet extrait se déroule la semaine suivant l'extrait précédent. Cette réunion était longue (deux heures et trente minutes) et intense en contenu. Je vais présenter trois extraits à propos des impôts

qui ont eu lieu pendant cette réunion. De nombreux points et enjeux devaient en effet être résolus. Ce premier extrait étant très long, j'ai choisi cinq parties qui m'ont interpellée.

4.3.1. Identification d'un problème

- | | | |
|---|------|---|
| 1 | Inès | Comment se passent les impôts ? Bien ? Qui veut en parler les amis ? Vous avez eu |
| 2 | | de nouvelles demandes ? |
| 3 | Arya | Il y a trop de demandes et un problème pour imprimer. |
| 4 | Inès | Vous voulez arrêter une date pour imprimer ? |
| 5 | Arya | Oui faut faire ça. |
| 6 | | ((<i>Tanja et Rehane confirment.</i>)) |

Inès commence (ligne 1) en demandant comment se passent les impôts (question ouverte) afin de s'assurer du bon déroulement (but illocutoire) et de solliciter l'expression des collègues (objectif perlocutoire). Cet acte préserve ainsi la relation et la communauté et construit sa propre face et celle des autres.

Toutefois, elle ne s'arrête pas à ce premier acte et poursuit avec d'autres questions. « Bien ? » (ligne 1) donne une certaine orientation à la réponse attendue de la première question. « Qui veut en parler les amis ? » (ligne 1) invite de nouveau les collègues à s'exprimer et montre une égalité et une proximité avec elles et eux par l'utilisation du mot « les amis » (Domenici et Littlejohn définissent l'égalité comme un élément important pour l'incitation communicationnelle). « Vous avez eu de nouvelles demandes ? » (ligne 2) est cette fois une question fermée cachant la précédente. Les questions ouvertes sont donc masquées, ce qui peut constituer une sorte de façade : montrer que l'on veut laisser les collègues s'exprimer tout en cadrant la conversation.

Arya répond aux questions, mais pas seulement à la dernière comme pourrait le laisser penser l'enchaînement des questions. La façon dont se déroulent les réunions est bien intégrée par les collègues : ils et elles savent qu'ils et elles peuvent s'exprimer et le font. Cela souligne de nouveau un environnement sécuritaire, et un *power management* puisque les collègues ont la possibilité de dire ce qui doit être dit (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 34). Les actes de Arya ont ainsi une valeur critique de réplique, car elle évalue d'une part la quantité élevée de demandes reçues (acte statif évaluatif) – « Il y a trop de demandes » (ligne 3) – puis elle soulève un problème (acte statif cognitif) – « et un problème pour imprimer » (ligne 3). En entrevues, les participant.e.s expliquent

en effet que l'objectif des réunions est de présenter les problèmes afin de les régler ensemble : « les réunions d'équipe c'est très important, c'est primordial parce que c'est là que tu peux partager » (Arya).

Inès répond en sollicitant l'avis des collègues (« Vous voulez arrêter une date pour imprimer ? », ligne 4), ce qui ouvre la voie pour la collaboration et l'amélioration de la situation. La proposition est validée par Arya, puis Tanja et Rehane (lignes 5 et 6). Comme je l'ai dit précédemment, les actes de figuration des participant.e.s contribuent à un environnement sécuritaire et un *power management*. Inès incarne une fois de plus le *principle-centered power*, car elle sollicite des commentaires de la part des collègues et leur offre des occasions de leadership en leur demandant leur décision et leurs avis (Ting-Toomey et Oetzel, 2001, p. 189, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 35). De plus, leur *facework* contribue à une communication collaborative, car il honore les faces personnelles et relationnelles, et puisqu'elles interagissent en utilisant certaines pratiques de la collaboration définies par Domenici et Littlejohn (2006, p. 30) : elles identifient les problèmes (trop d'impôts et un problème d'impression) dont il faut parler et les priorités parmi ces problèmes (l'impression).

4.3.2. Recherche d'une solution

- 7 Inès Qui a besoin d'imprimer ? Est-ce que quelques collègues peuvent imprimer pour
8 vous ?
- 9 Tanja Ceux qui font les impôts.
10 ((Come confirme))
- 11 Rehane Ça dépend de ce dont on a besoin.
- 12 Tanja Faut le disque dur.
- 13 Inès Qui doit imprimer ?
14 ((Ils donnent leurs noms.))
- 15 Inès Ok vous irez à [l'Organisme] que 2 par 2 ok ?
16 ((Ils disent ok.))

Inès poursuit la conversation avec deux questions (une ouverte et l'autre fermée) à incitation communicationnelle : « Qui a besoin d'imprimer ? Est-ce que les collègues peuvent imprimer pour vous ? » (lignes 7-8). La deuxième question montre sa volonté de réflexion pour améliorer la situation, la rendre moins complexe. Elle sollicite leur avis, ce qui témoigne d'un *power management* tel que je l'ai déjà expliqué précédemment. Toutefois, Inès enchaîne encore les

questions, rendant ainsi la communication et la conversation complexes, comme en témoigne la suite.

Les collègues répondent aux questions (lignes 9 à 12) en partageant leurs opinions (actes factifs), ce qui montre un environnement sécuritaire propice à l'expression, un *power management* et une communication collaborative. La première réponse de Tanja (« Ceux qui font les impôts », ligne 9) répond à la première question de Inès (« Qui doit imprimer ? », ligne 7) ; tandis que la réponse de Rehane (« Ça dépend de ce dont on a besoin », ligne 11) semble plutôt répondre à la deuxième question de Inès (« Est-ce que quelques collègues peuvent imprimer pour vous ? », ligne 8). La deuxième intervention de Tanja (« Faut le disque dur », ligne 12) semble également répondre à cette question, mais son contenu étant faible, je ne suis pas sûre de comprendre le message, ce qui montre un problème de communication.

Les questions ayant été enchaînées, les collègues répondent aux deux demandes en même temps, ce qui complexifie la communication. Inès semble se rendre compte de cela, car elle ne réagit pas à ce qui vient d'être dit et redemande « Qui doit imprimer ? » (ligne 13). Sa non-réaction aux interventions peut être vue comme une menace de face, d'autant plus que dans la partie suivante elle reformule sa deuxième question (« Est-ce que quelques collègues peuvent imprimer pour vous ? », ligne 7) à laquelle Rehane avait répondu à la ligne 11 (« Ça dépend de ce dont on a besoin », ligne 11). Toutefois, Inès se concentre ici sur le système et la situation à améliorer, et le fait de reposer une question après l'autre montre sa volonté d'avoir des réponses claires pour comprendre et trouver une solution. Elle s'adapte en effet à la situation et recadre son discours.

Les collègues répondent donc en donnant leurs noms (ligne 14). Puis, Inès énonce une décision (acte directif) – « Ok vous irez à [l'Organisme] deux par deux ok ? » (ligne 15) – dont l'imposition est minimisée un « ok ? » afin de s'assurer que les collègues valident l'idée et donc qu'il y a un consensus. Or, il ne s'agit pas réellement d'une prise de décision collective.

Dans ce passage, la conversation est, une fois plus, orientée vers le *system-in-view* (Domenici et Littlejohn, 2006), c'est-à-dire vers la situation à améliorer. Dans ces premières parties de l'extrait, l'enchaînement des actes montre qu'ils sont co-construits conjointement par ce qui est dit précédemment (Arundale, 2010). La face y est donc co-construite.

4.3.3. Évitement d'un nouveau problème ?

- 36 Arya Comment on fait pour qu'ils nous la renvoient ?
37 Inès On s'en [c*****] ! Ahah non.
38 Milad Je peux appeler pour savoir comment faire.
39 Inès Merci.
40 Milad Déjà quand c'est à [l'Organisme] c'est compliqué pour signer.
41 Inès Pourquoi ?
42 Milad Parce que y'a plusieurs signatures, faut recevoir les impôts avant le formulaire...
43 ((il explique))
44 Inès Ok on met dans une enveloppe. Vous mettez l'étiquette. Jalia tu les as faites ?
45 Quelqu'un C'est dans le bureau de Jalia oui.

Arya prend la parole pour soulever un autre problème et demander une solution : « Comment on fait pour qu'ils nous la renvoient ? » (ligne 36). Cet acte peut être perçu comme honorant la relation avec la communauté, car il est important de mettre en évidence des éléments qui ne fonctionnent pas afin d'améliorer la situation. Son acte souligne un environnement sécuritaire et un *power management*, puisqu'elle exprime librement ce qu'elle souhaite dire. Mais, en même temps, en soulevant un problème de plus à gérer l'acte pourrait menacer la relation. La réponse de Inès oriente dans ce sens, car elle évite le problème par un expressif volitif : « On s'en [c*****] ! Ahah non » (ligne 37). Le « ahah non » serait davantage un acte métadiscursif (une métacommunication) pour préciser que son acte précédant était une blague. Elle utilise « l'humour » comme forme d'évitement, mais cela menace la face de Arya, car elle n'a pas répondu à sa question et ne prend pas au sérieux le problème posé. Leur interaction est complémentaire, puisque l'énoncé de Arya est transitionnel (*one-across*) et celui de Inès *one-up* (elle veut reprendre le contrôle de l'interaction).

Milad recadre la conversation vers le système à améliorer par un acte promissif : « Je peux appeler pour savoir comment faire » (ligne 38). Son objectif perlocutoire (dont l'intention est préalable) est d'aider, de se proposer pour gérer le problème, et par cela il honore la face de Arya (car il lui répond) et celle de Inès (car il sauve le fait qu'elle n'ait pas répondu), ainsi que la relation. Inès le remercie (ligne 39) : acte que l'on qualifie d'expressif évaluatif.

Puis, Milad poursuit en apportant plus d'informations (acte factif) qui ont pour but perlocutoire de rassurer, de minimiser le problème en expliquant que dans tous les cas (en situation

« normale ») faire signer les documents aux membres est complexe : « Déjà quand c'est à [l'Organisme] c'est compliqué pour signer » (ligne 40). Inès lui demande plus d'explications (« Pourquoi ? », ligne 41), ce qui honore la face de Milad et sa relation avec lui, car elle montre de l'intérêt et sollicite ses connaissances (ceci témoigne d'un *principle-centered power*). Milad poursuit donc avec un autre factif pour donner plus d'informations (lignes 42-43).

Après ce petit moment « de flottement », Inès reprend les rênes de la conversation et la recadre vers le système à améliorer. Elle fournit donc des directives, elle souhaite avancer (objectif perlocutoire de son acte directif) : « Ok on met dans une enveloppe. Vous mettez l'étiquette » (ligne 44). Cet acte peut menacer l'autonomie dans le sens qu'elle prend les décisions directement, et enchaîne avec l'acte suivant, sans attendre de commentaires. Cependant, il ne faut pas prendre l'acte à part du reste de la conversation ou même des épisodes et de son *lifescrypt* : Inès se veut être un leader, et en tant que tel, les décisions définitives lui reviennent, et tous les collègues sont conscients de cela, l'acceptent et l'apprécient – d'après ce qu'ils disent en entrevue : « Elle reste la directrice. C'est à Inès de prendre la grande décision quoi » (Tina). Aucun ne remet en cause son statut.

Elle poursuit donc en posant une question pour faire le suivi, pour s'assurer que les étiquettes sont faites : « Jalia tu les as faites ? » (ligne 44). À la manière directe dont la question est posée, Inès semble attendre une réponse positive, elle espère que cela est fait. Ceci pourrait ainsi menacer l'autonomie et la connexion. Une personne répond affirmativement à la place de Jalia, ce qui menace la face de cette dernière.

Dans cette partie, la dimension *collaborative communication* se retrouve dans les énoncés de Milad et de la personne qui répond à la place de Jalia, car leurs actes honorent à la fois les faces personnelles et relationnelles. Concernant la dimension *safe environment*, celle-ci est remise en cause dès le début de ce passage avec l'acte de Inès « On s'en [c*****] » (ligne 37) qui « répond » à la question de Arya (ligne 36). La dimension *power management* se retrouve également chez Milad, car il prend la parole pour exprimer ses opinions et ses idées, et elle se retrouve également chez Inès, notamment lorsqu'elle demande plus d'explications à Milad, ce qui montre sa capacité d'écoute et d'attention, et qu'elle sollicite des commentaires et conseils de ceux qui « ont moins de pouvoir » (Ting-Toomey et Oetzel, 2001, p. 189, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 35).

4.3.4. Solliciter l'avis des collègues pour prendre une décision

- 46 Inès Recommandé ou pas ? Ça coûte 8 \$.
- 47 Tina Non ils sont tous à Montréal.
- 48 Sofia Mais au moins on est sûr qu'ils les ont reçus.
- 49 Elina Oui au moins y'a la signature.
- 50 Inès Dans le Google Docs faut une colonne « envoyé par la poste » avec une date. ((Tina parle)). Tina tu as dit quoi ?
- 51
- 52 Tina Si on envoie par la poste il nous donne un numéro.
- 53 Inès Non que si c'est recommandé surtout que c'est épais. Une personne ira à la poste pour peser et voir combien de timbres il faut ok ? Comme ça pas tout le monde sort.
- 54
- 55 Et vous donnerez l'info. C'est clair pour tout le monde ?
- 56 Milad J'ai une suggestion. Il faut prendre la plus lourde possible car parfois c'est 20 pages et parfois c'est une page. Donc il faut le plus lourd pour savoir combien de timbres.
- 57
- 58 Irene Oui ça dépend.
- 59 Inès Oui prenez le plus gros.
- 60 Arya Je pense qu'il faut qu'on aille chacun au bureau de poste.
- 61 Inès Ok vous m'enverrez les factures.

Inès reprend donc le contrôle et enchaîne la conversation sans réagir à la réponse concernant les étiquettes à la ligne 45. Son acte suivant est une question directive, car le monde doit s'ajuster aux mots par la suite : « Recommandé ou pas ? » (ligne 46). En effet, cette question, pourtant fermée, invite à la communication, elle sollicite l'avis des collègues. Elle leur fournit également des informations pour faire leur choix (acte factif, car la direction d'ajustement est des mots au monde) : « Ça coûte 8 \$ » (ligne 46).

Tina donne son avis en fournissant une explication : « Non ils sont tous à Montréal » (ligne 47). Sofia réplique en donnant un avis contraire à celui de Tina, mais son explication permet de minimiser la menace de face envers celle-ci : « Mais au moins on est sûrs qu'ils les ont reçus » (ligne 48). Cette interaction entre Tina et Sofia est symétrique (*one-up/one-up*), car chacune veut le contrôle de la situation. Elina partage également son avis qui soutient celui de Sofia, et ajoute, elle aussi, une explication pour minimiser la menace de face : « Oui au moins y'a une signature » (ligne 49). Les trois énoncés soulignent un *safe environment* et *power management* car elles s'expriment librement. Les actes de Sofia et Elina montrent également une communication collaborative puisqu'elles font attention à la manière dont elle donne leur avis.

Inès poursuit une nouvelle fois sans réagir aux interventions des trois collègues, comme si elle voulait éviter le « désaccord », la divergence d'avis. Elle donne une directive qui n'a pas vraiment de rapport avec les énoncés précédents : « Dans le Google docs faut une colonne “envoyé par la poste” avec une date » (ligne 50). Son intention est d'améliorer le système, mais elle n'attribue la tâche à personne en particulier (serait-ce pour minimiser l'imposition ?). Elle enchaîne en demandant (acte factif) : « Tina tu as dit quoi ? » (ligne 51), montrant ainsi de l'attention envers Tina qui était en train de parler en même temps.

Tina revient sur le fait d'envoyer les impôts en recommandé ou non. Elle amène d'autres informations (acte factif) pour justifier son avis de ne pas envoyer en recommandé et défendre sa face : « Si on envoie par la poste il nous donne un numéro » (ligne 52). Inès lui répond de manière rapide et directe avec un acte statif cognitif qui ne s'inscrit pas dans un environnement sécuritaire ni dans une communication collaborative : « Non que si c'est recommandé » (ligne 53). Même si elle explique pourquoi ce que Tina dit est faux, son acte menace tout de même la face de celle-ci, puisque Inès passe ensuite à autre chose.

Inès enchaîne ses propos, car elle se rend compte (acte statif cognitif) que les dossiers sont épais (ligne 53). Elle poursuit en donnant une directive, à laquelle elle ajoute un « ok ? » afin d'avoir l'approbation des autres et ainsi de minimiser l'imposition : « Une personne ira à la poste pour peser et voir combien de timbres il faut ok ? » (lignes 53-54). Elle continue avec un autre acte directif qui montre sa bienveillance (cet acte s'inscrit dans son *lifescrypt* et est une *self-presentation*) et qui est une explication de sa directive : « Comme ça pas tout le monde sort » (ligne 54). Elle poursuit avec un dernier acte directif – « Et vous donnerez l'info » (ligne 55) – et conclut avec un acte citatif d'état (un métadiscursif) qui a une fonction phatique (s'assurer que le canal de communication fonctionne bien) : « C'est clair pour tout le monde ? » (ligne 55). Ces trois actes directifs ont comme intention d'avancer, de donner des directives (sans s'adresser à une personne en particulier), mais l'imposition est minimisée par le deuxième acte qui est bienveillant, par le « ok ? » et par le dernier acte métadiscursif. Son intention est de préserver la relation, de minimiser la menace de l'autonomie, mais toujours en ayant en perspective le système à améliorer. Ces actes s'inscrivent parfaitement dans trois des dimensions de l'environnement de figuration : communication collaborative, environnement sécuritaire et *power management*.

Milad intervient avec un acte comportatif – « J’ai une suggestion » (ligne 56) – qui témoigne d’un environnement sécuritaire et de *power* et *process management* de sa part, car il précise ce qu’il va faire, ce qui minimise l’imposition de son acte suivant. En effet, il partage ses idées pour améliorer le système avec un acte directif – « Il faut prendre la plus lourde possible car parfois c’est 20 pages et parfois c’est une page. Donc il faut la plus lourde pour savoir combien de timbres » (lignes 56-57) – qui comprend un acte factif (« parfois c’est 20 pages et parfois c’est une page ») afin de donner des explications sur sa suggestion et minimiser son imposition. Il cadre lui aussi ses propos vers la situation et à améliorer, et son intervention rappelle bien les règles internes de leurs interactions, à savoir une volonté prise de décision collective et la liberté d’expression.

Irene valide son idée en partageant son point de vue – « Oui ça dépend » (ligne 58). Inès acte la décision avec un directif – « Oui prenez le plus gros » (ligne 59) – dont la formulation montre son envie de passer à autre chose. Arya intervient néanmoins afin de partager également son avis avec un acte directif qui est minimisé par la façon dont elle formule son énoncé : « Je pense qu’il faut qu’on aille chacun au bureau de poste » (ligne 60). En effet, en disant « je pense que », la force illocutoire de son actif directif est de suggérer ou de recommander. Étant donné qu’elle est en désaccord avec la solution qui vient d’être prise, son but est effectivement de minimiser la menace de l’autonomie et de persévérer la relation et la face (communication collaborative). Elle n’a tout de même pas hésité à intervenir afin de donner son opinion. Les collègues affirment en effet en entrevues que l’espace est là pour s’exprimer (*safe environment*) : « on a le droit de parler, on donne notre opinion, on dit ce qu’on pense » (Arya).

Inès ne discute pas le propos de Arya, elle valide le point : finalement chacun ira à la poste. Elle réalise tout cela dans un acte directif auquel elle ajoute une requête : « Ok vous m’enverrez les factures » (ligne 61). Le fait de changer la décision rapidement, sans aller dans les détails montre une forme d’évitement face à la réplique de Arya. Or, certains participant.e.s disent que cela signifie qu’elle prend l’avis du collègue comme décision définitive : « quand elle pose pour prendre un avis, elle le prend pas juste en considération, elle le prend comme décision » (Sofia).

Dans cette partie, trois des quatre dimensions du *facework* sont bien présentes. La dimension *process management* est légèrement construite par l’acte de Milad qui spécifie qu’il va faire une suggestion avant de la faire. Par ailleurs, la prise de décision est collective puisque les collègues partagent leurs idées et leurs opinions qui sont ensuite validées ou non par la directrice. Les

entrevues soulignent en effet ce processus : « elle prend les décisions de façon quand même rationnelle et censée, mais en tenant compte des idées de tout le monde » (Elina). La co-construction de la face se fait donc conjointement tout au long de cette partie d'interaction.

4.3.5. « Qui fait ça sur son laptop ? » : un nouveau problème qui remet en cause la solution trouvée ?

- 70 Inès Ok pour les impôts ?
71 Irene J'ai une question pour Come : comment on va faire pour imprimer avec le laptop ?
72 Inès Qui fait ça sur son laptop ?
73 *((Ils lèvent la main.))*
74 Inès Rehane toi aussi ?
75 Rehane Oui je n'avais pas capté, c'est une bonne question.
76 Inès Mais du coup tout ce qu'on vient de dire ça ne marche pas ?
77 Come Il faut se connecter sur un ordi de [l'Organisme].
78 Inès Irene tu as l'ordi du bureau ?
79 Irene Oui.
80 Inès Pourquoi tu utilises le laptop ?
81 Irene Parce que Come avait mis fin c'est la faute de Isana.
82 Inès Je cherche pas la faute mais la solution.
83 Irene C'est ma faute ahah.
84 Inès Mais vous pouvez pas mettre sur le disque dur ?
85 Rehane C'est déjà sur le disque dur.
86 Inès Pourquoi vous me stressiez !
87 Tanja Moi il n'est pas éteint mon ordi au bureau.
88 Inès Irene et Rehane vous irez ensemble, et vous utiliserez l'ordi de Tanja ok ? Merci
89 Irene pour la question.
90 *((Milad fait une suggestion.))*
91 Inès Ok d'accord mais du coup c'est bon.

Entre la partie précédente et celle-ci ont lieu six interventions que je n'ai pas pu intégrer dans ce mémoire à cause de la longueur. Ces interactions se sont terminées par l'acte suivant de Inès : « Ok pour les impôts ? » (ligne 70). L'objectif perlocutoire de cet acte directif est de passer à autre chose. Pourtant, Irene relance le sujet sur les impôts (il s'agit d'un effort perlocutoire non intentionnel) en demandant une information à Come : « J'ai une question pour Come : comment on va faire pour imprimer avec le laptop ? » (ligne 71). Cet acte a pour effet perlocutoire de poser un nouveau problème.

Inès réagit immédiatement avec un acte factif *one-up* (« Qui fait ça sur son laptop ? », ligne 72) qui rompt avec tout le cadre qu'elle a mené jusqu'à présent. En effet, depuis le début, toute la conversation est orientée vers le système à améliorer et les formes de figuration utilisées tendent à minimiser les menaces de face et honorer la relation. Or, ici, l'acte est davantage *blame-centered*, au sens où l'entendent Domenici et Littlejohn (2006). Si l'on regarde cet acte en relation avec le reste de la conversation, avec les énoncés précédents et les suivants, on remarque qu'à ce moment l'attention est plus portée sur « pourquoi les choses ne se sont pas passées comme prévu » que sur la recherche d'une solution, ce qui menace la face (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 180). Les quatre dimensions du *facework* sont complètement absentes de ce début de partie.

Les collègues qui utilisent l'ordinateur portable lèvent la main (acte comportatif non verbal), ce qui montre une certaine cohésion d'équipe, le fait que c'est la communauté qui prime et que les choses ne sont pas prises personnellement : « C'est vraiment une équipe où les gens ont envie de contribuer, tout le monde se sent comme responsable de l'organisme » (Elina) ; « On est pas rancuniers quoi » (Tina). Inès réalise un second acte factif *blame-centered* qui menace directement la face de Rehane, car elle s'adresse à celle-ci uniquement : « Rehane toi aussi ? » (ligne 74). Cet acte montre une déception en disant « toi aussi », elle s'étonne de cela et veut une confirmation. La réponse de Rehane a pour intention d'avouer, de reconnaître l'erreur : « Oui je n'avais pas capté, c'est une bonne question » (ligne 75).

Inès poursuit avec un acte statif évaluatif qui est toujours *blame-centered*, car elle reste focalisée sur le fait que les choses ne se déroulent pas comme ils l'ont prévu : « Mais du coup tout ce qu'on vient de dire ça ne marche pas ? » (ligne 76). Cet acte menace de fait la relation, et Inès semble perdre le contrôle. Come intervient enfin (la question lui étant initialement adressée) pour donner la marche à suivre (acte directif) : « Il faut se connecter sur un ordi de [l'Organisme] » (ligne 77). Inès s'adresse maintenant à Irene afin de valider une information : « Irene tu as l'ordi du bureau ? » (ligne 78). Irene répond par l'affirmative (ligne 79).

Jusqu'à présent, les interactions étaient complémentaires : *one across/one up* (lignes 71-72), *one up/one down* (lignes 72-73, 74-75), *one up/one across* (lignes 76-77) et *one across/one down* (lignes 78-79). Néanmoins, les trois énoncés suivants sont symétriques : *one-up/one-up*. En effet, Inès réalise un autre acte factif *blame-centered one-up* : « Pourquoi tu utilises le laptop ? » (ligne 80). Elle vient d'avoir la confirmation qu'Irene a l'ordinateur du bureau mais qu'elle utilise

l'ordinateur portable, elle cherche donc une explication à cela qui est la cause d'un problème. La façon dont Inès a formulé sa question montre qu'elle se concentre sur « pourquoi » les choses se sont mal passées et non sur des solutions pour améliorer la situation, ce qui ne caractérise pas un *facework* constructif, comme défini par Domenici et Littlejohn (2006, p. 180). Irene répond avec un acte factif également *blame-centered one-up* qui a pour intention de défendre sa propre face, de se justifier, mais il incrimine Come et Isana et menace de fait leur face et la relation (effets perlocutoires) : « Parce que Come avait mis fin c'est la faute de Isana » (ligne 81). Inès réagit par un acte comportatif *one-up* mais qui cette fois recadre la conversation vers le système à améliorer : « Je cherche pas la faute mais la solution » (ligne 82). Cet acte défend ainsi la face de Come et Isana et menace celle d'Irene. Celle-ci répond avec un statif évaluatif *blame-centered one-down* : « C'est ma faute » (ligne 83). Elle s'accuse elle-même, comprenant qu'il ne fallait pas blâmer les autres.

Inès ne réagit pas à la dernière intervention de Irene et poursuit sur le sujet. Maintenant qu'elle a recadré vers la situation à gérer, son acte factif tend à trouver une solution et à solliciter l'avis des collègues : « Mais vous pouvez pas mettre sur le disque dur ? » (ligne 84). Rehana répond par un acte statif évaluatif qui a pour but d'informer : « C'est déjà sur le disque dur » (ligne 85). Inès réagit avec un expressif affectif : « Pourquoi vous me stressiez ! » (ligne 86) qui est davantage sur le ton du soulagement.

Tanja intervient par la suite avec un acte statif cognitif pour informer : « Moi il n'est pas éteint mon ordi au bureau » (ligne 87). Son acte a donc pour effet perlocutoire de fournir une aide pour ceux qui iront imprimer et s'inscrit donc dans un esprit de collaboration. Inès poursuit en donnant des directives : « Irene et Rehana vous irez ensemble, et vous utiliserez l'ordi de Tanja, ok ? » (ligne 88). Indirectement, elle valorise l'apport de Tanja, car sa directive se base là-dessus, mais elle ne réagit pas ouvertement à ce qu'a dit Tanja. Comme souvent, l'imposition sur l'autonomie est minimisée par un « ok ? » afin d'avoir une approbation des deux collègues en question. Inès continue en remerciant Irene pour sa question (lignes 88-89).

Pour finir l'extrait, Milad fait une suggestion que je n'ai pas pu transcrire, mais celle-ci semble porter, du fait de la réponse d'Inès, sur le problème qu'il fallait résoudre. Inès lui répond en montrant qu'elle a écouté son propos (« Ok d'accord », ligne 91), mais conclut que la décision a été prise et qu'ils n'ont pas besoin d'autres solutions (« mais du coup c'est bon », ligne 91). Il

s'agit donc d'un acte statif évaluatif qui a pour but de montrer l'attention et de décliner la proposition de manière brève et directe, mais polie.

À partir de l'intervention de Tanja (ligne 87), trois des quatre dimensions du *facework* sont de nouveau présentes : les faces personnelles et relationnelles sont honorées, ils font attention à comment ils communiquent, ils s'expriment librement et leurs interventions sont bien reçues.

Pour conclure ce troisième extrait, le problème de l'impression avait déjà été abordé lors de la réunion de la semaine précédente (extrait 2), mais aucune solution n'avait été établie. Cet échange était donc nécessaire afin d'éclaircir des zones d'ombres. De manière générale, le *facework* était constructif, car trois dimensions (*collaborative communication, safe environment, et power management*) étaient présentes – même s'il y a eu quelques exceptions. Le moment de tension de la ligne 72 à la ligne 86 est le premier vrai moment que l'on observe, au cours duquel le *facework* était beaucoup moins constructif. Globalement, le cadre était tout de même orienté sur le système à améliorer et les collègues ont été sollicités à plusieurs reprises (lignes 2, 4, 7, 46, 84) ce qui contribue à la co-construction de la face, et à une collaboration et une prise de décision collective qui sont des éléments essentiels de leur culture d'entreprise, expliquent-ils en entrevue : « j'ai fait beaucoup de travail pour que tout le monde puisse participer à la prise de décisions » (Inès) ; « c'est vraiment plus trouver des solutions ensemble pis s'entraider » (Alexandra).

Pourtant, lorsqu'il y a plusieurs avis divergents ou pour ne pas traiter un problème, le style d'évitement est utilisé (lignes 37, 50, 61). Il y a une volonté d'avancer et d'enchaîner la conversation, ce qui est bien étant donné que le cadre est la situation à améliorer et il faut structurer la réunion pour ne pas perdre de vue l'objectif. Néanmoins, parfois, il n'y a pas de liens faits entre les interactions, pas de réactions à ce qui est dit précédemment (lignes 46, 50, 84), et parfois il manque peut-être de faire attention à la manière de communiquer (lignes 37, 44, 72, 74, 76, 80).

Ainsi, comme dans les extraits précédents, il y a une majorité d'actes directifs et factifs, car l'objectif est, comme je viens de le dire, d'exposer les choses et de trouver des solutions pour avancer. Contrairement aux deux extraits précédents où la prise de décision était « simple », ceci était plus difficile dans cet extrait, puisqu'il y a eu différents problèmes soulevés.

De manière générale, les menaces de face sont quand même minimisées et les valorisations sont très présentes. Le recours à la politesse – ou du moins à des formes de politesse – est très présent, mais pourrait être accentué à la manière dont Domenici et Littlejohn (2006) le proposent en créant davantage un environnement constructif, notamment en mettant en place un *process management*.

4.4. Extrait 4 – Recevoir les demandes d'impôts (13 avril 2020)

Cet extrait, coupé en deux parties, a lieu lors de la même réunion que le précédent. Cette fois-ci, les collègues parlent de la réception des demandes d'impôts. Au vu de la situation actuelle, ils ont dû en effet revoir leur fonctionnement et leur possibilité de réception, car ne pouvant pas tout faire, ils doivent donc malheureusement faire des choix – la pandémie les a contraint à assurer de nouvelles tâches supplémentaires, comme la traduction de documents ou l'interprétariat, de sorte qu'ils sont submergés. Inès initie comme à l'habitude la discussion sur ce sujet.

4.4.1. Faire le suivi

- | | | |
|---|------|--|
| 1 | Inès | Vous recevez par courriel les documents ? |
| 2 | | <i>((Ils disent oui. Rehane commence à expliquer. Plusieurs parlent en même temps.))</i> |
| 3 | Inès | Un à la fois. Arya tu voulais parler ? |
| 4 | Arya | Oui c'est scanné mais je peux le faire. |
| 5 | Inès | Je ne veux pas que vous preniez beaucoup d'impôts. C'est un test, vous faites comme vous pouvez. Vous faites ce que vous pouvez. |
| 6 | | |

Inès commence par demander des renseignements pour s'assurer du fonctionnement du processus : « Vous recevez par courriel les documents ? » (ligne 1). Ceci témoigne une fois de plus de son rôle de leader, de l'orientation vers le système à améliorer, et du *principle-centered power*, car elle sollicite des commentaires des collègues. Ceux-ci répondent par l'affirmation, Rehane prend la parole pour expliquer le processus et plusieurs parlent aussi en même temps rendant la prise de notes impossible. Toutefois, cela témoigne d'un environnement sécuritaire et d'un *power management*, car les collègues s'expriment librement et partagent leurs idées.

Inès rappelle à l'ordre et recadre la conservation (acte directif) : « Un à la fois » (ligne 3). Cela pourrait être menaçant pour la face, mais connaissant leur façon de penser grâce aux entrevues et ayant vécu la situation, elle valorise en fait la relation et la communauté, car son acte oriente la

conversation. Puis elle donne la parole à Arya montrant ainsi son attention : « Arya tu voulais parler ? » (ligne 3). Celle-ci intervient pour informer (acte statif cognitif) – « C’est scanné » (ligne 4) – puis pour se porter volontaire (acte comportatif) – « mais je peux le faire » (ligne 4).

Inès poursuit en exprimant une volonté, voire une directive : « Je ne veux pas que vous preniez beaucoup d’impôts » (ligne 5). Sa formulation minimise l’imposition, car son acte montre de la bienveillance envers les collègues afin d’éviter la surcharge de travail. Il valorise ainsi les faces personnelles et relationnelles (communication collaborative) et s’inscrit dans un *power management*, puisque les interactants sont capables d’exprimer leur vision et leurs raisons derrière leurs opinions (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 181).

L’acte directif suivant a les mêmes effets perlocutoires et son intention est d’expliquer tout en donnant une directive. L’acte est poli et l’imposition est minimisée. Elle répète presque la même chose dans un autre acte directif qui a de fait pour but d’insister : « C’est un test, vous faites comme vous pouvez. Vous faites ce que vous pouvez » (lignes 5-6). L’imposition est même tellement minimisée que ces actes pourraient être des factifs : en effet, la direction d’ajustement pourrait être des mots au monde (elle décrit le monde : ils font ce qu’ils peuvent) ou du monde aux mots (elle leur demande de faire ce qu’ils peuvent et pas plus). Toute cette intervention s’inscrit bien dans son *lifescrypt* décrit dans les entrevues, le fait qu’elle soit bienveillante, qu’elle les respecte et qu’elle soit un leader moteur et rassembleur : « elle nous respecte beaucoup » (Milad) ; « j’ai suivi une formation sur le leadership rassembleur [...] où j’ai appris beaucoup de choses d’abord sur moi et mobiliser l’équipe » (Inès).

4.4.2. Prise de décision collective

- 7 (*Neha explique comment elle reçoit les demandes et dit qu’elle les envoie à Jalia.*)
8 (*Milad a écrit dans le chat une suggestion : il propose de se limiter aux permis de*
9 *travail, permis d’études, résidents admissibles. Inès remarque cela et lit ce que*
10 *Milad a écrit.*)
11 Inès On va leur dire qu’ils sont sur une liste d’attente. La suggestion de Milad est
12 pertinente. Qu’est-ce que vous en pensez ?
13 Arya Oui c’est bien.
14 (*Irene explique quelque chose.*)
15 Inès Ok donc permis d’études, permis de travail et les nouveaux arrivants de moins d’un
16 an. Ok Arya ?

- 17 Arya Oui.
- 18 Inès Et pour les trucs d'immigration : permis d'études, permis de travail et immigrants
19 nouveaux arrivants de moins de 3 ans.
20 ((Irene pose une question. Jalia aussi.))
21 Inès Vous prenez si c'est une urgence. Ok c'est bon pour vous ? On prend une pause ?

La conversation se poursuit avec Neha qui explique et informe l'équipe (but illocutoire) dans un acte comportatif sur sa façon de procéder lors de la réception des demandes d'impôts (ligne 7). Cet acte est valorisant pour la communauté (effet perlocutoire), car leur équipe repose beaucoup sur la transparence, le partage, afin que tout le monde soit au courant de tout.

Milad réalise un acte directif non verbal, car il écrit dans le *chat* du Zoom (lignes 8-9). Cet acte a pour intention de suggérer une idée pour alléger la charge de travail : il propose de prendre les demandes des personnes qui sont en permis d'études, en permis de travail ou les résidents admissibles. Son acte est proactif, il montre sa volonté de collaboration, d'améliorer le système : il s'inscrit dans la culture de l'organisme. Inès remarque que Milad a écrit dans le *chat* et lit ce qu'il a dit (lignes 9-10) : elle réalise donc un acte métadiscursif citatif dont l'intention est de partager l'information de Milad à tout le monde. Elle valorise ainsi la face de Milad et sa relation avec lui, car elle montre de l'intérêt pour ce qu'il dit.

Elle poursuit en donnant une directive : « On va leur dire qu'ils sont sur une liste d'attente » (ligne 11). Elle enchaîne en valorisant la suggestion de Milad (acte statif évaluatif) : « La suggestion de Milad est pertinente » (lignes 11-12). Puis elle sollicite l'avis des collègues sur cette suggestion. Arya valide l'idée (acte statif évaluatif) – « Oui c'est bien » (ligne 13).

Inès acte donc la décision (avec un acte directif) en prenant en compte la suggestion de Milad. Il s'agit d'une prise de décision collective : « Ok donc permis d'études, permis de travail et les nouveaux arrivants de moins d'un an. Ok Arya ? » (lignes 15-16). L'imposition est minimisée par la demande de validation auprès de Arya qui acquiesce d'ailleurs à la ligne 17.

Inès poursuit dans ses directives et solutions pour améliorer le système en donnant les informations sur ce qu'ils prennent comme demandes d'immigration (acte directif) : « Et pour les trucs d'immigration : permis d'études, permis de travail et immigrants nouveaux arrivants de moins de 3 ans » (lignes 18-19). Irene et Jalia posent ensuite des questions que je n'ai pu transcrire. Inès

leur répond en donnant la directive suivante : « Vous prenez si c'est une urgence » (ligne 21). Cet acte valorise l'autonomie et manifeste de la confiance en leur disant de juger par eux-mêmes. Cela montre une fois de plus que Inès s'inscrit dans un *principle-centered power*, car elle offre ici des occasions de leadership aux collègues (Ting-Toomey et Oetzel, 2001, p. 189, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 35). Comme très souvent, elle minimise l'imposition en demandant l'approbation des collègues : « Ok c'est bon pour vous ? » (ligne 21). Puis, elle conclut, avec un dernier acte directif qui clôt la conversation qui vient d'avoir lieu, car elle demande de prendre une pause. L'intention est plus que de demander l'avis des collègues, elle veut réellement prendre une pause : « On prend une pause ? » (ligne 21).

Dans cette deuxième partie de l'extrait 4, les trois des dimensions du *facework* sont présentes, car les faces et les relations sont honorées, les collègues s'expriment librement, ils s'écoutent et font attention à la manière dont ils disent les choses. La prise de décision est collective et la collaboration est bien représentée ici. Un environnement constructif et de confiance est donc créé dans cet extrait. La face y est d'ailleurs co-construite conjointement.

4.5. Extrait 5 – Déléguer les demandes reçues (13 avril 2020)

Comme les deux précédents, ce cinquième extrait se déroule pendant la même réunion. Dans celui-ci, c'est le sujet de la délégation des demandes reçues pour l'aide aux papiers d'immigration qui est traité. Cet extrait ne touche donc pas directement le dossier des impôts, mais il est lié, car du fait de la pandémie et de la période des impôts, l'équipe doit réajuster ses autres services. Étant donné que l'organisme reçoit sur Messenger tout type de demandes (impôts ou autre), cet extrait, que j'ai découpé en trois parties, soulève un moment de tension où les collègues doivent s'organiser face à une double situation particulière : celle des impôts et de la pandémie.

4.5.1. Traiter les demandes

- | | | |
|---|-------|---|
| 1 | Inès | Neha tu peux nous dire pour Messenger. |
| 2 | | <i>((Neha explique.))</i> |
| 3 | Neha | J'ai une question. À qui je transfère les demandes de permis de travail ? |
| 4 | Inès | Ok on avait dit à Irene c'est ok Irene ? |
| 5 | Irene | Oui ok mais c'est pas moi seulement aussi Rehane. |
| 6 | Inès | Donc tu envoies à Rehane et Irene. |

- 7 Neha Et le visa temporaire ?
 8 Inès Est-ce que c'est urgent ?
 9 ((Non))
 10 Neha Je peux envoyer et vous jugez si c'est urgent.
 11 Inès Qui peut prendre le visa ? Jalia ?
 12 Jalia J'ai jamais fait mais je peux essayer.
 13 Inès Ok donc Jalia et tu peux demander de l'aide à Arya et Rehane
 14 Jalia Ok.

Comme toujours, Inès lance la conversation en suivant son ordre du jour : « Neha tu peux nous dire pour Messenger » (ligne 1). L'objectif est de partager l'information avec tout le monde, toujours dans un souci de clarté, soulèvent les collègues en entrevue : « Tout est évident, tout est clair » (Sofia) ; « toutes les informations sont partagées, on les partage puis on a droit à notre opinion » (Arya). Neha explique puis précise : « J'ai une question » (ligne 3). Cet acte métadiscursif expositif permet d'introduire ce qu'elle va dire, il montre qu'elle fait attention à la manière dont elle interagit, et s'inscrit dans la dimension *process management* du *facework*. Elle pose ensuite sa question dont l'intention est d'obtenir des indications sur ce qu'elle doit faire (acte comportatif) : « À qui je transfère les demandes de permis de travail ? » (ligne 3).

Inès lui donne une indication et invoque une règle déjà établie, car elle emploie le passé : « On avait dit à Irene » (ligne 4). Inès termine son intervention en demandant l'approbation de Irene concernant la décision – dans le but de minimiser la menace de l'autonomie et d'honorer la connexion : « c'est ok Irene ? » (ligne 4).

Irene valide la décision, mais fait également une remarque (acte statif cognitif) : « Oui ok mais c'est pas moi seulement aussi Rehane » (ligne 5). En précisant que Rehane aussi fait les permis de travail, elle évite de prendre toute la responsabilité et menace l'autonomie de Rehane. Inès réagit en mettant ainsi à jour l'indication et la « règle » : « Donc tu envoies à Rehane et Irene » (ligne 6). Cet acte honore la face de Irene, car elle prend en compte ce qu'elle a dit, mais il menace celle de Rehane, son autonomie, parce qu'elle n'est pas consultée pour cela.

Neha pose ensuite une autre question (acte factif) dont l'intention est toujours d'obtenir des indications : « Et le visa temporaire ? » (ligne 7). Inès lui répond en sollicitant l'avis des collègues : « Est-ce que c'est urgent ? » (ligne 8). Elle évite en effet de répondre elle-même, et l'acte est tout de même orienté vers le négatif (on s'attend à ce que les collègues disent non), donc elle évite de

gérer des demandes supplémentaires et de devoir les attribuer à d'autres collègues. De fait, dans un sens, cet acte valorise la face des collègues, car non seulement elle demande leur avis, mais elle pose aussi la question afin d'éviter une surcharge de travail, ce qui montre sa bienveillance. Les collègues répondent d'ailleurs que ce n'est pas urgent (ligne 9).

Pourtant, Neha récupère le contrôle (acte symétrique *one-up/one-up* entre la réponse des collègues et l'intervention de Neha) en disant : « Je peux envoyer et vous jugez si c'est urgent » (ligne 10). La première partie de son énoncé est un acte promissif (« Je peux envoyer ») et la deuxième partie est un directif (« et vous jugez si c'est urgent »). L'intention est de proposer une solution et de se dédouaner de toute responsabilité afin de ne pas avoir à négliger certaines demandes. L'acte honore la face des collègues, car elle leur fait confiance, elle valorise leur jugement. Même s'ils ont dit que ce n'était pas urgent, Neha insiste, de manière polie, pour leur envoyer les demandes – ce qui pourrait menacer éventuellement la relation.

De fait, Inès doit gérer le système qu'il faut améliorer à la suite de la décision prise par Neha. Inès décide donc de nommer une personne responsable pour le visa temporaire (acte directif) : « Qui peut prendre le visa ? Jalia ? » (ligne 11). Au début, elle appelle les collègues à se porter volontaire (objectif perlocutoire), mais elle demande finalement à une personne en particulier. L'intention de son acte est vraiment de responsabiliser une personne, d'attribuer une tâche à un collègue (objectif perlocutoire). Elle essaie de valoriser la connexion avec Jalia en commençant par s'adresser à tout le monde, mais elle menace finalement son autonomie dans une certaine mesure. Jalia prévient dans un premier temps qu'elle n'a jamais fait cela (ligne 12), mais qu'elle accepte de le faire (« mais je peux essayer », ligne 12).

Inès acte donc la décision avec un directif : « Ok donc Jalia et tu peux demander de l'aide à Arya et Rehane » (ligne 13). Son acte honore la face de Arya et Rehane dans le sens qu'elle valorise leur expertise dans le domaine, mais elle menace possiblement leur autonomie en les impliquant dans le processus. Toutefois, les entrevues permettent de comprendre qu'il y a une véritable culture de l'entraide au sein de l'organisme, qui fait qu'il est tout à fait normal de solliciter des collègues pour aider quelqu'un : « dès qu'un collègue a besoin de quelque chose, tu vas facilement l'aider [...] c'est une équipe très très soudée » (Milad) ; « quand tu demandes de l'aide, y'a toujours de l'aide qui est là » (Arya). Inès invoque donc ici les normes de l'organisme. Le sujet est clos par Jalia qui approuve la décision (ligne 14).

L'acte de Neha (ligne 10) a donc un effet perlocutoire sur Jalia qui récupère le dossier. La décision s'est faite progressivement et collectivement (dans un certain sens), mais c'est l'acte de Neha, qui en voulant éviter de juger elle-même l'urgence ou non, a obligé qu'une décision soit prise sinon la décision était évitée à « ce n'est pas urgent ».

4.5.2. Réprimander un.e collègue

- 15 Inès Neha c'est pas juste que tu donnes toujours à Arya parce qu'elle est avec toi donc il
16 faut pas.
- 17 Neha Oui c'est pour ça que je le dis. Et il faut vraiment savoir à qui donner la charge parce
18 que sinon on garde toujours la charge.
- 19 Inès Bien sûr mais avec la crise on fait ce qu'on peut avec les moyens parce qu'on
20 pourrait dire on s'en fout mais on n'est pas comme ça à [l'Organisme]. Donc il faut
21 dire aux gens que l'on fait ce que l'on peut. Il faut s'aider. Autre chose ?

La conversation se poursuit avec une remarque (intention illocutoire de l'acte statif évaluatif) et une recommandation (intention illocutoire de l'acte directif, après le « donc ») faite par Inès à Neha : « Neha c'est pas juste que tu donnes toujours à Arya parce qu'elle est avec toi, donc il faut pas » (ligne 15-16). La première partie de l'acte (avant le donc) sert d'explication pour minimiser l'imposition du directif. L'acte est toutefois *blame-centered*, car elle blâme Neha de donner trop de travail à Arya (Neha et Arya étaient confinées ensemble). L'acte honore ainsi la face de Arya, car Inès se montre bienveillante, elle ne veut pas que Arya soit surchargée. Néanmoins, il menace également la face de Neha, car elle se fait en quelque sorte réprimander.

Neha répond en deux temps : d'abord par un acte comportatif qui défend sa face (« Oui c'est pour ça que je le dis », ligne 17), puis un acte factif qui tend à se justifier en soulevant un manque de clarté (« Et il faut vraiment savoir à qui donner la charge parce que sinon on garde toujours la charge », lignes 17-18). Cet acte veut également montrer que Neha présente les problèmes dans un souci d'amélioration du système.

Inès répond tout d'abord avec un acte comportatif (« Bien sûr mais avec la crise on fait ce qu'on peut avec les moyens parce qu'on pourrait dire on s'en fout mais on n'est pas comme ça à [l'Organisme] », lignes 19-20), dont l'intention est de défendre sa face et se justifier (car Neha disait qu'il fallait savoir à qui donner la charge, mais Inès ne veut pas les charger), rassurer, rappeler la situation et invoquer les valeurs de l'organisme. Puis elle réalise un acte directif dont le but est

d'encourager l'entraide et de faire des recommandations (« Donc il faut dire aux gens que l'on fait ce que l'on peut. Il faut s'aider », lignes 20-21).

Par ces actes, Inès recadre la situation vers le système, veut préserver la relation et construire la face de tout le monde (même celle de Neha, car elle est attentive aux propos de celle-ci, mais elle continue de la réprimander en expliquant). Elle montre de la bienveillance, elle invoque la culture de l'organisation qui est basée sur l'entraide et le collectif (d'après ce qu'en témoignent les entrevues et l'analyse jusqu'ici), et elle établit de fait un *facework* constructif. Peut-être qu'en rappelant l'entraide, elle rappelle même aux autres, de manière indirecte qu'il faut s'aider et ne pas laisser un collègue prendre tous les dossiers tout seul. Ces trois interventions sont symétriques *one-up*, car elles essaient chacune (Inès à deux reprises) de reprendre le contrôle de l'interaction.

Inès conclut en sollicitant l'expression (« Autre chose ? », ligne 21), mais son objectif perlocutoire est de passer à autre chose. Dans cet acte, elle montre en effet que le sujet précédent est clos et qu'elle veut avancer, tout en s'assurant si Neha souhaite ajouter quelque chose ou pas.

4.5.3. Proposer des idées pour améliorer la situation : éviter la tension précédente ?

- | | | |
|----|-------|--|
| 22 | Neha | Il faut dire aux gens qu'on a reçu et qu'on s'en occupe. |
| 23 | Inès | Oui bonne idée. On va faire un texte pour expliquer que c'est bien reçu. En français |
| 24 | | et en anglais, c'est un accusé de réception vous savez qu'avec le Outlook on peut le |
| 25 | | faire dès qu'on reçoit un courriel. Qui peut le faire ? Jalia ? |
| 26 | Jalia | Je n'ai pas mon Outlook là je n'ai pas la bonne version. |
| 27 | Inès | Tina tu peux demander à Tony ? |
| 28 | Tina | Ok |
| 29 | Inès | Donc on a fini avec les courriels et tout ? |
| 30 | | ((Oui.)) |

Neha ajoute en effet quelque chose : elle fait une suggestion (intention illocutoire de son acte directif) pour améliorer la situation, pour ne pas prendre trop de charges : « Il faut dire aux gens qu'on a reçu et qu'on s'en occupe » (ligne 22). Par cet acte, elle honore sa propre face et celle de l'équipe et s'inscrit dans une volonté de collaboration.

Inès valorise l'idée de Neha (acte statif évaluatif) – « Oui bonne idée » (ligne 23) – et poursuit en donnant des directives qui précisent l'idée de Neha (acte directif) : « On va faire un texte pour expliquer que c'est bien reçu. En français et en anglais, c'est un accusé de réception » (lignes 23-24). Elle continue en donnant des informations sur Outlook qui sous-entendent une suggestion : « vous savez qu'avec le Outlook on peut le faire dès qu'on reçoit un courriel » (ligne 24-25). Son acte suivant a pour intention d'attribuer cette tâche à quelqu'un, d'abord en sollicitant un volontaire, puis en demandant directement à Jalia, comme elle l'a fait à la ligne 11 : « Qui peut le faire ? Jalia ? » (ligne 25). L'acte honore la face, car elle lui fait confiance et lui donne une responsabilité, mais il menace l'autonomie.

Jalia informe qu'elle ne peut pas le faire et se justifie (acte comportatif de mise en cause) : « Je n'ai pas mon Outlook là je n'ai pas la bonne version » (ligne 26). Par cet acte, elle défend sa face et essaie de minimiser la menace par l'explication. Inès ne lui répond pas et attribue la tâche (acte directif) à quelqu'un sous forme de demande afin de minimiser la menace de l'autonomie : « Tina tu peux demander à Tony ? » (ligne 27). L'acte honore aussi la face de Tina, car elle lui fait confiance et lui donne une responsabilité. Tina répond par l'affirmative (ligne 28).

Inès conclut en s'assurant auprès des collègues s'ils ont fait le tour du sujet et s'ils peuvent passer à autre chose (acte comportatif) : « On a fini avec les courriels et tout ? » (ligne 29). Elle valorise donc la face et la relation en sollicitant les autres. Ils répondent par l'affirmative (ligne 30).

Dans l'extrait 5, trois dimensions du *facework* sont présentes tout au long de la conversation, car ils essaient la majorité du temps (excepté lors de la petite tension entre Inès et Neha) d'honorer la face personnelle et relationnelle (*collaborative communication*), et ils s'expriment librement (*safe environment* et *power management*).

4.6. Extrait 6 – Suivi de l'envoi des déclarations (23 avril 2020)

Dans cet extrait, qui se déroule la semaine suivant les trois extraits précédents, l'équipe fait un suivi du déroulement des impôts. Leurs interactions sont directement en lien avec les extraits précédents, car ils évoquent notamment l'envoi des déclarations par la poste, grand enjeu qui avait été traité dans l'extrait 3. J'ai choisi d'analyser ici deux des trois parties de l'extrait qui étaient les plus pertinentes pour la face et la figuration.

4.6.1. Qui a envoyé les déclarations ?

- 1 Inès Maintenant l'envoi des déclarations. Qui a fait ? Mettez le pouce dans la réaction.
2 *((Ils le font ou font eux-mêmes des pouces))*.
- 3 Inès Donc y'a que Irene qui n'a pas fait ?
4 *((Irene explique))*.
- 5 Inès Quelle enveloppe tu as utilisé ?
6 Irene Une grande enveloppe comme ça.
7 *((Elle montre l'enveloppe))*.
- 8 Inès Est-ce que tu l'as pliée ?
9 *((Rehane explique. Irene parle aussi un peu en même temps.))*
- 10 Inès Irene je veux que tu m'écoutes s'il te plaît. Ceux qui n'ont pas envoyé je veux que
11 vous pliez les enveloppes, car on paie plus cher sinon. Vous comprenez ? Ça va ?
12 Irene J'en ai que 6 à envoyer.

Inès commence la conversation sur les impôts avec un déclaratif : « Maintenant, l'envoi des déclarations » (ligne 1). L'intention de cet acte est d'annoncer qu'ils passent à présent au sujet des impôts. Elle poursuit en faisant le suivi, en demandant des informations sur l'envoi des déclarations (acte factif) : « Qui a fait ? » (ligne 1). Pour éviter que ce soit la cacophonie si tout le monde répond en même temps, Inès anticipe, est proactive et leur demande – elle leur donne une directive : « Mettez le pouce dans la réaction » (ligne 1). Inès, comme le reste du groupe, s'adapte au fur et à mesure des semaines à l'outil technologique, ils s'améliorent avec son utilisation (Milad utilisait le *chat* dans l'extrait 4). S'ensuit une communication non verbale où les collègues se manifestent en mettant un pouce virtuel ou en levant eux-mêmes leur pouce devant la caméra.

À la suite de leur réponse, Inès remarque : « Donc y'a que Irene qui n'a pas fait ? » (ligne 3). Cet acte factif est *blame-centered* (et non plus orienté vers le système à améliorer) et demande de manière indirecte pourquoi. L'acte est ainsi menaçant pour la face et la relation avec Irene. Celle-ci répond par la suite en se justifiant (intention illocutoire), en fournissant des explications (que je n'ai pas pu transcrire) afin de défendre sa propre face et protéger la relation.

Inès lui pose une question dont l'intention est de se renseigner et de vérifier ce que Irene a fait : « Quelle enveloppe tu as utilisé ? » (ligne 5). Irene répond par un acte statif évaluatif dont l'intention est d'informer et de défendre sa face : « Une grande enveloppe comme ça » (ligne 6). Son acte verbal est suivi d'un acte non verbal : elle montre l'enveloppe à la caméra pour appuyer

son propos (ligne 7). Inès poursuit en lui posant une nouvelle question afin de se renseigner davantage sur ce qu'a fait Irene : « Est-ce que tu l'as pliée ? » (ligne 8).

Rehane intervient pour partager son opinion. Je n'ai pas pu transcrire ses propos, car Irene parlait aussi en même temps (ligne 9). Inès réalise ainsi un acte directif pour reprendre le contrôle de la conversation et ordonner (force illocutoire) à Irene d'être attentive : « Irene je veux que tu m'écoutes s'il te plaît » (ligne 10). Cet acte menace l'autonomie et la connexion avec Irene, car Inès la rappelle à l'ordre devant tout le monde et de manière directe. Elle poursuit en donnant des directives sur le processus, donc elle recadre la conversation sur la situation à améliorer : « Ceux qui n'ont pas envoyé je veux que vous pliez les enveloppes, car on paie plus cher sinon » (lignes 10-11). La fin de son acte inclut une explication (« car on paie plus cher sinon ») afin de minimiser la menace de l'autonomie, de permettre la compréhension de sa directive, de justifier la directive. Elle ajoute, à la fin de sa directive – « Vous comprenez ? Ça va ? » (ligne 11) – qui est un métadiscursif citatif : l'intention est de s'assurer de la compréhension et de l'approbation des collègues. Cet acte permet également de minimiser l'imposition du précédent, car il montre qu'elle fait attention aux collègues, qu'elle les prend en considération, et qu'elle veut leur validation.

Irene intervient de nouveau pour informer du nombre d'envois qu'elle doit faire (acte comportatif) : « J'en ai que 6 à envoyer » (ligne 12). Son acte tend à défendre une nouvelle fois sa face. Toutefois, Inès n'y répond pas, car dans la partie suivante, elle passe à autre chose.

Dans ce passage, seules deux dimensions du *facework* sont présentes : *safe environment* et *power management*. En effet, les collègues s'expriment tout de même librement, et Inès fait attention dans l'ensemble à la manière de communiquer. Par contre, la dimension communication collaborative n'est pas représentée dans les actes, car l'échange avec Irene était tout de même *blame-centered*, et la partie se termine sur des directives sans prise de décision collective.

4.6.2. Mettre (encore) à jour le Google Drive

- | | | |
|----|--------|---|
| 13 | Inès | Est-ce que le Google Drive est à jour pour dire que vous avez envoyé par la poste ? |
| 14 | Irene | Oui. |
| 15 | Inès | Irene tu peux pas dire oui car tu n'as pas envoyé. |
| 16 | Rehane | Comment je peux faire ? Je vais... ((Elle explique son idée)). |

17 Inès Non des colonnes, tu mets « déjà envoyé » avec la date. C'est super important que
18 le document sur le Google Drive soit à jour car j'ai vu hier qu'il n'était pas à jour.
19 Je veux absolument que ce soit à jour car c'est un document que Neha et Milad vont
20 utiliser. Je peux compter sur vous ?
21 ((*Hochements de tête*)).

Inès poursuit donc la conversation, sans répondre au dernier commentaire d'Irene, en faisant le suivi, en demandant si les choses sont faites : « Est-ce que le Google Drive est à jour pour dire que vous avez envoyé par la poste ? » (ligne 13). Irene répond par l'affirmative, mais Inès la reprend aussitôt en lui faisant une remarque (acte factif) qui menace sa face : « Irene tu ne peux pas dire oui car tu n'as pas envoyé » (ligne 15).

Rehane intervient avec un acte comportatif qui sollicite les avis, puis fait une suggestion : « Comment je peux faire ? Je vais... ((*Elle explique son idée*)) » (ligne 16). Par cet acte, elle répond de manière indirecte à la question de Inès et montre que la mise à jour du document n'est pas faite. Ainsi, en formulant son acte de cette manière, elle minimise la menace et tente même d'honorer le système en montrant qu'elle cherche à améliorer la situation. Ici, le problème de mise à jour du Google Drive, qui était l'enjeu de l'extrait 1, revient ; même si Inès avait insisté sur l'importance de mettre à jour le document. Ceci montre que la situation n'est pas maîtrisée.

Inès ne fait pas tout de suite de commentaire sur le fait que le document n'est pas à jour, ce qui montre qu'elle est dans un *facework* constructif, et qu'elle continue de cadrer la conversation sur la situation à améliorer. Elle répond en effet à Rehane en lui donnant des instructions sur ce qu'il faut faire (acte directif) : « Non des colonnes, tu mets "déjà envoyé" avec la date » (ligne 17). L'acte valorise la connexion, car Inès l'aide pour mettre à jour le document, mais il pourrait aussi menacer l'autonomie de Rehane, puisqu'elle lui dit quoi faire et elle répond « non » à son idée. Néanmoins, l'entrevue révèle que ce n'est pas dans une mauvaise intention, que Inès travaille fort là-dessus : elle est perfectionniste et déléguer des tâches est un important défi pour elle : « je suis vraiment perfectionniste et ça je sais c'est un tort. [...] j'ai travaillé énormément sur moi pour déléguer d'abord » (Inès). Pourtant, Inès formule son idée de manière peut-être trop directive, dans le sens que son énoncé a plus la force illocutoire de décision, que de proposition.

Elle poursuit en faisant une remarque et insiste sur l'importance de mettre à jour le document (acte statif évaluatif et cognitif) : « C'est super important que le document sur le Google Drive soit

à jour car j'ai vu hier qu'il n'était pas à jour » (lignes 17-18). Il y a ici une impression de déjà-vu avec l'extrait 1. De plus, cet acte remet en question son précédent à la ligne 13 où elle demandait si le document était à jour. Or, elle dit ici qu'elle a déjà vu hier qu'il n'était pas à jour. Ainsi, Inès testait les collègues pour savoir s'ils allaient dire que le document n'était pas à jour ; or, elle connaissait la réponse. Elle a donc usé de manière habile du *facework* en minimisant la menace de face. En effet, elle aurait pu directement les « attaquer » en disant que le document n'était pas à jour. Elle continue à souligner l'importance en « exigeant » que ce soit à jour et en fournissant une explication : « Je veux que ce soit à jour car c'est un document que Neha et Milad vont utiliser » (lignes 19-20). Elle met donc l'accent sur les conséquences pour le travail des collègues, elle invoque le collectif qui est un élément central de leur culture organisationnelle d'après les entrevues : « on est comme une famille » (Tina) ; « les collègues sont là, ils sont fiables depuis longtemps, pis on peut compter très très bien sur chacune et chacun » (Milad).

Elle conclut en soulignant la confiance et la responsabilité qu'elle place en eux (acte promissif volitif) : « Je peux compter sur vous ? » (ligne 20). L'énoncé est de fait à la fois une valorisation de la face et de la relation, et une menace, car il y a un grand affect qui est utilisé et l'idée de ne pas décevoir l'engagement que l'on prend. Les collègues acquiescent en hochant la tête (acte déclaratif non verbal).

Dans cette partie, trois dimensions du *facework* semblent être manifestées, car Inès fait vraiment attention à la manière de communiquer et essaie de construire la face et la relation de toutes et tous : elle établit une figuration constructive.

4.7. Extrait 7 – Solution pour les étiquettes pour l'impression (28 avril 2020)

Cet extrait a lieu la semaine suivant le précédent. Ici, c'est le problème de l'impression des étiquettes pour les dossiers d'impôts qui est abordé. Contrairement aux autres extraits, ce n'est pas Inès qui lance le sujet, mais une question posée par Louna.

- 1 (*Louna pose une question sur les étiquettes*)).
- 2 Inès Qui peut imprimer les étiquettes à [l'Organisme] ?
- 3 (*Tina lève la main*)).
- 4 Inès Tina ne peut pas car j'ai l'imprimante. Quelqu'un a une solution ?
- 5 Tina Inès imprime je peux venir les prendre.

- 6 Jalia Moi je peux préparer il faut le papier. Je prépare le fichier et je l'envoie à Louna par
7 exemple.
- 8 Inès Oui mais c'est compliqué avec la grosse imprimante non ?
- 9 Jalia Moi j'imprime une fois puis je fais des photocopies.
- 10 Inès Sinon j'imprime et Tina tu viens les chercher. Tina tu me mènes les étiquettes puis
11 tu les mènes à [l'Organisme] jeudi ok ?
- 12 Tina Oui je dois y aller car il y a la livraison.

L'extrait commence avec Louna qui pose une question pour se renseigner sur les étiquettes (ligne 1). Inès sollicite alors le volontariat chez les collègues (acte qui permet de ne pas menacer l'autonomie) en demandant : « Qui peut imprimer les étiquettes à [l'Organisme] ? » (ligne 2). Cet acte est directif, car la personne qui se portera volontaire sera alors engagée dans cette tâche : le monde devra se conformer aux mots (direction d'ajustement). Ne pas désigner quelqu'un, mais demander un volontaire invoque la collaboration.

Tina lève la main (ligne 3) : son acte non verbal est donc promissif, car elle s'engage à imprimer les étiquettes. Inès réalise finalement que ce n'est pas possible et en informe le groupe (intention illocutoire de l'acte factif) : « Tina ne peut pas car j'ai l'imprimante » (ligne 4). Cet acte soulève ainsi un problème qu'il faut résoudre. Inès sollicite l'aide des collègues (intention illocutoire de son acte directif) : « Quelqu'un a une solution ? » (ligne 4). Elle fait preuve ici d'un *power management*, car elle les implique dans un processus collectif de prise de décision. L'interaction est recadrée vers le système à améliorer où les collègues doivent collaborer et exprimer leurs idées. Daniels et Walker (2001, cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 139) appellent cela « *collaborative learning* », car les collègues vont être amenés à partager leurs histoires, avis et solutions.

Tina répond en proposant une solution (intention illocutoire de son acte directif dans un premier temps, puis promissif) : « Inès imprime je peux venir les chercher » (ligne 5). Jalia se porte volontaire également et explique ce qu'elle peut faire pour participer (intentions illocutoires de son acte promissif) : « Moi je peux préparer il faut le papier. Je prépare le fichier et j'envoie à Louna par exemple » (lignes 6-7). Une collaboration entre les collègues est en train de se mettre en place. Les actes de figuration des participant.e.s construisent ainsi un environnement sécuritaire, une communication collaborative et témoigne d'un *power management*.

Inès pose une question (un acte statif cognitif) qui exprime le doute par sa formulation fermée et négative (oui mais... non) : « Oui mais c'est compliqué avec la grosse imprimante non ? » (ligne 8). Jalia répond en partageant son histoire et son avis (*collaborative learning*) : « Moi j'imprime une fois puis je fais des photocopies » (ligne 9).

Inès a écouté les solutions proposées par Tina et Jalia mais n'y a pas réagi, ce qui menace leur face ; d'autant plus pour celle de Tina, car Inès présente par la suite une solution qui est identique à celle suggérée par Tina à la ligne 5 : « Sinon j'imprime et Tina tu viens les chercher » (ligne 10). Inès continue en donnant des directives à Tina, et minimise la menace de l'imposition par un « ok ? » final afin de s'assurer de l'approbation : « Tina tu me mènes les étiquettes puis tu les mènes à [l'Organisme] jeudi ok ? » (lignes 10-11). Tina répond par l'affirmative, validant ainsi la décision.

Cet extrait met en évidence une volonté d'inclure les collègues dans la prise de décision, mais certains actes semblent maladroits : remettre en question la solution proposée par Jalia, ne pas réagir à son explication, suggérer la même solution que celle amenée par Tina et à laquelle elle n'avait pas réagi. L'écoute et la rétroaction sont des éléments importants dans la construction d'un environnement agréable et constructif. Trois dimensions du *facework* sont tout de même présentes, car les collègues s'expriment librement et ils font attention à la manière de communiquer.

4.8. Extrait 8 – Problème pour recevoir les demandes par courriel (19 mai 2020)

Cet extrait a lieu quatre semaines après l'extrait précédent. En effet, j'avais manqué, pour des raisons professionnelles, une réunion et il y a eu deux semaines sans réunion. Celle-ci fut la dernière à laquelle j'ai assisté. Dans cet extrait, les membres font le suivi des impôts et ce passage étant long, j'ai choisi les quatre parties qui m'interpellaient le plus.

4.8.1. Présenter à la fois le problème et sa solution

- | | | |
|---|-------|---|
| 1 | | <i>((Inès demande à Neha pour le Messenger.))</i> |
| 2 | Neha | J'ai beaucoup de demandes d'impôts. Je dois parler d'un problème pour les impôts : |
| 3 | | je dois référer à Sofia car beaucoup de gens ne veulent pas envoyer les infos à des |
| 4 | | adresses personnelles. Donc il faudrait avec @[organisme.com]. |
| 5 | Sofia | Neha tu peux m'envoyer, il n'y a pas de problème. |
| 6 | Neha | Je me sentais mal parce que Jalia en a reçu beaucoup de dossiers. |

((Sofia insiste sur le fait qu'elle peut prendre.))

Inès commence la conversation en se renseignant sur Messenger pour faire le suivi du processus (ligne 1), son acte est de fait une incitation communicationnelle (objectif perlocutoire). Tout d'abord, Neha informe Inès (acte factif) qu'elle reçoit beaucoup de demandes (ligne 2). Puis, elle soulève un problème et propose une solution pour y faire face (lignes 2-4) : les personnes ne veulent pas envoyer leurs dossiers à des adresses courriel non institutionnelles, donc Neha doit envoyer les demandes à Sofia.

Je vais m'arrêter tout d'abord sur la structure de ce début d'extrait : (1) question pour le suivi du dossier, (2) réception de beaucoup de demandes, (3) identification d'un problème. La première partie de l'extrait 1 avait la même structure, seul le problème était différent : il s'agissait de la mise à jour du document sur le Google Drive. Toutefois, le *facework* utilisé ici est différent.

Dans le premier extrait, Neha avait d'abord fait un état des lieux avec un statif évaluatif, puis elle avait réalisé un directif dont elle avait minimisé l'imposition par l'ajout d'une explication. Ici, Neha affirme de manière explicite qu'il y a un problème (ce qu'elle n'avait pas fait dans l'extrait 1), elle dit ensuite ce qu'elle *doit* faire et explique pourquoi. Elle utilise un promissif pour faire une demande/direction indirecte. En effet, elle souhaiterait envoyer les dossiers à Sofia (objectif perlocutoire), mais au lieu de dire « Sofia je vais t'envoyer les dossiers » ou « Sofia tu vas prendre des dossiers », c'est-à-dire au lieu de se positionner en sujet directif, elle formule son acte en se mettant en sujet contraint : « je dois ». Elle fournit ensuite des explications pour justifier cela et pour minimiser la menace de l'autonomie. Son acte tend ainsi à valoriser la connexion avec Sofia, mais aussi avec l'équipe, car elle cherche à améliorer la situation en proposant directement une solution. Elle cadre par conséquent la conversation vers le *system-in-view*.

Sofia indique à Neha de lui envoyer les demandes (acte directif) : « Neha tu peux m'envoyer, il n'y a pas de problème » (ligne 5). Sofia honore ainsi la face et la relation avec Neha, et avec l'équipe, car elle accepte de s'impliquer. Neha ne réagit pas à la réponse de Sofia et poursuit sa justification pour minimiser son acte précédent. Elle a recours cette fois-ci à un acte expressif affectif qui est une autre stratégie de politesse : « Je me sentais mal parce que Jalia en a reçu beaucoup de dossiers » (ligne 6). Sofia précise alors de nouveau qu'elle peut recevoir des dossiers.

Dans cette partie, trois des quatre dimensions du *facework* sont bien représentées (communication collaborative, environnement sécuritaire et *power management*), et la face est co-construite conjointement tout au long de l'interaction.

4.8.2. Déléguer des tâches

- 8 ((Lila parle.))
9 Inès Attends Lila. Andrea est-ce que tu peux faire des fiches aussi avec le courriel de
10 [l'Organisme] ?
11 ((Andrea dit ok.))
12 Inès Neha tu peux donner une petite formation à Andrea ?
13 ((Neha dit ok.))
14 Inès Lila tu voulais parler ?
15 Lila Moi je peux recevoir aussi.
16 Inès Les gens ne veulent pas les courriels personnels ok ? Donc c'est Sofia, Jalia et
17 Andrea.
18 Neha J'ai transféré aux collègues.
19 Inès Ok au pire des cas, si y'en a beaucoup tu as accès à l'adresse info, donc tu peux
20 envoyer dans info puis tu dispatches à Lila, Sita...
21 Neha Ok.

La conversation se poursuit avec une intervention de Lila ; cependant, celle-ci est coupée par Inès qui lui donne un ordre (force illocutoire de l'acte directif), ce qui menace sa face : « Attends Lila » (ligne 9). Inès poursuit en demandant à Andrea si elle accepte de faire une tâche (acte directif), à savoir prendre également des dossiers : « Andrea est-ce que tu peux faire des fiches aussi avec le courriel de [l'Organisme] ? » (lignes 9-10). En posant une question, Inès minimise la menace de l'autonomie, d'autant plus qu'en lui proposant cette tâche, elle lui manifeste sa confiance et lui donne des responsabilités. Cet acte montre aussi que Inès a pris en considération ce qu'a dit Neha, et elle cherche elle aussi des solutions pour améliorer le processus, pour répartir la charge de travail de façon équitable. Les participant.e.s ont fait part en entrevue de l'attention pour une répartition égale des tâches ; ce que met bien en évidence ce passage : « on est en pleine réorganisation dans l'fond pour comment déléguer les tâches adéquatement pour que ça soit euh équitable » (Milad).

Andrea approuve, donc Inès demande cette fois à Neha si elle accepte de faire une tâche (acte directif) : « Neha tu peux donner une petite formation à Andrea ? » (ligne 12). La formulation de

cet acte veut également minimiser l'imposition et obtenir l'approbation de Neha. Cet acte souligne l'entraide et la collaboration, deux éléments importants de leur culture organisationnelle qui reviennent beaucoup dans les entrevues : « c'est vraiment Inès qui met ça de l'avant t'sais à quel point c'est important de s'entraider » (Alexandra). Un autre point qui a beaucoup été mentionné dans les entrevues est les formations. Inès a toujours la volonté que les collègues soient formés, qu'ils se perfectionnent, afin d'améliorer l'organisme : « les formations ça t'aide beaucoup parce que tu apprends davantage et puis l'esprit d'équipe aussi on a- on a une équipe qui est bien formée et puis ça va bien » (Arya). L'objectif est en effet toujours le *system-in-view*. Neha approuve également la demande de Inès.

Inès revient alors vers Lila qu'elle a coupée précédemment. Cet acte factif montre de l'attention et encourage Lila à s'exprimer : « Lila tu voulais parler ? » (ligne 14). Il tend ainsi à reconstruire la face et la connexion avec Lila. Celle-ci déclare qu'elle se porte volontaire (acte promissif) : « Moi aussi je peux recevoir » (ligne 15). Inès lui explique (acte factif à valeur critique de réplique) : « Les gens ne veulent pas les courriels personnels ok ? » (ligne 16). Elle ajoute, comme souvent, « ok ? » à la fin de son énoncé afin de s'assurer de la compréhension et de minimiser la menace de cet acte assez direct. Inès conclut en rappelant qui sont les personnes qui reçoivent les dossiers : « Donc c'est Sofia, Jalia et Andrea » (ligne 16).

Neha intervient pour informer qu'elle vient d'envoyer les dossiers aux collègues désigné.e.s : « J'ai transféré aux collègues » (ligne 18). Cet acte valorise sa propre face (*self-presentation*) et la connexion, il montre qu'elle applique tout de suite les consignes. Inès répond avec un acte directif qui montre qu'elle a écouté Neha (« Ok » ligne 19), puis qui propose une alternative : « Ok au pire des cas, si y'en a beaucoup tu as accès à l'adresse info, donc tu peux envoyer dans info puis tu dispatches à Lila, Sita... » (ligne 19-20).

Dans cette partie, Inès reprend en main la situation : elle assigne des tâches et trouve des solutions. L'enchaînement de directives (elle s'adresse à Andrea, puis à Neha, puis à Lila, puis de nouveau à Neha) montre le rythme soutenu de l'interaction et rejoint le fait que Inès cherche toujours à avancer.

4.8.3. Refus d'une proposition

- 30 Milad Les gens qui veulent faire les impôts ça passe par le courriel accueil et Facebook.
31 Et moi je réponds pour leur dire qu'on prend nouveaux arrivants, permis d'études
32 et permis de travail, et les autres c'est après l'ouverture des bureaux. Et j'ai une
33 proposition : le courriel info c'est général, c'est pour tout le monde, donc elles
34 peuvent y avoir accès.
35 Inès Non le courriel c'est une seule personne qui gère.

Milad intervient à présent pour faire suite à la question de Inès sur la présence de permis de travail et d'études parmi les demandes (passage non inclus dans ce mémoire). Il informe (acte factif) que les demandes sont envoyées au courriel de l'accueil ou par Facebook (lignes 30-31) ; puis explique et partage ce qu'il dit aux personnes qui envoient les demandes (acte comportatif) : « Et moi je réponds pour leur dire qu'on prend nouveaux arrivants, permis d'études et permis de travail, et les autres c'est après l'ouverture des bureaux » (lignes 31-32). Son acte semble avoir un ton directif, comme s'il invoquait une procédure déjà établie afin de ne pas s'éparpiller. Ses informations sont claires et précises, et permettent de comprendre quel est le processus à suivre.

Milad fait ensuite une proposition qui revient sur le début de la conversation, par rapport au courriel : « Et j'ai une proposition : le courriel info c'est général, c'est pour tout le monde, donc elles peuvent y avoir accès » (lignes 33-34). Son utilisation du *facework* est constructive, car la manière dont il formule son énoncé permet de minimiser la proposition de solution qu'il fait. En effet, il commence par annoncer qu'il va faire une suggestion (il s'agit ici d'un métadiscursif expositif), puis il fournit une explication (un acte statif cognitif), pour enfin présenter sa suggestion, qui est à la fois un factif (il met des mots sur le monde), mais qui pourrait aussi être vue comme un directif (le monde peut se conformer à ses mots). Son acte honore ainsi la face et la relation avec la communauté, car il participe à la réflexion pour améliorer la situation. Son acte témoigne également d'un *power management*, puisqu'il montre ses raisons derrière ses opinions.

Inès répond en refusant la proposition et expose la décision (acte directif à valeur négative de mise en cause) : « Non le courriel c'est une seule personne qui gère » (ligne 35). Son acte menace ainsi la face de Milad et leur connexion, car Inès ne valorise pas son idée et ne donne pas d'explication pour ce refus. Milad ne répond pas et ils ne reviennent pas sur le sujet. C'est comme

si pour Inès, ils sont déjà passés à autre chose, la solution est trouvée et ils ne reviennent pas dessus, alors que Milad est dans une démarche de réflexion collective.

Dans ce passage, Inès manifeste sa volonté d'avancer avec la réunion en prenant des directives et en refusant d'autres suggestions. Seul le *facework* de Milad comprend ainsi trois des quatre dimensions (communication collaborative, environnement sécuritaire et *power management*).

4.8.4. Désaccords

- 42 Inès Milad, il faut dire à ceux qui viennent à chaque année qu'on les prend.
43 Milad On va pas y arriver.
44 Inès Ok donc les nouveaux arrivants, les permis d'études, les autres vous jugez,
45 travailleurs temporaires, je sais que parfois vous les connaissez, c'est important de
46 garder le lien.
47 Milad Si c'est ça faut que je sache car j'envoie.

Inès poursuit en donnant une directive à Milad, sans faire attention à comment elle communique cette consigne : « Milad il faut dire à ceux qui viennent à chaque année qu'on les prend » (ligne 42).

Toutefois, celui-ci rétorque en donnant son opinion (acte comportatif à valeur négative de mise en cause) : « On ne va pas y arriver » (ligne 43). Il est lucide sur la capacité de l'équipe à gérer la situation, sur la charge de travail. Dans les autres extraits, Inès était la première à faire attention à ne pas surmener les collègues, mais dans celui-ci, Milad est celui qui rappelle le processus, qui met de l'ordre et de la clarté. Son acte menace ainsi l'autonomie et la connexion avec Inès, car il contredit son ordre. Il exprime librement et franchement son opinion.

Or, comme je l'ai souligné à plusieurs reprises, la liberté d'expression et la prise de décision collective font partie de leur culture organisationnelle : « y'a une culture qui est très très très bon à [l'Organisme] c'est le fait de se parler » (Milad). L'intervention de Milad semble alors bien prise et ne pas poser de problème, car Inès poursuit en disant « Ok donc » (ligne 44), ce qui montre qu'elle a écouté Milad. Ce dernier met en effet en évidence dans son entrevue qu'exprimer son désaccord est bien perçu : « on échange tous les idées, des fois euh on peut même dire "écoute Inès ça tu vois c'est pas comme ça" et elle est quelqu'un de très très réceptif » (Milad).

Le deuxième énoncé de Inès se compose ainsi de trois actes. Tout d'abord, elle donne les indications sur le type de demandes qu'ils doivent accepter (acte directif) : « Ok donc les nouveaux arrivants, les permis d'études, les autres vous jugez, les travailleurs temporaires » (ligne 44-45). Pourtant, elle ne renonce pas entièrement au fait de prendre plus de personnes, car elle dit « les autres vous jugez » : elle leur fait confiance ce qui honore la face, mais elle est aussi dans un style d'évitement, puisqu'elle ne veut pas vraiment acter une décision par rapport à ce qu'a dit Milad, elle reste dans le flou. Laisser les autres juger participe pourtant d'un *facework* constructif, car cela s'inscrit dans un *power management* étant donné qu'elle offre des occasions de leadership aux collègues. Elle poursuit en justifiant sa décision avec un acte factif – « je sais que parfois vous les connaissez » (ligne 45) – puis un acte statif cognitif – « c'est important de garder le lien » (ligne 46). Elle joue ici sur les relations qui sont très importantes pour les collègues d'après ce qu'ils ont dit en entrevue : « c'est une équipe très accueillante, très chaleureuse, très familiale » (Elina) ; « y'a une solidarité entre les personnes c'est impressionnant » (Inès). Inès honore ainsi la face et la relation avec les collègues par ces actes, et défend sa face vis-à-vis de l'acte de Milad.

Celui-ci réplique une nouvelle fois pour contredire en partageant son opinion et en soulignant le manque de clarté (acte de figuration qui manifeste du *power management*) : « Si c'est ça faut que je sache car j'envoie » (ligne 47). Cette interaction symétrique *one-up/one-up* semble contenir une tension. Par son acte, Milad menace une nouvelle fois la face de Inès et leur connexion, même si son objectif est d'améliorer la situation qui n'est vraiment pas claire jusqu'ici.

Ce passage témoigne de deux dimensions du *facework* : environnement sécuritaire et *power management*. On peut tout de même qualifier cela de prise de décision collective, car Milad n'hésite pas à intervenir pour marquer son désaccord, et donc remettre en cause les décisions prises par Inès. La situation n'est pour l'instant pas résolue, mais elle le sera dans la suite de l'extrait (que je n'ai pas pu intégrer dans ce mémoire du fait de la longueur) où Inès décide d'identifier qui parmi les collègues est en mesure de prendre de nouveaux dossiers afin que la situation soit claire pour que Milad et Neha envoient les dossiers à ces collègues-là.

Dans cet extrait, je remarque une coupure entre la partie avant l'intervention de Milad à la ligne 30, et après son intervention. En effet, avant, la face est co-construite conjointement et les prises de décisions s'enchaînent pour améliorer la situation et aller de l'avant. Cependant, Milad vient bousculer ces décisions en demandant plus de clarté et en soulignant que ce n'est pas

réalisable de prendre trop de demandes. Inès semble perturbée et change de processus en demandant individuellement à chaque collègue combien il a de dossiers à traiter actuellement afin de savoir qui est capable de recevoir de nouvelles demandes.

Le *facework* n'est ainsi pas vraiment constructif, car (1) la communication n'est pas collaborative tout le long ; (2) l'environnement est sécuritaire dans le sens que les collègues peuvent s'exprimer, mais certains actes menacent la face ; (3) il n'y a pas de *process management*, car pas de choix délibérés et collectifs sur la manière dont ils vont gérer la situation ; et enfin (4) pas de *power management* au sens défini par Domenici et Littlejohn (2006), puisque les collègues ayant moins de pouvoir ne sont pas valorisés et encouragés à s'exprimer et les décisions sont prises sans véritable consensus. Neha et Milad témoignent tout de même d'un *power management*, parce qu'ils expriment leurs raisons derrière leurs opinions (Domenici et Littlejohn, 2006, p. 181).

CHAPITRE 5 – DISCUSSION

L'analyse des données présentée précédemment a permis d'identifier des stratégies et des modèles de figuration répondant à la question de recherche. Dans ce chapitre, je vais dans un premier temps exposer ces éléments, que je ferai dialoguer, dans un deuxième temps, avec les auteurs et les théories abordés dans la revue de la littérature.

5.1. Réponse à la question de recherche

Dans cette partie, je vais présenter la réponse à ma question de recherche soulevée à la fin de la revue de la littérature : **comment les individus gèrent-ils la face et la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif ?** Cette réponse se compose en quatre parties : (1) adhérer à quelque chose de plus grand : une culture organisationnelle transcendante ; (2) créer une harmonie en performant des actes honorant la face et la relation ; (3) faire émerger des tensions en utilisant des actes menaçants et perturbateurs ; (4) utiliser des stratégies de minimisation des tensions, ce que j'appelle des actes « *minimisateurs* » (c'est-à-dire des actes qui minimisent la menace sur l'autonomie ou la connexion). Enfin, je conclurai cette partie en expliquant que par la réalisation de ces différentes stratégies de figuration, les participant.e.s gèrent plusieurs tensions interactionnelles.

Tout au long de cette partie, j'illustrerai les réponses à ma question de recherche à partir d'exemples présentés lors de l'analyse des données. Dans ces exemples, les **actes honorant** seront identifiés en bleu, les **actes menaçants** en vert, les **actes perturbateurs** en orange, les **actes *minimisateurs*** en violet, et les **tensions interactionnelles** en marron et rose. Le tableau 2 ci-dessous offre un résumé des actes honorant, menaçants et perturbateurs, *minimisateurs* qui constituent la réponse à ma question de recherche en les définissant et en fournissant des exemples d'actes de langage auxquels ils renvoient.

Je vais à présent exposer la première stratégie de figuration utilisée par les participant.e.s en situation d'interactions interculturelles : adhérer à quelque chose de transcendant, à savoir une culture organisationnelle forte.

Types d'actes	Description	Exemples d'actes de langage
Actes honorant	Actes qui valorisent la face et la relation avec l'interlocuteur et/ou l'ensemble de l'équipe.	Féliciter, remercier, valoriser l'idée de l'autre, inviter l'autre à s'exprimer, se porter volontaire, expliquer et préciser ses actions, approuver, accepter une demande, répondre à une question.
Actes menaçants et perturbateurs	Actes qui menacent l'autonomie de l'interlocuteur et/ou la relation entre les deux.	Actes menaçants : Donner un ordre, refuser, ne pas répondre à une question, rappeler à l'ordre, décider, contredire, affirmer une règle, insister, remarquer, soulever un problème, blâmer, incriminer.
		Actes perturbateurs : Enchaîner plusieurs questions/actes en passant à autre chose, ne pas réagir aux propos précédents.
Actes minimisateurs	Actes qui minimisent la menace sur la face et la relation.	Expliquer, demander l'approbation, solliciter l'avis avec une question ouverte, s'assurer de la compréhension, utiliser l'affect, invoquer les procédures et les valeurs, informer, montrer de l'écoute, se justifier, proposer, rappeler, suggérer, faire une requête.

Tableau 2 : Les trois actes de langage utilisés par les participant.e.s

5.1.1. Adhérer à quelque chose de plus grand : une culture organisationnelle transcendantale

Les réunions d'équipe et les entrevues ont largement révélé que les participant.e.s sont imprégné.e.s d'une culture organisationnelle forte. Un des premiers éléments repérés lors de l'analyse est la culture du dialogue. En effet, les participant.e.s s'expriment librement lors des

réunions et les entrevues confirment l'importance du dialogue dans leur organisme. D'autre part, des actes tels que poser des questions ou assigner des tâches témoignent de la confiance et du respect, qui sont deux autres éléments de leur culture organisationnelle confirmés par les entrevues. En outre, plusieurs actes appellent à une collaboration, une entraide entre les collègues (« [Neha, tu peux donner une petite formation à Andrea ?](#) », Inès, dans l'extrait 8), qui est aussi au cœur de leur culture organisationnelle et démontre bien leur attention particulière aux relations, au collectif. Ce dernier passe avant tout pour eux, avant l'individuel, comme le soulignent les entrevues.

Enfin, dernier élément important de leur culture organisationnelle qui atteste de leur tendance à prioriser le collectif est leur volonté d'améliorer l'organisme, d'avancer. De nombreux actes repérés lors des observations et confirmés par les entrevues montrent en effet cette volonté, notamment lorsqu'il s'agit de trouver des solutions aux divers problèmes soulevés. Les participant.e.s manifestent ce désir en orientant quasiment (j'évoquerai un cas particulier dans la troisième partie) toutes leurs interactions vers le *system-in-view* (Domenici et Littlejohn, 2006), c'est-à-dire vers la situation qui est à améliorer et à gérer du fait de l'identification de problèmes ou questionnements. Je nomme ainsi de « cadre système » ou « cadrage vers le système » le fait d'orienter son acte vers le système, la situation à améliorer.

Ces deux éléments – la culture organisationnelle et le cadre système – les font donc adhérer à quelque chose de plus grand, quelque chose qui transcende leurs différences et les rassemble : une transculturalité. Dans les entrevues, Inès revient également beaucoup sur cette idée d'unir l'équipe par ce qui rassemble : « J'ai mis l'emphase sur même si on est différents, même si on vient de cultures différentes, on est juste des humains » (Inès). Réaliser des actes qui valorisent la culture organisationnelle (comme la confiance ou le respect, par exemple) et qui sont orientés vers le système honore par conséquent la relation entre les membres de l'équipe, car ce sont des éléments qui les unissent et constituent leur identité collective.

La culture organisationnelle et le cadre système contribuent ainsi à la co-construction conjointe de la face, tout au long de l'interaction, car ils fournissent un cadre, un contexte qui est important lorsque l'on étudie la face et la figuration (Vilki, 2006 ; Weisinger et al., 2016). Ces deux éléments se révélant et se construisant par les interactions, ils soulignent donc la nécessité d'une analyse à un niveau méso, comme en témoigne cette citation de Tracy (2002) « [...] *you have a pretty good idea of the meaning of an act based on how it is stated and delivered, but its ultimate*

meaning always delivers from a larger context of interaction » (cité dans Domenici et Littlejohn, 2006, p. 76-77). La culture organisationnelle et le cadre système participent ainsi à la construction d'un environnement sécuritaire, d'une communication collaborative et d'un *power management*, qui sont trois des quatre dimensions de l'environnement communicationnel de Domenici et Littlejohn (2006) dont j'ai parlé dans l'analyse des données. La culture organisationnelle et le cadre système sont donc des stratégies de figuration, car ils constituent des outils que les participant.e.s vont utiliser pour faire sens de la situation.

Maintenant que j'ai mis l'accent sur le rôle central que joue le contexte, à savoir la culture organisationnelle, et que j'ai démontré l'importance du cadrage des actes, je vais présenter les divers actes que les participant.e.s réalisent dans cet environnement.

5.1.2. Créer une harmonie en performant des actes honorant la face et la relation

Afin de garantir une unicité et une harmonie revendiquées par la culture organisationnelle de l'organisme étudié, honorer la face et la relation est par conséquent la condition de l'interaction et non son objectif, à la manière dont le soutenait Goffman (1982). Dans leur ouvrage, Domenici et Littlejohn (2006) mettent en évidence cette double réciprocité entre la figuration et une bonne interaction : avoir une figuration constructive permet une interaction efficace, et une bonne interaction consolide une figuration constructive. L'analyse a ainsi révélé plusieurs actes qui cherchent à garantir cette interaction constructive en honorant directement la face et la relation.

L'analyse a montré que ces actes honorant pouvaient être des actes expressifs comme féliciter, remercier, valoriser l'idée de l'autre (« [L'idée de Milad est pertinente](#) », Inès, extrait 4), ou bien des actes tels qu'inviter les collègues à s'exprimer, se porter volontaire, expliquer et préciser ses actions, approuver, accepter une demande, répondre simplement à une question. Nous pouvons remarquer que les actes honorant la face ont toujours une double direction : en honorant la face de l'autre, on honore en même temps sa propre face et la relation (la face mutuelle). Bonicco (2007) et Domenici et Littlejohn (2006) soutiennent en effet que la face mutuelle est liée aux faces individuelles, dans le sens que la face d'une personne est créée en relation avec celle de l'autre. Ceci rejoint l'idée de co-construction de la face de Arundale (2010).

Par conséquent, l'orientation est toujours double : honorer la face *et* la relation. Cette dernière va très souvent au-delà des deux personnes qui sont en train d'échanger, elle englobe toute l'équipe. Par la culture organisationnelle et par les actes honorant les faces personnelles et mutuelles, les participant.e.s priorisent ainsi le collectif, la relation, ce qui confirme la littérature sur les relations au sein des organisations à but non lucratif.

Toutefois, certains actes viennent rompre cette chaîne de figuration constructive.

5.1.3. Faire émerger des tensions en utilisant des actes menaçants et perturbateurs

5.1.3.1. Des forces illocutoires menaçantes

Malgré la présence d'un cadrage vers le système à améliorer et d'une culture organisationnelle qui honorent la face et la relation, certains actes menacent ces deux éléments du fait de leur force illocutoire, par exemple : donner un ordre (« **Non des colonnes, tu mets “déjà envoyé” avec la date** », Inès, extrait 6), refuser (« **Non le courriel c'est une seule personne qui gère** », Inès, extrait 8), ne pas répondre à une question, rappeler à l'ordre (« **Irene je veux que tu m'écoutes s'il te plaît** », Inès, extrait 6), décider, contredire (« **On va pas y arriver** », Milad, extrait 8), affirmer une règle. Ils menacent la face dans le sens qu'ils menacent l'autonomie de l'interlocuteur et de fait ils menacent la face mutuelle, la relation (la connexion).

Pour d'autres actes, la menace de leur force illocutoire est plus subtile, mais bien réelle dans le sens qu'ils menacent souvent l'autonomie de l'interlocuteur, par exemple : insister (« **C'est super important que le Google Drive soit à jour, car j'ai vu hier qu'il n'était pas à jour** », Inès, extrait 6), remarquer ou soulever un problème (« **Il y a plein de noms qui ne sont pas cochés alors que c'était avant la crise** », Neha, extrait 1). Ces deux exemples menacent également la relation, car ils insinuent que quelque chose n'a pas été fait par les collègues.

Les exemples évoqués ci-dessus sont pris dans le cadre du système à améliorer. Or, il existe un autre type de cadre qui est en lui-même menaçant : l'interaction est dite *blame-centered* (Domenici et Littlejohn, 2006). En effet, axer la communication sur *pourquoi* les choses se sont mal passées plutôt que sur *comment* améliorer la situation (le cadre système) est encore plus

menaçant pour la face et la relation (Domenici et Littlejohn, 2006). L'interaction prend ce cadre dès lors qu'un participant incrimine quelqu'un d'autre, par exemple lorsque dans l'extrait 3, Inès réproouve Irene qui utilise son ordinateur personnel : « **Pourquoi tu utilises le laptop ?** »

Il existe donc deux types de situations qui sont représentés dans la figure 1 ci-dessous : un acte menaçant la face et la relation, mais qui s'inscrit dans le cadre du système à améliorer comme lorsque Milad dit « **On va pas y arriver** » (extrait 8) ; et un acte menaçant qui est centré sur le blâme particulier, comme « **Pourquoi tu utilises le laptop ?** » (Inès, extrait 3). La différence entre les deux actes est que le premier est orienté sur le *comment* et le deuxième sur le *pourquoi*. Par conséquent, l'interaction *blame-centered* s'intègre moins dans les valeurs organisationnelles de collaboration et d'entraide.

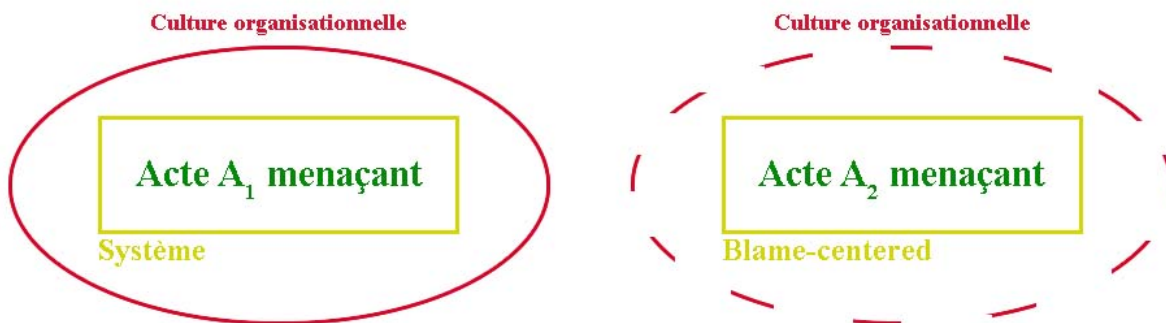


Figure 1 : Les actes menaçants la face et la relation

Par ailleurs, étant donné qu'il est primordial de ne pas considérer un acte en dehors du reste de la conversation, l'analyse a indiqué certains actes « perturbateurs » par rapport à leur imbrication avec d'autres énoncés.

5.1.3.2. Des actes interactionnels perturbateurs

Étudier la face et la figuration lors d'interactions est d'autant plus pertinent que l'on découvre des modèles de figuration particuliers qui agissent sur l'interaction. Je qualifie certains actes de « perturbateurs », car ils viennent rompre la dynamique de figuration constructive qui honore la face et la relation. L'analyse des données en a révélé trois principaux que je vais présenter ici.

Tout d’abord, certains actes évoquent une volonté du locuteur d’avoir le contrôle de l’interaction, ces actes sont dits *one-up* (Domenici et Littlejohn, 2006). Si l’interlocuteur réplique également avec un acte *one-up*, leur interaction est alors symétrique. Les interactions *one-up/one-up* sont de fait menaçantes pour la face (Domenici et Littlejohn, 2006) et la relation entre les deux interlocuteurs, car chacun essaie d’avoir le contrôle. Cette interaction peut se produire dans le cadre du système à améliorer, comme dans l’exemple ci-dessous de l’extrait 1 où Tanja veut que Neha complète le tableau à sa place. Les trois collègues tentent de contrôler la situation en défendant leur face et menaçant celle de l’autre, mais dans le but d’améliorer le système :

- 26 Tanja Je vais te faire une photo du disque dur.
 27 Louna Non, il faut que tu regardes nom par nom ce que tu as fait et que tu coches.
 28 Tanja J’ai tout coché.
 29 Neha Tout le monde doit quand même regarder.

L’interaction *one-up/one-up* peut également se réaliser dans un cadre *blame-centered*, comme dans l’exemple ci-dessous de l’extrait 3, rendant ainsi la situation plus menaçante :

- 83 Inès Pourquoi tu utilises le laptop ?
 84 Irene Parce que Come avait mis fin c’est la faute de Isana.

Un autre type de figuration est décrit dans l’exemple ci-dessous de l’extrait 5 où Inès réalise un acte menaçant *blame-centered* auquel Neha répond en défendant sa face, puis Inès recadre l’interaction vers le système à améliorer, mais continue de réprimander Neha dans une certaine mesure. Chacune cherche à avoir le contrôle de la situation.

- 15 Inès Neha c’est pas juste que tu donnes toujours à Arya parce qu’elle est avec toi donc il
 16 faut pas.
 17 Neha Oui c’est pour ça que je le dis. Et il faut vraiment savoir à qui donner la charge parce
 18 que sinon on garde toujours la charge.
 19 Inès Bien sûr mais avec la crise on fait ce qu’on peut avec les moyens parce qu’on
 20 pourrait dire on s’en fout mais on n’est pas comme ça à l’Organisme. Donc il faut
 21 dire aux gens que l’on fait ce que l’on peut. Il faut s’aider.

Le deuxième type d’acte perturbateur est le fait de ne pas réagir à l’intervention précédente. En effet, à plusieurs reprises dans les extraits, Inès, notamment, pose une question à laquelle une personne répond, puis elle ne donne pas de rétroaction, ce qui menace la face et la relation avec la

personne. Parfois, cet acte témoigne d'un évitement par rapport à un désaccord entre plusieurs participant.e.s. Par exemple, dans l'extrait 3, plusieurs collègues partagent leur avis sur la question posée par Inès, puis celle-ci réalise un acte qui n'a pas de rapport avec les énoncés des collègues.

- 47 Inès Recommandé ou pas ? Ça coûte 8 \$.
48 Tina Non ils sont tous à Montréal.
49 Sofia Mais au moins on est sûr qu'ils les ont reçus.
50 Elina Oui au moins y'a la signature.
51 Inès Dans le Google Docs faut une colonne « envoyé par la poste » avec une date.

Enfin, le dernier type de comportement perturbateur identifié dans l'analyse des données est le fait d'enchaîner les actes. En effet, à de nombreuses reprises, Inès, notamment, enchaînait plusieurs actes passant ainsi à autre chose rapidement sans attendre de réactions des collègues, ce qui montre une forme d'évitement, comme dans l'exemple ci-dessous de l'extrait 2 :

- 5 Inès Est-ce qu'on a fait le tour ? Est-ce que vous avez d'autres questions ? On utilise
6 l'appli scan ok ? Ces infos vont aussi au CERI-GES. J'aimerais avoir les infos
7 CERI-GES pour savoir où nous sommes rendus.

Ces actes menaçants et perturbateurs semblent ainsi sous-tendre des tensions, voire des conflits, notamment ceux qui sont *blame-centered*. Toutefois, comme je vais l'expliquer dans la prochaine section, l'analyse a révélé que la grande majorité des actes réalisés minimisait la menace faite à l'autonomie et à la relation.

5.1.4. Utiliser des stratégies de minimisation des tensions

5.1.4.1. Des actes illocutoires minimiseurs

Pour éviter de menacer la face et la relation, la grande majorité des participant.e.s utilise des stratégies de minimisation des tensions. Parmi celles-ci, j'identifie tout d'abord le recours à des actes illocutoires que je qualifie de « minimiseurs » tels que : expliquer (« Déjà quand c'est à l'Organisme c'est compliqué pour signer », Milad, extrait 3), demander l'approbation (« Est-ce que ça te convient et ça répond à ta question ? », Inès, extrait 1), solliciter l'avis avec une question ouverte, s'assurer de la compréhension, utiliser l'affect, invoquer les procédures et les valeurs (ce qui renvoie à la culture organisationnelle), informer, montrer de l'écoute, se justifier, proposer, rappeler, suggérer (« Je pense qu'il faut qu'on aille chacun au bureau de poste », Arya, extrait 3),

faire une requête. L'utilisation de ces actes illocutoires permet de fait d'honorer la face et la relation. À la différence de l'évitement, les stratégies de minimisation ne fuient pas une situation : elles s'y confrontent, mais elles tentent d'atténuer les effets que peuvent avoir les propos énoncés sur la face et la relation.

Par ailleurs, de même que pour les actes perturbateurs, il ne faut pas prendre les actes de manière individuelle. Considérer l'ensemble d'une intervention permet d'identifier des stratégies de construction d'actes minimisant la face et la relation.

5.1.4.2. La construction d'actes minimiseurs

L'analyse a également mis en lumière d'autres stratégies de minimisation des tensions qui consistent à ajouter un acte « minimiseur » à un acte menaçant l'autonomie et/ou la relation, par exemple ajouter une explication en assignant une tâche ou en refusant une proposition. L'explication est connue pour être une importante stratégie de minimisation (Katz Jameson, 2004), mais la compiler avec d'autres actes est une stratégie supplémentaire très efficace. Dans l'exemple ci-dessous de l'extrait 1, Neha demande aux collègues de compléter le tableau (ce qui menace leur autonomie), mais ajoute une explication qui mobilise les valeurs de collaboration de l'organisme :

5 Neha **Donc il faudrait que tout le monde coche car ça facilite ma tâche pour contacter les**
6 **membres.**

D'autres types de constructions se font en évoquant l'affect par exemple, ou en utilisant le pronom « je » – qui fait jouer le ressenti personnel, ne fait intervenir que sa propre opinion ou volonté – ; ou en mêlant les deux comme dans l'extrait 4 où Inès donne une directive sous forme de bienveillance : « Je ne veux pas que vous preniez beaucoup d'impôts ». Ou encore, à de nombreuses reprises, Inès demande l'approbation à la fin d'une imposition : « On avait dit à Irene c'est ok Irene ? » (extrait 5). Cette construction d'actes minimiseurs permet ainsi d'honorer la face et la relation.

De plus, comme je l'ai aussi évoqué dans le premier point, le fait de cadrer l'interaction vers le système à gérer est un moyen de minimiser la menace de la face et de la relation. En effet, si l'acte menace l'autonomie, par exemple en assignant une tâche, mais que l'on sait que cela a pour

objectif d'améliorer le système, alors la menace de l'autonomie est minimisée et l'acte valorise même la relation avec le groupe.

Ainsi, en usant de ces stratégies et modèles, il est possible de créer plusieurs dynamiques de figuration, telles que dans la figure 2 ci-dessous. Celle-ci montre dans un premier temps la construction d'une interaction honorant la face et la figuration (**cercle bleu**) grâce à des actes honorant (**actes bleus**), des constructions de minimisations (**acte vert plus acte violet**) et des actes *minimisateurs* (**actes violets**). Puis, la situation est recadrée comme *blame-centered* avec des actes menaçants (**actes verts**), pour être ensuite de nouveau *cadrée vers le système* avec un **enchaînement d'actes** passant ainsi à autre chose (indiqué par une flèche diagonale), puis une **non-réaction** (indiqué par une croix). Tout ceci se réalisant au sein de la **culture organisationnelle**.

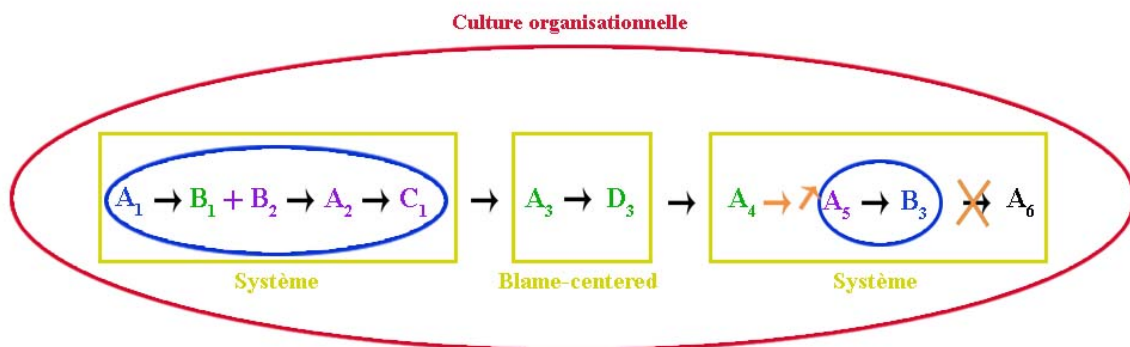


Figure 2 : Exemple de dynamique de figuration

Même si l'objectif de ces actes et constructions est de minimiser la menace de la face, des tensions sont parfois bel et bien présentes. Ainsi, en réalisant les stratégies de figuration présentées ci-dessus, les participant.e.s gèrent plusieurs tensions interactionnelles dont je vais parler dans la partie suivante qui conclue la réponse à ma question de recherche.

5.1.5. Gérer plusieurs tensions interactionnelles

L'analyse a mis en avant que les actes honorant la face et la relation visent à éviter des situations de conflit ouvert. Toutefois, même s'il y a une culture du dialogue et de l'entraide, des

tensions interactionnelles existent, que ce soit au travers d'actes menaçants, perturbateurs ou *minimisateurs*. Parmi ces tensions, il y a la dialectique connexion/autonomie, qui est mise en avant par de nombreux auteur.e.s tels que Katz Jameson (2004) : la face étant l'autonomie et la relation la connexion. La relation est très importante pour les participant.e.s, comme je l'ai souligné à plusieurs reprises, ce qui permet de comprendre cette double orientation toujours présente.

Par ailleurs, l'analyse a soulevé d'autres types de tensions interactionnelles. La première est la dialectique direction/bienveillance, qui est en lien avec autonomie/connexion étant donné qu'être directive/directif menace l'autonomie, et être bienveillant.e honore la relation. Cette tension se retrouve tout au long des réunions : à certains moments, les actes tendent plus vers la direction ou la bienveillance, mais certaines interventions révèlent la tension entre les deux, comme l'exemple ci-dessous de l'extrait 3. Les passages en marron illustrent le côté **directif**, tandis que ceux en rose le côté **bienveillant** :

54 Inès Une personne ira à la poste pour peser et voir combien de timbres il faut ok ?
55 Comme ça pas tout le monde sort. Et vous donnerez l'info. C'est clair pour tout le
56 monde ?

La deuxième tension interactionnelle identifiée est clarté/imprécision. Les entrevues témoignent d'une clarté au sein de l'organisme, d'un partage d'informations qui fait partie de leur culture organisationnelle. Les réunions mettent aussi en avant cela, comme l'analyse l'a constaté, car ils font le suivi et décrivent en détail leurs actions. Toutefois, comme je l'ai soulevé à quelques reprises dans l'analyse, certains moments semblent confus, **imprécis**, à l'instar de cette intervention de Milad dans l'extrait 8 : « Si c'est ça faut que j'envoie ».

Les deux tensions interactionnelles suivantes sont en lien avec la temporalité. La première est la dialectique crise immédiate/origine profonde. En effet, comme je l'ai expliqué dans l'analyse et au début de ce chapitre, les actes sont principalement cadrés vers le système à améliorer qui est incarné dans la crise immédiate à gérer. Peu d'interactions cherchent réellement à comprendre l'origine profonde des problèmes, ce qui témoigne d'une forme d'évitement. Un exemple de l'extrait 1 illustre cela : lorsque Inès demande à Neha à propos du Google Drive : « Pourquoi ça n'a pas été coché ? », mais Neha ne se plonge pas dans une réflexion sur l'origine du problème : « Ça a peut-être été oublié ».

Enfin, la deuxième tension interactionnelle autour de la temporalité est la dialectique **prendre le temps/avancer**. Les entrevues révèlent que Inès accentue beaucoup sur l'idée de « prendre le temps » afin que les collègues puissent s'adapter à l'organisme, s'imprégner de sa culture. Dans les réunions, elle insiste aussi à plusieurs reprises pour qu'ils se ménagent, pour leur rappeler : « **Vous faites ce que vous pouvez** » (extrait 4). Pourtant, comme je l'ai déjà dit aussi, Inès souhaite toujours avancer et enchaîner : « **Donc on a fini avec les courriels et tout ?** » (extrait 5).

Ainsi, les résultats montrent qu'il existe des conflits même quand il y a une culture participative, car la culture est le résultat des interactions de tous, et les interactions comprennent des tensions interactionnelles. Toutefois, cette recherche met en avant un moyen de dire quelque chose clairement sans attaquer la face : par des actes *minimiseurs*. Or, ceux-ci fonctionnent bien dans une culture forte. De fait, cela révèle comment minimiser la menace de la face et de la relation de façon efficace.

5.2. Dialogue entre les résultats et la littérature sur la face et la figuration

Ma recherche m'a donc amenée à identifier diverses stratégies de figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif (OBNL). Dans cette partie, je vais à présent mettre en relation ces résultats avec les auteurs et les théories présentés dans la revue de la littérature. J'évoquerai trois principaux éléments : (1) la multiplicité des stratégies de figuration, (2) l'influence cybernétique entre la face individuelle et la face relationnelle, (3) le rôle de l'environnement (du contexte).

5.2.1. La multiplicité des stratégies de figuration

Plusieurs auteurs, dont Katz Jameson (2004), critiquent le fait que la théorie de la politesse de Brown et Levinson ne conçoit pas l'utilisation de plusieurs stratégies de figuration en même temps. Or, Katz Jameson avait démontré dans son étude en 2004 qu'il était possible d'effectuer des stratégies visant à la fois à protéger l'autonomie et à honorer la connexion. L'analyse des actes de langage réalisée dans ce mémoire a également permis de confirmer cette tendance soulevée par Katz Jameson : les participants utilisaient différents actes pour gérer leur figuration et gérer les différentes tensions interactionnelles, dont celle entre l'autonomie et la connexion.

Dans sa recherche qualitative, Katz Jameson met en avant deux types de stratégies : des stratégies de politesse qui inclut la protection de l'autonomie et le support de la relation, et des stratégies de menace de face. Dans les premières, elle identifie : le respect, la solidarité, l'explication, la déférence et la discussion privée après les faits. Certaines de ces stratégies-là se retrouvent dans les résultats de ce mémoire (notamment le respect, la solidarité et l'explication). Toutefois, ce que cette recherche apporte de plus à l'analyse de Katz Jameson est la catégorisation en actes de langage qui honorent ou qui minimisent la menace de la face et de la relation (de façon individuelle ou en construction sur des actes menaçants, comme je l'ai précisé).

Concernant les stratégies qui menacent la face, Katz Jameson identifie les ordres, le manque de communication, le fait de défier directement la personne ou de dévaluer son rôle. Certaines stratégies se retrouvent aussi dans l'analyse (notamment les trois premières) ; mais l'étude des actes de langage a permis d'identifier différentes forces illocutoires menaçantes, ainsi que des actes qui perturbent l'interaction et de fait menacent la face et la relation. Cette recherche permet donc de compléter, voire préciser les résultats de Katz Jameson.

Par ailleurs, en plus de cette dialectique (autonomie/connexion), la littérature sur la communication interpersonnelle présente deux autres tensions avec lesquelles les individus luttent lors d'interactions : changement/stabilité et communication ouverte/fermée (Katz Jameson, 2004). Les stratégies de figuration identifiées dans l'analyse ont également révélé d'autres tensions absentes de la littérature, que j'ai présentées précédemment : direction/bienveillance, clarté/imprécision, crise immédiate/origine du problème, prendre le temps/avancer. La dialectique direction/bienveillance est en lien avec celle autonomie/connexion, comme je l'ai expliqué dans la partie précédente. Par contre, les tensions liées à la temporalité – crise immédiate/origine du problème et prendre le temps/avancer – semblent nouvelles et sont particulièrement pertinentes, car elles sont liées à la culture participative, de collaboration qui est présente dans les OBNL. En effet, il est demandé aux membres de prendre le temps de s'adapter, de s'imprégner de la culture organisationnelle, mais en même temps il faut avancer pour améliorer l'organisme, pour remplir la mission qui les guide et les unit. De même, les membres cherchent d'abord à régler la crise immédiate, car ils doivent répondre aux besoins des personnes qu'ils aident, ils doivent suivre leur mission ; et ils collaborent pour résoudre ces crises. Toutefois, de cette manière, ils évitent de regarder les origines du problème, puisque celles-ci pourraient menacer la cohésion de l'équipe.

Cette recherche offre donc une nouvelle facette des stratégies de figuration lors de communication organisationnelle, et plus spécifiquement au sein d'une OBNL.

5.2.2. L'influence cybernétique entre la face individuelle et la face relationnelle

La face et la figuration se co-construisent dans l'interaction et en fonction de la relation entre les interlocuteurs comme l'affirment de nombreux auteur.e.s (Arundale, 2010 ; Domenici et Littlejohn, 2006 ; Goffman, 1982). Arundale (2010) critiquait toutefois Goffman en disant qu'il adoptait une vision trop individualiste de la face qui était plutôt sociale selon Arundale. Ma recherche soutient en effet cette vision, car elle montre que la face est plus relationnelle en OBNL du fait du fort intérêt pour les membres de cet organisme en faveur du collectif, de la relation.

Arundale critique ainsi l'intérêt qu'ont certains chercheur.e.s pour les attributs individuels tels que l'identité sociale et les valeurs. Or, Domenici et Littlejohn (2006) mettent en évidence l'importance du *lifescrypt*, c'est-à-dire des attributs individuels, comme cadre et influence de la figuration. Cela signifie que le type de personne que l'on veut être et les valeurs que l'on promeut vont influencer nos comportements. Les entrevues réalisées pour ce mémoire ont en effet indiqué que les valeurs mises en avant dans la culture organisationnelle sont des valeurs partagées qui appartiennent aussi au *lifescrypt* des participant.e.s : la confiance, le respect, le dialogue, etc. Par conséquent, la théorie de Domenici et Littlejohn non seulement rejoint celle d'Arundale, car elle affirme aussi que la face est sociale et construite dans l'interaction, mais elle la remet aussi en cause, parce qu'elle met en évidence l'importance des attributs individuels.

Ainsi, ce mémoire met en avant la complexité de la gestion de la figuration en situation interactionnelle, car celle-ci ne s'établit pas seulement en fonction des attributs individuels ni de la relation, mais par une véritable co-construction constante entre ces deux composantes. Celles-ci ont ainsi une influence cybernétique dans le sens que la face individuelle construit la face relationnelle, laquelle contribue en retour à renforcer ou faire évoluer la face individuelle.

5.2.3. Le rôle de l'environnement

Les résultats de cette recherche ont révélé le lien crucial entre les actes de figuration et l'environnement, le contexte qui englobe l'interaction. Il y a, dans la pensée commune et dans une partie de la littérature, une croyance que les OBNL sont un milieu de collaboration où ne règne

aucun conflit (Allyn, 2011 ; Lewis et al., 1997). En effet, la mission qui unit les membres est vue comme transcendant toute tension. Bien que j'aie moi-même pensé cela dans un premier temps lors de ma collecte de données, l'analyse a révélé l'existence de tensions et de moments menaçants pour la face et la figuration. Toutefois, il ne faut pas nier le fait que les membres de cet organisme sont fortement liés par une culture partagée, une transculturalité.

La littérature sur la diversité culturelle avait également mis en avant ces stratégies transculturelles telles que la culture d'entreprise, la culture de métier ou la recatégorisation. Chevrier (2004) critiquait la culture de métier en disant qu'elle passe par une standardisation de la qualification. Or, au sein de l'organisme étudié, tous les membres de l'équipe avaient le même nom de poste : conseiller en intégration. Pourtant, chacun avait des qualifications particulières qui lui étaient reconnues : l'informatique, les impôts, l'interprétariat, les réseaux sociaux, etc. Il n'y avait pas vraiment de culture de métier, mais une unique culture organisationnelle très forte, ancrée chez chacun et qui avait été créée par l'interaction entre toutes et tous.

Pourtant, ce transculturel unifiant l'équipe n'empêchait pas de reconnaître les différences de chacun. Je pourrais même dire que leur culture organisationnelle est imprégnée d'une sensibilité interculturelle telle que définie par Bennett (1986) comme étant essentielle pour la communication interculturelle. Le collectif et l'organisme étaient mis avant l'individu, mais ce n'est pas pour autant qu'il n'y avait pas une véritable interculturalité dans le sens que chacun avait conscience de l'autre, de ses différences, et les acceptait et les valorisait. La nature de leur travail influence certainement cette sensibilité interculturelle – comme l'avait également montré l'étude de Weisinger et Salipante (2007) – étant donné qu'ils sont confrontés tous les jours à des personnes de cultures différentes qui traversent des situations particulières liées à l'immigration. Il y a donc une relation interculturelle/transculturelle qui est certainement absente de la littérature et qui pourtant peut exister et est pertinente.

D'autre part, cette culture organisationnelle façonne les interactions et de là, la face et la figuration (qui se co-construisent en interaction). Pourtant, Domenici et Littlejohn (2006) ne semblent pas clairement prendre cet élément en compte dans les quatre dimensions qui interagissent avec la figuration dans l'environnement communicationnel. Ils évoquent dans un chapitre de leur livre les règles internes de l'interaction, qui sont les règles spécifiques au sein d'une relation. Ces règles-ci sont donc nécessaires à la compréhension d'une interaction et de la

figuration utilisée par les interactants. Or, Domenici et Littlejohn (2006) omettent de lier ces règles internes de l'interaction aux dimensions du *facework*.

Toutefois, ce mémoire a permis de mettre en avant de façon empirique leur théorie sur l'environnement communicationnel et les quatre dimensions le composant qui agissent réciproquement avec la figuration : l'environnement sécuritaire, la communication collaborative, *process management* et *power management*. L'analyse a révélé l'importance d'une bonne figuration pour créer ces dimensions, et inversement, l'influence de la construction de ces dimensions sur la figuration.

Nonobstant, l'étude des extraits a dévoilé une absence du *process management*, tel qu'il est défini par Domenici et Littlejohn (2006), à savoir communiquer sur le *comment* de l'interaction, sur la manière dont les choses vont se dérouler, sur les choix qui vont être effectués, sur le processus interactionnel. En somme, communiquer sur ce que l'on va communiquer, et même décider ensemble de comment on va communiquer. Or, est-il possible que ce *process management* soit sous-jacent à l'interaction ? Qu'il ait été effectué en amont par la mise en place d'une culture organisationnelle, de règles internes ou d'un cadrage vers le système à améliorer ? Il semblerait que ce *process management* puisse être en effet indirect, et rejoindrait donc la communication indirecte telle que définit par Hall (1990) dans son principe de *high-context communication*.

Ainsi, ce mémoire souligne le rôle particulier et essentiel du contexte organisationnel et culturel dans la gestion de la face et de la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif.

CHAPITRE 6 – CONCLUSION

Nous arrivons maintenant au dernier chapitre de ce mémoire dans lequel je commencerai par résumer brièvement mon projet et les résultats ; dans un second moment, je présenterai les contributions scientifiques et sociales de cette recherche ; puis, je ferai part de ses limites et énoncerai des pistes de réflexion pour de futures recherches.

6.1. Résumé de la recherche

La revue de la littérature autour des notions de face, de figuration et de diversité culturelle m'a amené à établir un cadre théorique autour des travaux de Jessica Katz Jameson (2004), de Kathy Domenici et Stephen W. Littlejohn (2006) et de Robert Arundale (2010). Cristalliser les approches théoriques m'a permis de considérer diverses facettes d'un même enjeu (S. J. Tracy, 2010, 2020) et de répondre aux lacunes de ces différents travaux. À partir de cette revue de la littérature et de ce cadre théorique, j'ai soulevé la question de recherche suivante : **comment les individus gèrent-ils leur face et leur figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif ?**

Pour répondre à cette question, cette recherche adopte une approche qualitative, interprétative et pragmatique en observant et en analysant des interactions au sein d'une organisation à but non lucratif (OBNL) à Montréal. En s'appuyant sur la théorie des actes de langage, l'analyse des données d'observations de réunions d'équipe et d'entrevues a révélé trois types d'actes de langage (honorant, menaçants et perturbateurs, *minimisateurs*) qui montrent que les participant.e.s utilisent des stratégies de figuration pour éviter ou dissimuler des tensions. Les résultats soulignent aussi le rôle crucial de la culture organisationnelle et la gestion de plusieurs tensions interactionnelles qui font que les participant.e.s orientent leur figuration vers des objectifs transversaux.

Cette recherche a ainsi apporté plusieurs contributions scientifiques et sociales, que je vais exposer à présent.

6.2. Contributions scientifiques et sociales

6.2.1. Contribution théorique

La majeure contribution théorique de ce mémoire est d'avoir analysé la figuration à travers la théorie des actes de langage. Associer les deux était pertinent pour deux raisons principales.

Tout d'abord, analyser les actes de langage pour étudier la figuration a permis de répondre à une critique faite à la théorie des actes de langage, à savoir qu'elle ne comprend pas le contexte, l'imbrication des actes et ne permet pas d'avoir une vision globale de la conversation (Brassac 1992 ; Trognon et Brassac, 1992 ; cité dans Cordelier, 2015). Autrement dit, la théorie des actes de langage est initialement conçue à un niveau analytique micro, et non méso, qui était le niveau d'analyse utilisé pour ce mémoire. Or, la figuration accorde une grande importance au contexte, comme le témoignent la littérature et les résultats de cette recherche. Ainsi, associer la figuration aux actes de langage a permis de combler cette lacune et de montrer qu'il est possible d'envisager les actes de langage à un niveau analytique méso.

Deuxièmement, la littérature aborde toujours la figuration en parlant d'*actions* et d'*intention*, mais ne l'a jamais considérée sous l'angle des actes de langage. Or, comme l'analyse l'a montré, étudier les actes de langage des interactions a révélé les intentions illocutoires des énoncés, ainsi que leurs objectifs et effets perlocutoires. Ceci a alors permis de saisir en profondeur les stratégies de figuration utilisées par les participant.e.s et leurs implications pour la face et la relation.

6.2.2. Contribution méthodologique

Dans son étude de 2004, Katz Jameson avait réalisé des entrevues et des observations pour analyser l'utilisation de stratégies *face-saving*, *face-supporting* et *face-threatening* en contexte organisationnel. Ce mémoire constitue ainsi une deuxième source de cristallisation des deux modes de collecte de données pour analyser la face et la figuration. Toutefois, il ajoute à l'étude de Katz Jameson le fait d'être dans une OBNL, dans un environnement interculturel, et dans un contexte analytique méso en observant des réunions d'équipe et en utilisant les entrevues pour comprendre ces observations.

Ce mémoire réalise une véritable cristallisation en s'appuyant sur plusieurs approches théoriques, comme mentionné précédemment, et aussi en utilisant deux sources de données (des observations et des entrevues). Cette cristallisation a ainsi permis, comme je l'ai répété à plusieurs reprises, de prendre en considération et comprendre différentes facettes de l'enjeu de gestion de la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une OBNL.

6.2.3. Contributions empiriques

Ce mémoire complète la littérature sur la face et la figuration en fournissant une étude empirique de celles-ci dans un contexte bien particulier. En effet, cette recherche apporte deux contributions empiriques de la face et de la figuration. D'une part, l'analyse a été conduite à un niveau méso, à savoir des interactions interculturelles lors de réunions d'équipe.

D'autre part, la littérature spécifiait déjà que les OBNL avec un haut niveau de diversité culturelle représentent un contexte organisationnel particulier pour étudier les conflits à partir de la figuration. D'une part, les conditions dans lesquelles les OBNL fonctionnent semblent faire en sorte que le conflit soit plus fréquent : les ressources limitées dont elles disposent pour réaliser leur mission qui s'opère souvent dans une atmosphère de « crise » (Knapp et Sheep, 2019 ; Lewis et al., 1997 ; Mikkelsen, 2012). D'autre part, le conflit est souvent perçu comme inapproprié au sein des OBNL du fait de leur sentiment de communauté, de leur structure moins hiérarchique qui favorise la collaboration et de leur sens de la mission qui transcendent les différences (Allyn, 2011 ; Lewis et al., 1997). Ce mémoire fournit une réponse « dialectique » qui unit ces deux perspectives contradictoires. Comme l'affirment plusieurs chercheurs.e.s qui soutiennent que les organisations de tout type connaissent des conflits (Katz Jameson, 2017 ; Madalina, 2016 ; Mikkelsen, 2012), l'OBNL étudiée a connu des conflits exprimés par des actes menaçants et perturbateurs de la face individuelle et relationnelle et des tensions interculturelles perceptibles. Or, ce mémoire a démontré une forte tendance interactionnelle à minimiser la force de ces mêmes actes menaçants et perturbateurs en faisant appel à une culture organisationnelle qui valorise l'amélioration continue et en construisant des actes *minimisateurs*.

6.2.4. Contributions sociales et transférabilité

Enfin, ce mémoire apporte des contributions sociales et des résultats qui peuvent être transférables à d'autres OBNL. En effet, par cette recherche, celles-ci peuvent : (1) apprendre qu'il est possible de gérer la face et la figuration efficacement au moyen d'actes *mimimisateurs* ; (2) se rendre compte qu'il faut faire attention à certains mécanismes afin de ne pas menacer la relation : il faut être conscient.e que la face et la figuration se construisent avec l'interlocuteur ; (3) comprendre qu'il faut prendre en compte l'importance d'une culture organisationnelle forte, sans pour autant négliger les attributs personnels : lien transculturel et interculturel ; (4) découvrir qu'il est important d'envisager les quatre dimensions de l'environnement : mettre en place un environnement sécuritaire, avoir une communication collaborative, penser à communiquer sur le processus, et gérer le pouvoir de façon à valoriser les membres et leur donner des opportunités de leadership.

Les contributions de cette recherche étant exposées, je vais à présent conclure ce mémoire en évoquant les limites de cette recherche et des pistes de réflexion pour de futures recherches.

6.3. Limites et futures recherches

6.3.1. Limites

La première limite dont j'aimerais parler est à mon sens la plus importante. Ne pas avoir pu enregistrer, voire filmer, les réunions d'équipe est une grande faiblesse de ce mémoire. S'il avait été possible d'enregistrer ou de filmer, j'aurais alors pu réaliser une analyse de conversation, liée à une analyse des actes de langage (ce qui constitue une piste de recherche intrigante). Cela aurait permis de prendre en compte les silences, les chevauchements, les intonations de voix et les actes non verbaux. Même si j'ai essayé de prendre des notes très détaillées, cela n'est pas aussi précis qu'un enregistrement.

La deuxième limite concerne l'organisation de la collecte de données. En effet, après avoir conduit mon terrain, j'ai réalisé qu'il aurait été pertinent de mener les entrevues *après* avoir effectué toutes les observations. De cette façon, il aurait fallu prendre le temps de revoir ou relire les notes des réunions afin de mettre en lumière, lors des entrevues, certains moments marquants et d'obtenir

différentes interprétations. Ayant effectué mes observations entrecroisées avec les entrevues, j'ai réalisé cela dans une moindre mesure. Nonobstant, prendre le temps de relire les observations pour les aborder en entrevue pose l'enjeu du biais du chercheur.e : il faudrait veiller à ne pas orienter le/la participant.e vers une hypothèse préétablie à la suite de la lecture des observations.

Ma place de chercheure constitue la troisième limite. En effet, je me suis demandé si être un petit carré sur un écran Zoom était plus dérangeant ou non qu'être une personne en retrait lors d'une réunion en présentiel. Étais-je plus « visible » sur Zoom ou en réunion sur place ? N'ayant pu observer qu'une seule réunion en personne, je n'ai pas assez de recul pour envisager la question en profondeur. Celle-ci me semble toutefois pertinente.

Enfin, le dernier point que je souhaiterais aborder n'est pas tant une limite, mais plutôt un rappel que les résultats de cette recherche ne sont pas exhaustifs et n'ont pas pour objectif de présenter une généralité sur la gestion de la face et de la figuration en organisations à but non lucratif. L'essence de cette recherche est davantage de faciliter « *transferability [which] is achieved when readers feel as though the story of the research overlaps with their own situation and they intuitively transfer the research to their own action* » (S. J. Tracy, 2010, p. 845).

6.3.2. Futures recherches

Pour poursuivre et mener plus loin l'étude de la face et de la figuration en contexte d'OBNL, je propose ici des pistes méthodologiques, empiriques et théoriques pour de futures recherches.

Tout d'abord, même si cette étude a permis de compléter la recherche qualitative sur la face et la figuration en OBNL, il faudrait continuer à mener des études qualitatives dans ce domaine, en utilisant d'autres méthodes de collecte et d'analyse des données. Faire un travail de terrain plus long sur place en suivant les participant.e.s toute la journée (en faisant de l'observation participante ou du *shadowing*, par exemple) serait notamment fascinant. Cela permettrait d'analyser d'autres types d'interactions plus informelles et de comprendre le contexte et les relations en profondeur. En ce qui concerne l'analyse de données, il serait pertinent de pouvoir réaliser une analyse de conversation grâce à des données d'observations enregistrées ou filmées, et d'ainsi effectuer une étude comparative au sein d'une autre OBNL.

Ensuite, il conviendrait de continuer des recherches sur la gestion de la figuration en OBNL, mais dans d'autres contextes empiriques : soit dans un environnement culturel différent, comme dans le Canada anglophone par exemple ou dans un autre pays ; soit dans une OBNL où la culture organisationnelle est moins forte, ou qui connaît des tensions ouvertes, ou encore qui a un système plus hiérarchique. Par ailleurs, dans ce mémoire, les participant.e.s étaient toutes et tous des employé.e.s de l'organisme. Une future recherche pourrait alors analyser les actes de langage entre bénévoles et employé.e.s afin d'étudier comment les différences de pouvoir façonnent la gestion de leur figuration.

Enfin, dans l'analyse de ce mémoire, j'ai mis en évidence l'absence du *process management*, l'une des quatre dimensions de l'environnement communicationnel défini par Domenici et Littlejohn (2006). De futures recherches pourraient ainsi se pencher sur la manière dont le *process management* est utilisé dans des interactions qui portent atteinte à la face de l'interlocuteur. Le *process management* pourrait-il créer une réflexivité par rapport à la face et à la figuration ?

RÉFÉRENCES

- Allyn, D. (2011). Mission mirroring: Understanding conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 762-769.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Anquetil, S. (2010). Peut-on classer les actes de langage indirects ? *L'Information Grammaticale*, 127, 52-54. <https://doi.org/10.3406/igram.2010.4123>
- Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2015). *L'enquête et ses méthodes : L'observation directe*. Nathan Université.
- Arcand, S. (2007). Prévenir les conflits liés à la diversité : L'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), D16-D23.
- Arundale, R. B. (2010). Constituting face in conversation: Face, facework, and interactional achievement. *Journal of Pragmatics*, 42(8), 2078-2105.
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Éditions du Seuil.
- Bargiela-Chiappini, F. (2003). Face and politeness: New (insights) for old (concepts). *Journal of Pragmatics*, 35(10-11), 1453-1469.
- Baxter, L. A., & Montgomery, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*. Guilford Press.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10, 179-196.
- Bisson, J. (2019, février 11). Management : Welcome dans une équipe multiculturelle. *Le Parisien*. <http://www.leparisien.fr/economie/business/management-welcome-dans-une-equipe-multiculturelle-11-02-2019-8009229.php>

- Bonitto, C. (2007). Goffman et l'ordre de l'interaction : Un exemple de sociologie compréhensive. *Philosophie, 1*.
- Bourhis, R. Y., & Gagnon, A. (1994). Les préjugés, la discrimination et les relations intergroupes. Dans R. J. Vallerand, *Les fondements de la psychologie sociale* (p. 707-773). Gaëtan Morin.
- Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. Harvard University Press.
- Busch, D. (2012). Cultural theory and conflict management in organizations: How does theory shape our understanding of culture in practice? *International Journal of Cross Cultural Management, 12*(1), 9-24.
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management International, 8*(3).
- Chua, R. Y. J. (2013). The costs of ambient cultural disharmony: Indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1545-1577.
- Cordelier, B. (2015). Penser la performativité du silence. Éléments d'une critique de la théorie des actes de langage pour une pragmatique du silence stratégique en communication organisationnelle. *Communication et organisation, 47*, 51-62. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4887>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design*. SAGE Publications, Inc.
- Demorgon, J. (2010). *Complexité des cultures et de l'interculturel : Contre les pensées uniques*. Anthropos.
- Domenici, K., & Littlejohn, S. W. (2006). *Facework : Bridging Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc.
- Elmes, M., & Connelley, D. L. (1997). Dreams of Diversity and the Realities of Intergroup Relations in Organizations. Dans P. Prasad, A. J. Mills, M. Elmes, & A. Prasad, *Managing*

- the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity* (p. 148-167). SAGE Publications, Inc.
- Euwema, M. C., & Van Emmerik, IJ. H. (2007). Intercultural competencies and conglomerated conflict behaviors in intercultural conflicts. *International Journal of Intercultural Relations*, *31*(4), 427-441.
- Fine, M. G., Johnson, F. L., & Ryan, M. S. (1990). Cultural diversity in the workplace. *Public Personnel Management*, *19*(3), 305-319.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, *11*(1), 32-55.
- Goffman, E. (1982). *Interaction Ritual: Essays on Face-to-face Behavior*. Pantheon Books.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, *22*(4), 510-543. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00377.x>
- Guilherme, M., & Dietz, G. (2015). Difference in diversity: Multiple perspectives on multicultural, intercultural, and transcultural conceptual complexities. *Journal of Multicultural Discourses*, *10*(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/17447143.2015.1015539>
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Intercultural Press.
- Hammer, M. R. (2005). The intercultural conflict style inventory: A conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. *International Journal of Intercultural Relations*, *29*(6), 675-695.
- Ho, D. Y. (1976). On the concept of face. *American Journal of Sociology*, *81*(4), 867-884.

- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*. Éditions d'organisation.
- Holtgraves, T. (1997). Yes, but... Positive politeness in conversation arguments. *Journal of Language and Social Psychology, 16*(2), 222-239.
- Hoskins, M. L., & White, J. (2012). Relational inquiries and the research interview: Mentoring future researchers. *Qualitative Inquiry, 19*(3), 179-188.
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion, 5*(204), 33-52.
- Katz Jameson, J. (2004). Negotiating autonomy and connection through politeness: A dialectical approach to organization conflict management. *Western Journal of Communication, 68*(3), 257-277.
- Katz Jameson, J. (2017). Organizational conflict. Dans C. Scott & L. K. Lewis, *International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1995). Où en sont les actes de langage ? *L'Information Grammaticale, 66*, 5-12. <https://doi.org/10.3406/igram.1995.3041>
- Knapp, J. R., & Sheep, M. L. (2019). Normative management and diversity in international non-government organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 30*(2), 342-355.
- Le management interculturel : L'avenir des RH. (2019, avril 12). *RH matin*. <https://www.exclusiverh.com/articles/sirh-saas/le-management-interculturel-l-avenir-des-rh.htm>
- Leonardi, P. M., & Rodriguez-Lluesma, C. (2013). Occupational stereotypes, perceived status differences, and intercultural communication in global organizations. *Communication Monographs, 80*(4), 478-502. <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.828155>

- Letarte, M. (2010, décembre 18). Entreprises—Êtes-vous rendu au management interculturel ? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/economie/313218/entreprises-etes-vous-rendu-au-management-interculturel>
- Lewis, D. S., French, E., & Steane, P. (1997). A culture of conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(6), 275-282.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : Le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.
- Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89-92.
- McAllum, K. (2019). Delegation-based and directive mentoring relationships in high reliability organizations: Negotiating the reliability-resilience tension in ambulance work. *Communication Monographs*, 87(2), 200-222. <https://doi.org/10.1080/03637751.2019.1677926>
- McAllum, K., Fox, S., Simpson, M., & Unson, C. (2019). A comparative tale of two methods: How thematic and narrative analyses author the data story differently. *Communication Research and Practice*, 5(4), 358-375. <https://doi.org/10.1080/22041451.2019.1677068>
- Meier, O. (2006). *Management Interculturel*. Dunod.
- Meunier, J.-P., & Peraya, D. (2004). *Introduction aux théories de la communication* (2e éd.). De Boeck.
- Mikkelsen, E. N. (2012). An analysis of the social meanings of conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 923-941.

- Moeran, B. (2009). From participant observation to observant participation. Dans S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. H. Kamsteeg, *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life* (1^{re} éd.). SAGE Publications.
- Oetzel, J., Garcia, A. J., & Ting-Toomey, S. (2008). An analysis of the relationships among face concerns and facework behaviors in perceived conflict situations: A four-culture investigation. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 382-403.
- Oetzel, J., Meares, M., Myers, K. K., & Lara, E. (2003). Interpersonal conflict in organizations: Explaining conflict styles via face- negotiation theory. *Communication Research Reports*, 20(2), 106-115.
- Pelletier, B. (2017, août 16). L'approche interculturelle : Un enjeu stratégique pour l'entreprise. *L'Ecoaustral*. <http://ecoaustral.com/lapproche-interculturelle-un-enjeu-strategique-pour-lentreprise-0>
- Rapley, T. J. (2001). The art(fulness) of open-ended interviewing: Some considerations on analysing interviews. *Qualitative Research*, 1(3), 303-323. <https://doi.org/10.1177/146879410100100303>
- Ruiz Sportmann, A. S., & Greenspan, I. (2019). Relational interactions between immigrant and native-born volunteers: Trust-building and integration or suspicion and conflict? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(5), 932-946. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00108-5>
- Saunders, B., Kitzinger, J., & Kitzinger, C. (2014). Anonymising interview data: Challenges and compromise in practice. *Qualitative Research*, 15(5), 616-632.
- Searle, J. R. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge University Press.

- Sifianou, M. (2012). Disagreements, face and politeness. *Journal of Pragmatics*, 44(12), 1554-1564. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2012.03.009>
- Ting-Toomey, S. (2015). Facework/Face negotiation Theory. *Sage Encyclopedia of Intercultural Competence*, 1, 325-330.
- Ting-toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(2), 187-225. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(98\)00004-2](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00004-2)
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). *Managing Intercultural Conflict Effectively*. SAGE Publications, Inc.
- Tracy, K. (1990). The many faces of facework. Dans H. Giles & W. P. Robinson, *Handbook of language and social psychology* (p. 209-226). John Wiley & Sons Ltd.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2e éd.). Wiley-Blackwell.
- van Rees, M. A. (1992). The adequacy of speech act theory for explaining conversational phenomena: A response to some conversation analytical critics. *Journal of Pragmatics*, 17(1), 31-47.
- Vernant, D. (1997). *Du discours à l'action*. Presses Universitaires de France.
- Verreault, B., Fortin, J.-F., & Gaudreault, J.-S. (2020). *Tableau statistique canadien* (Volume 18, numéro 2). Institut de la statistique du Québec. <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/comparaisons-economiques/interprovinciales/tableau-statistique-canadien.pdf>

- Vilkki, L. (2006). Politeness, face and facework: Current issues. *A Man of Measure: Festschrift in Honour of Fred Karlsson*, 19, 322-332.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 580-602.
- Weisinger, J. Y. (2005). *Understanding the Meaning of Diversity in a Nonprofit Organization*. 1-22.
- Weisinger, J. Y. (2017). Diversity and Diversity Management in Nonprofit Organizations. Dans J. K. A. Word & J. E. Sowa, *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice* (p. 323-338). Taylor & Francis.
- Weisinger, J. Y., Borges-Méndez, R., & Milofsky, C. (2016). Diversity in the nonprofit and voluntary sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1S), 3S-27S.
- Weisinger, J. Y., & Salipante Jr., P. F. (2007). An expanded theory of pluralistic interactions in voluntary nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(2), 157-173.
- White, B. W., & Gratton, D. (2017). L'atelier de situations interculturelles : Une méthode pour comprendre l'acte à poser en contexte pluriethnique. *Alterstice*, 7(1), 63-76.
<https://doi.org/doi:10.7202/1040612ar>
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325.

ANNEXES

Annexe A : Grille d'entrevue

Thèmes	Questions principales
Général	Depuis combien de temps travaillez-vous ici ? Quel est votre rôle dans l'organisation ? Comment votre accueil s'était-il passé à votre arrivée dans l'organisation ?
Interactions avec les membres de l'équipe	Avec qui interagissez-vous le plus souvent ? Comment définirez-vous votre relation ?
Sujets des interactions	À propos de quel sujet vous entretenez-vous le plus souvent ? Quels sujets sont faciles à traiter ? Lesquels sont plus difficiles à traiter ? Y a-t-il des sujets que vous évitez ? Personnellement et collectivement ?
Situations observées	Comment avez-vous vécu ces situations ? Quelles sont vos impressions ?
Désaccords	Quelles sont vos méthodes de prises de décisions lorsque vous avez des différends ? Et que pensez-vous de cette méthode ?

Questions de relance sur :

- La description d'exemples concrets d'interactions ;
- L'évolution de leur compréhension des règles de l'organisation ;
- Leurs attentes.

Annexe B : Grille d'observation

Éléments à observer :

- Nombre de personnes présentes
- La place dans l'espace :
 - Agencement salle : table, chaises
 - Où sont assises les personnes, qui à côté de qui, qui en face de qui
 - Autres
- Comportements non verbaux :
 - Silence
 - Posture
 - Gestes
 - Regard
 - Expressions faciales
 - Prises de notes
 - Autres
- Prise de parole :
 - Qui parle le plus souvent
 - Comment s'organise la prise de parole
 - Autres
- Questions / réponses :
 - Formulations
 - Quantité
 - Incitation
 - Autres

- Expression des opinions

- Si désaccords :
 - Comment sont-ils manifestés ?

 - Comment sont-ils gérés ?

 - Autres

- Si prise de décision :
 - Comment sont-elles effectuées ?

 - Par qui ?

 - Autres

Annexe C : Certificat d'éthique



Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)

5 février 2020

Objet: Approbation éthique – « La gestion de la face et de la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif »

Mme Laura Ginoux,

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH) a étudié le projet de recherche susmentionné et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises. Vous trouverez ci-joint une copie numérisée de votre certificat. Nous vous invitons à faire suivre ce document au technicien en gestion de dossiers étudiants (TGDE) de votre département.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CERAH tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Mariana Nunez, présidente
Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)
Université de Montréal

c. c. Kirstie McAllum, professeure agrégée, FAS - Département de communication

p. j. Certificat [REDACTED]

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
3333, Queen Mary
Local 220-6
Montréal QC H3V 1A2

Téléphone : [REDACTED]
[REDACTED]
www.umontreal.ca

Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH)

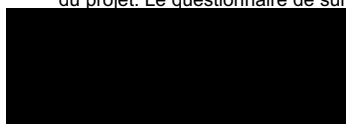
CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.

Projet	
Titre du projet	La gestion de la face et de la figuration lors d'interactions interculturelles au sein d'une organisation à but non lucratif
Étudiante requérante	Laura Ginoux , candidate à la maîtrise, FAS - Département de communication
Sous la direction de:	Kirstie McAllum, professeure agrégée, FAS - Département de communication, Université de Montréal
Financement	
Organisme	Non financé

MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au Comité qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique. Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au Comité. Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du Comité.



Mariana Nunez, présidente
Comité d'éthique de la recherche en arts et
humanités (CERAH)
Université de Montréal

5 février 2020
Date de délivrance

1er mars 2021
Date de fin de validité

1er mars 2021
Date du prochain suivi