

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMMUNICATION ET RAPPORTS INTERCULTURELS EN GESTION :
L'EXPÉRIENCE VÉCUE D'EMPLOYEURS DE LA PME QUÉBÉCOISE DANS
LA GESTION D'UNE MAIN D'ŒUVRE DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS
TEMPORAIRES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
FRANÇOIS MOULIN-LANGEVIN

SEPTEMBRE 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs (SDU-522 - Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l 'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l 'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l 'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement ma directrice de recherche Marie-Josée Lorrain. Merci pour la rigueur, les travaux forcés, les remises en question, mais surtout pour la confiance que tu m'accordes. Ce cheminement m'aura tellement permis d'apprendre. Merci pour les séminaires, la disponibilité, l'ouverture, et tout le reste.

Merci à tous les employeurs qui m'ont accordé leur confiance et leur temps, sans vous rien de tout ça n'aurait été possible.

Merci à ma grand-mère, Denise, pour le support inestimable, l'ouverture d'esprit, l'érudition, la présence et les mots croisés. Mes amis, ils se reconnaîtront, votre présence m'est vitale, merci de m'offrir tant de rires, d'histoires et d'équilibre. Martial, Sabrina et Faïza, merci pour votre contribution tellement pertinente lors de nos séminaires et au-delà. Merci Valérie et Cynthia pour votre aide tant appréciée. Un merci spécial également à Denise Gagnon pour le partage, les opportunités et ton aide.

Enfin, mes parents et mes sœurs, aucun mot ne peut égaler mon amour et mon admiration pour vous...

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	ix	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES	x	
RÉSUMÉ	xii	
INTRODUCTION	1	
CHAPITRE I		
CADRE THÉORIQUE		
CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES SUR LES RAPPORTS		
INTERCULTURELS ET LE GESTIONNAIRE QUÉBÉCOIS FACE À LA		
COMMUNICATION INTERCULTURELLE AVEC LES TRAVAILLEURS		
ÉTRANGERS TEMPORAIRES		11
1.1	Éléments théoriques relatifs à la dimension culturelle et interculturelle dans l'entreprise québécoise	12
1.1.1	La culture comme système d'interprétation	12
1.1.2	Les rapports interculturels dans le contexte québécois	14
1.1.3	De quelques manifestations de la culture québécoise à quelques pratiques des gestionnaires québécois.....	17
1.1.4	Des stratégies interculturelles face à l'irruption de la diversité ethnoculturelle.....	20
1.1.4.1	Stratégies d'évitement par cohérence simple	20
1.1.4.2	Stratégies d'évitement par cohérence complexe.....	21
1.1.4.3	Stratégies de modération des conflits de valeurs.....	23
1.2	Éléments théoriques relatifs au processus à l'œuvre entre employeurs québécois et TET : le cas de la communication interculturelle	24
1.2.1	Qu'est-ce que communiquer ?.....	24

1.2.2	Communication et contexte.....	27
1.2.3	Quand le sens des mots diverge d'un univers culturel à un autre	27
1.2.4	Lorsque la communication interne est sollicitée : entre « faire faire », « être ensemble » ou « faire ensemble » ?.....	28
1.2.4.1	La perspective fonctionnaliste de la communication interculturelle interne.....	29
1.2.4.2	La perspective fonctionnaliste productive de la communication interculturelle interne	29
1.2.4.3	La perspective fonctionnaliste intégratrice de la communication interculturelle interne	30
1.2.4.4	La perspective interprétative de la communication interculturelle interne.....	31
CHAPITRE II		
CADRE MÉTHODOLOGIQUE		
2.1	Approche et choix méthodologiques	34
2.1.1	L'étude de cas.....	35
2.1.2	Le mode de production des données	36
2.1.2.1	L'entrevue.....	37
2.1.2.2	Un modèle conversationnel	38
2.1.3	Le groupe des gestionnaires interviewés.....	39
2.1.3.1	Les gestionnaires québécois	41
2.1.4	L'analyse des données.....	44
2.1.4.1	L'entrevue.....	44
CHAPITRE III		
LES PROGRAMMES DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES		
CONSIDÉRÉS À PARTIR DU POINT DE VUE DES EMPLOYEURS		
48		

3.1	La mondialisation et les mouvements migratoires de travailleurs dans le regard d'employeurs québécois	48
3.2	Les programmes de travailleurs étrangers temporaires (PTET).....	51
3.2.1	Motivations des employeurs à embaucher des TET.....	51
3.2.2	Avantages et inconvénients d'embaucher des TET : perspective d'employeurs québécois.....	56
3.2.3	L'expérience TET : vécu des employeurs québécois.....	60

CHAPITRE IV

LES RAPPORTS INTERCULTURELS DANS LES PRATIQUES DE GESTION D'EMPLOYEURS QUÉBÉCOIS	65
--	----

4.1	De la représentation de l'autre à la rencontre interculturelle : regards d'employeurs sur l'altérité ethnoculturelle.....	65
4.1.1	Se représenter l'individu venant d'horizons différents : regards d'employeurs.....	65
4.1.2	Se représenter l'individu venant d'horizons différents à partir de l'expérience vécue : regards d'employeurs vis-à-vis les TET	69
4.1.3	Comparer l'individu venant d'horizons différents avec les références locales : regards d'employeurs vis-à-vis les TET	71
4.2	Les pratiques de gestionnaires québécois traversés par l'interculturalité : expériences avec les TET	75

CHAPITRE V

ANALYSE DES PRATIQUES DE COMMUNICATION DE GESTIONNAIRES QUÉBÉCOIS VIS-À-VIS LEURS TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES	81
--	----

5.1	Quand la communication sert à « faire faire »	81
5.1.1	Quand les obstacles linguistiques viennent brouiller la communication, mais ne modifient pas le sens de celle-ci	85
5.2	Quand la communication sert à « être ensemble ».....	87

5.2.1	Quand les obstacles linguistiques viennent brouiller la communication, mais ne modifient pas le sens de celle-ci	91
5.3	Quand la communication permet de « faire ensemble »	92
CHAPITRE VI		
ENJEUX ET CONTRAINTES DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE DANS LA PME QUÉBÉCOISE NÉCESSITANT L'APPORT DES TET.....		
97		
6.1	Modélisation de logiques de référence dans les pratiques de gestion d'employeurs québécois et trois positions de base face aux rapports interculturels avec les TET	98
6.1.1	L'adaptation du modèle de Rhéaume.....	98
6.1.2	Le modèle.....	102
6.1.3	Conjuguer l'interculturel et l'économique : une négociation d'ouverture difficile que renseigne la pratique de Charles	104
6.2	De la quasi-absence de formation à la gestion de la diversité ethnoculturelle à l'apprentissage communicationnel en gestion : un enjeu incontournable.....	109
CONCLUSION.....		112
ANNEXE I		
GUIDE D'ENTRETIEN.....		115
APPENDICE A		
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		119
APPENDICE B		
LETTRE DE RECRUTEMENT.....		124
APPENDICE C		
CERTIFICATION ÉTHIQUE POUR LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS.....		126

RÉFÉRENCES 128

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Portrait d'employeurs québécois employant des TET interviewés.....	41
6.1	Modélisation de perceptions croisées d'employeurs dans leurs rapports interculturels avec les TET.....	102

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES

ATA	Alliance des travailleurs agricoles
B.A.A.	Baccalauréat en administration des affaires
B. Ing.	Baccalauréat en ingénierie
B.Sc.	Baccalauréat ès sciences
BDSO	Banque de données des statistiques officielles sur le Québec
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CTI	Centre des travailleurs et travailleuses immigrants
DEC	Diplôme d'études collégiales
EDSC	Emploi et Développement social Canada
FERME	Fondation des Entreprises en Recrutement de Main-d'œuvre agricole Étrangère
IRCC	Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MBA	Maîtrise en administration des affaires
MESI	Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec
MIDI	Ministère de l'Immigration de la Diversité et de l'Inclusion du Québec
MQQ	Mouvement québécois de la qualité
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique

PME	Petite et moyenne entreprise
PTAS	Programme des travailleurs agricoles saisonniers
PTET	Programme des travailleurs étrangers temporaires
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
TET	Travailleur étranger temporaire
TUAC	Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce
UQAM	Université du Québec à Montréal
UPA	Union des producteurs agricoles

RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur une étude de cas, celui d'employeurs québécois au sein de petites et moyennes entreprises (PME) en besoin de main-d'œuvre, engageant des travailleurs étrangers temporaires (TET). À l'aide de cette étude, nous cherchons à ajouter à la compréhension de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans la PME québécoise. Nous considérons que de meilleures pratiques communicationnelles et de gestion passent par une meilleure connaissance des différences culturelles de soi et de l'autre (Demorgon, 2015). Pour accroître cette connaissance, nous analysons l'expérience vécue d'employeurs au niveau de leurs représentations, attitudes et pratiques envers les TET. Ces dernières sont éclairées au niveau des problématiques soulevées par les employeurs, à l'aide de théories portant sur la communication et les rapports interculturels. Les employeurs qui ont participé à l'étude ont été rencontrés dans le cadre d'entrevues semi-directives évoluent dans différents secteurs (agriculture, pomiculture, transformation alimentaire et aménagement paysager) et proviennent de différentes régions du Québec (Montérégie, Lanaudière, Gaspésie et Chaudière-Appalaches).

MOTS-CLÉS : travailleurs étrangers temporaires, communication interculturelle, rapports interculturels, gestion de la diversité ethnoculturelle, PME québécoise.

INTRODUCTION

Comprendre les attitudes, les représentations et les pratiques de communication interculturelle d'employeurs québécois face aux travailleurs étrangers temporaires (TET) ajoute-t-il à notre compréhension de la gestion de la diversité au sein des PME ? Une approche qui intègre le regard des employeurs québécois utilisant les programmes de travailleurs étrangers temporaires (PTET, PTAS)¹ nous permet-elle de mieux connaître la gestion de la diversité dans l'organisation québécoise existante ? En quoi une meilleure communication interculturelle peut-elle être source de changement allant dans le sens de l'amélioration du statut des TET et de la gestion des entreprises des secteurs impliqués ? Peut-on fonder ou étayer son importance à partir d'ouvrages de management interculturel, de communication et des rapports interculturels ?

À l'heure actuelle, comme l'indique Gravel *et al.* (2014a, p. 99) reprenant Gravel *et al.* (2014b) et le gouvernement du Canada (2012), « les chefs d'entreprises et divers acteurs concernés par le travail agricole et saisonnier considèrent l'embauche des TET comme la solution idéale pour surmonter les problèmes de recrutement d'une main-d'œuvre stable ». Cependant la prise en compte de la dimension interculturelle dans cette organisation, de même que des pratiques allant en ce sens, ne sont pas ou peu valorisées et mises de l'avant, tant par les groupes en charge des programmes de travail temporaire (FERME, 2017), que les instances gouvernementales (EDSC, 2014) et les employeurs eux-mêmes. Pourtant, selon Demorgon (2015), une meilleure connaissance des différences culturelles d'autrui et de nous-même permet une amélioration des communications, des négociations, des échanges et de la coopération en interrompant

¹ Pour alléger la lecture, nous regroupons le Programme des travailleurs agricoles saisonniers (PTAS) et le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) sous l'acronyme PTET.

une généralisation stéréotypée. De plus, Camilleri et Cohen-Emerique (1989) rappellent les effets négatifs découlant d'une intercompréhension déficiente entre personnes de cultures différentes, d'où l'essentialité d'une bonne communication entre ces dernières. On peut présumer que la compréhension des différences culturelles permet leur utilisation comme ressources à développer et ainsi vient renverser le paradigme dominant comme quoi celles-ci sont des obstacles à surmonter.

Si la prise en compte des différences culturelles semble de plus en plus reconnue (Dupuis, 2002) et acceptée au niveau international, où certaines entreprises offrent des formations en management interculturel aux gestionnaires qu'elles envoient à l'étranger afin de maximiser leur réussite, l'aide aux employeurs québécois pour développer de telles compétences et ainsi favoriser de leur côté une meilleure compréhension des travailleurs issus de l'immigration, et tout particulièrement ceux provenant des programmes gouvernementaux pour TET, est encore limitée. Au-delà de l'approche sur l'interculturalité de l'organisation, cette étude se situe dans un courant en train de se développer afin de mieux expliquer le phénomène de la culture et des rapports ethnoculturels dans le champ de l'adaptation, de l'insertion et du maintien en emploi de travailleurs issus de l'immigration et plus particulièrement issus de l'immigration « temporaire ».

Soulignons que ce mémoire peut être considéré comme une contribution à l'étude du mode de perception d'employeurs québécois face aux TET, à l'ère de la « super-diversité » (Vertovec, 2007, traduction libre). Cette étude va reposer sur la description des attitudes, des perceptions sociales et des pratiques quotidiennes d'employeurs dans leurs rapports avec les TET au sein de PME québécoises requérant une main-d'œuvre « temporaire ».

Du côté de la recherche, le management interculturel (Velo, 2011) et international (Morschett *et al.*, 2015) se développent abondamment depuis les trois dernières décennies, mais rares sont les recherches effectuées sur le développement de compétences interculturelles pour les employeurs de PME. Cet état des connaissances est représenté de la même façon au niveau des instances gouvernementales québécoises qui, pourtant valorisant majoritairement via la justification économique l'immigration tant permanente que temporaire (Mercure, 2014; Mercure et Vultur, 2010; Noiseux, 2012; OCDE, 2015; Piché, 2008; Valarezo, 2014; Volponi, 2007), négligent l'importance de développer les compétences nécessaires au niveau des gestionnaires pour faire face à ce phénomène. Le ministère de l'Immigration de la Diversité et de l'Inclusion du Québec (MIDI) est en effet engagé dans une position que l'on peut qualifier de « marchande » (Cranford *et al.*, 2003; DePratto et Bartlett, 2015; Dupuis, 2014) où l'immigration est valorisée comme instrument économique :

[L]'immigration constitue un levier pour répondre aux besoins du marché du travail, en plus de contribuer à l'innovation et à l'entrepreneuriat et d'être une source de capitaux. [...] C'est dans un environnement concurrentiel, où de plus en plus de pays sont à la recherche de talents stratégiques, que le Québec cherche à se démarquer pour attirer les personnes immigrantes et favoriser leur établissement durable sur son territoire ainsi que leur pleine participation à la vie collective. Pour y parvenir, le Québec doit viser une adéquation optimale entre les besoins évolutifs de son économie et les profils des personnes immigrantes [...] (MIDI, 2015, p. 6)

La position du MIDI (2015, p. 2) sur le travail étranger temporaire raisonne avec sa visée globale de l'immigration alors qu'on indique la « nécessité de tirer profit des mouvements migratoires des travailleuses et travailleurs temporaires » comme un enjeu central des vingt-cinq dernières années au Québec. La situation des travailleurs étrangers temporaires est d'autant plus sous l'emprise des principes marchands puisque le statut « temporaire » les exclut par conséquent du second enjeu de la *Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion* (*Id.*, 2015) qui veut

le Québec comme étant « une société inclusive et engagée à favoriser la pleine participation » (*Ibid.*, p. 4). Un tel positionnement économique vis-à-vis le travail étranger temporaire va à l'encontre de celui de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Cette dernière critique d'ailleurs le ministère pour sa considération strictement économique à l'égard des TET et rappelle la « responsabilité du gouvernement dans l'intégration sociale des immigrants, permanents ou temporaires » (CDPDJ, 2015, p. 47). La Commission, reprenant les travaux de Chichia et Charest (2013), critique également une gestion de la diversité qui met l'accent sur les bénéfices économiques plutôt que sur l'accès à l'égalité opposant une fois de plus l'immigration économique du gouvernement et la position des Droits de la personne.

Au niveau social les PTET s'inscrivent dans une vision gouvernementale, pour reprendre les propos du texte du MIDI (2015, p. 6), où le TET constitue « un levier répondant aux besoins du marché ». Cependant, le profil de celui-ci ne représente cependant pas un « talent stratégique » suffisant pour un « établissement durable et une participation à la vie collective » (CIC, 2015; Gouvernement du Canada, 2014). Au Québec, du côté de l'immigration temporaire seulement, ce sont 12 902 individus qui ont traversé la frontière en 2014 dans le cadre des PTET (MAPAQ, 2016). Dans cette province la majorité de ces travailleurs se retrouvent dans le milieu agricole, qui en 2014 à lui seul employait 7 780 TET (*Ibid.*) au sein d'un secteur économique employant la même année environ 55 800 travailleurs (BDSO, 2016). En 2016, la tendance est à la hausse de 34 % alors qu'on dénombre 10 454 TET dans le même milieu (FERME, 2016). Si la proportion des TET au sein du milieu agricole est très importante, la représentativité de celle-ci est problématique dans le discours politique, les investissements et les programmes de soutien aux employeurs, rappelant ainsi les travaux de Bélanger et Candiz (2014), *Essentiels, fiables et invisibles : Les travailleurs agricoles migrants latino-américains au Québec vus par la population locale*. On peut

ajouter dans une courte recension d'articles d'actualité récents sur le même sujet, que les TET sont, tour à tour, des « [t]ravailleur agricoles étrangers : des brocolis, des hommes » (Meunier, 2013), des « [t]ravailleur agricoles temporaires jetables » (Vastel, 2015), des « [t]ortillas et des tomates » (Basok, 2002, traduction libre). Par ailleurs, d'autres articles indiquent que « [d]u champ au bureau d'immigration » (Champagne, 2016), les « [t]ravailleur agricoles migrants méritent mieux du Canada » (Balkisson, 2016, traduction libre). Sinon, qu'en est-il de la situation avec « [l]es travailleur agricoles migrants mexicains et guatémaltèques de l'Île d'Orléans » (Amar *et al.*, 2009) ou encore du « [r]ecrutement de travailleur agricoles guatémaltèques par les employeur canadiens » (Gesualdi-Fecteau, 2014, traduction libre) ?

Au niveau provincial, Emploi-Québec et le Mouvement québécois de la qualité débutent à se préoccuper de gestion de la diversité ethnoculturelle au niveau des employeur au milieu des années 2000 par la conception du *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi* (Emploi-Québec et MQQ, 2005). En 2007, est également mise sur pied une formation intitulée *Miser sur une main-d'œuvre diversifiée, un avantage compétitif pour les PME*, s'inscrivant dans le cadre des *Meilleures pratiques d'affaires* du ministère de l'Économie de la Science et de l'Innovation (MESI, 2013). Par exemple, sur le plan des ressources actuellement disponibles, Emploi-Québec² offre des conseil en gestion de la diversité, notamment sur l'importance de développer l'empathie, l'écoute et l'ouverture. Le MIDI³, quant à lui, offre des cours pour l'apprentissage du français en entreprise via les service adaptés d'un professeur de français. Quant à elle, l'Union des producteur agricole (UPA)⁴ offre les service d'un consultant en immigration ainsi que de l'information sur

² Emploi-Québec, « Outils et idées en gestion des ressources humaines », (Gouvernement du Québec, 2017).

³ MIDI, « Cours de français en milieu de travail », (Gouvernement du Québec, 2017).

⁴ Le milieu agricole est l'employeur majoritaire des TET (vu précédemment).

les responsabilités de l'employeur (2017b). Pour terminer ce bref tour d'horizon, la Fondation des Entreprises en Recrutement de Main-d'œuvre agricole Étrangère (FERME) (2017), organisme responsable des PTET, offre, sur son site web, une liste des « obligations » à remplir par l'employeur. Du côté des travailleurs étrangers temporaires eux-mêmes, on se rend compte du peu de ressources existantes, sinon celles du Centre des travailleurs et travailleuses immigrants (CTI, 2013). Constatons donc des ressources limitées et nettement insuffisantes pour un employeur désireux de se former en compétences interculturelles !

On ne peut pas dire qu'on comprenne bien, actuellement, le phénomène employeurs-TET au cœur duquel on retrouve la communication et les rapports interculturels ; il y a trop peu de recherches sur l'expérience de ces employeurs, notamment à l'égard de leurs attitudes, leurs perceptions, leurs pratiques et leurs communications face aux TET au sein des PME québécoises. Cependant, les travaux de Gravel *et al.* (2014a) portant sur les difficultés de cohabitation entre TET et employeurs nous indiquent une voie probante à suivre. En effet, dans le cadre de l'étude menée par l'équipe de Gravel sur l'embauche des TET, des employeurs et des informateurs-clés ont été interrogés, entre autres, sur la gestion de la diversité (Gravel et Premji, 2014). Notre étude souhaite emprunter cette piste d'enquête auprès des employeurs, car à notre connaissance, et bien qu'utiles comme nous le verrons dans le cadre théorique, la majorité des travaux en management interculturel se sont plutôt intéressés aux pratiques managériales de cadres intermédiaires en interaction avec d'autres cadres de même niveau, mais de culture différente (Arcand, 2006; Chanlat *et al.*, 2008; Dupuis, 2002; Irrmann, 2006). C'est tout comme les travaux en relations de travail ou en droit qui, eux, se sont plutôt intéressés aux pratiques inéquitables à l'égard des TET, comme l'indiquent Gravel *et al.* (2014a, p. 98) qui font référence aux travaux de nombreux auteurs (Carpentier et Fiset, 2011; Choudry *et al.*, 2009; Coiquaud, 2011; Fudge, 2012; Gesualdi-Fecteau, 2013; Gravel *et al.*, 2014b; Handal *et al.*, 2012; Hanley *et al.*, 2012; Houle *et al.*, 2011;

Nakache et D'Aoust, 2012; Nakache et Kinoshita, 2010; Tucker, 2006; Villanueva *et al.*, 2015). Pour reprendre une des préoccupations de la chercheuse principale, il nous paraît important de :

[B]ien saisir le discours des employeurs, duquel les arguments sont tirés pour justifier la constante croissance des programmes d'embauche des TET qui fait en sorte que depuis quelques années, l'immigration temporaire est supérieure à l'immigration régulière [...] ⁵ (Gravel *et al.*, 2014a, p. 98)

Outre cette tâche que nous retiendrons pour notre étude, nous souhaitons jeter des bases de compréhension qui tenteront de mieux faire les liens entre les rapports interculturels et la communication interculturelle, deux leviers agissant dans l'expérience des employeurs face aux TET au sein des PME québécoises. En effet, la communication est essentielle dans la gestion et c'est à ce niveau que sont détectés de nombreux facteurs de mésentente et de dysfonctionnement entre employeurs et TET. Ce mémoire propose une contribution pour mieux comprendre les discours des employeurs face aux travailleurs étrangers temporaires, mais aussi pour améliorer la communication au sein de PME requérant une main-d'œuvre de cette catégorie de travailleurs.

Notre recherche se divisera en trois grandes sections, soit 1) la contextualisation théorique et méthodologique, 2) les résultats et 3) la conclusion. Nous présenterons ici un aperçu de la composition de chacune de ces sections.

Le Chapitre premier s'intéressera à la dimension interculturelle, c'est-à-dire à la rencontre de personnes venant d'horizons différents. C'est en s'inspirant en grande partie des travaux en psychologie de Carmel Camilleri et Margalit Cohen-Emerique

⁵ Les auteurs utilisent les données du MIDI pour justifier l'argument : MIDI, « Portraits statistiques: l'immigration temporaire au Québec 2008-2013 », éd. de la Diversité et de l'Inclusion Ministère de l'Immigration (Direction de la recherche et de l'analyse prospective, Gouvernement du Québec, 2014)

(1989) que nous jetterons les bases théoriques du lexique interculturel : culture, acculturation, relativisme culturel, etc. Ensuite, nous présenterons le modèle des rapports interculturels de Rhéaume *et al.* (2000) qui s'intéressent à la position relative des intervenants vis-à-vis l'ethnicité. Il sera aussi question de situer les pratiques de gestion dans le contexte québécois et d'exposer ce que Camilleri et Cohen-Emerique qualifient comme étant les « stratégies » employées lors de la rencontre interculturelle. La seconde partie du chapitre théorique se situera, quant à elle, dans le domaine de la communication. Après avoir établi les fondements de cette discipline à l'aide des définitions de Zarifian (2010) et Chanlat (1990), nous nous intéresserons aux travaux de Nicole Giroux (1994) en considérant la communication selon deux perspectives : fonctionnaliste et intégratrice.

Dans le chapitre 2, nous justifions notre approche et nos choix méthodologiques. Nous ferons état des procédures et des outils d'enquête qui ont été utilisés lors de la production des données. Il sera question, dans la première partie, de situer notre recherche dans la sphère méthodologique des sciences humaines que représente l'analyse qualitative. Nous pourrions définir les principes de l'étude de cas et de l'entrevue semi-dirigée, notre méthode de production de données. Nous traiterons également des principes respectés pour les questions d'échantillonnage ainsi que de la méthode de recrutement des participants en concordance avec les chercheurs de l'Université de Sherbrooke, Mario Roy et Paul Prévost (2015). Nous verrons ensuite la manière dont les données produites seront analysées en présentant le portrait des participants et les différentes catégories d'analyse.

La deuxième partie de ce mémoire, celle livrant les résultats, comprendra trois chapitres. Le chapitre 3 positionnera l'organisation du précaire à la lumière de l'analyse des témoignages livrés par nos participants. Selon la structure de notre grille d'entrevue, nous procéderons à une analyse comparative des dires de nos participants

portant sur leur perception des PTET. C'est à l'aide d'auteurs s'étant prononcés sur la précarisation comme Castel (1995), Cingolani (2011) et Appay (2001) que nous examinerons la façon dont l'expérience de nos participants résonne avec ce phénomène.

Le chapitre 4 sera élaboré en fonction de l'analyse des segments d'entretiens qui portent sur la dimension interculturelle vécue par les gestionnaires rencontrés. C'est entre autres à l'aide du lexique culturel que nous analyserons la façon dont le gestionnaire perçoit l'interculturalité dans sa vie et dans son organisation. Nous nous concentrerons également sur la façon dont le « choc culturel » est abordé (attitudes et pratiques) par les différents participants, alors que ceux-ci utiliseront ce que Cohen et Camilleri-Emerique (1989) considèrent comme des stratégies d'évitement ou de modération. Nous situerons également les rapports interculturels dans la pratique des gestionnaires québécois.

Au chapitre 5, nous nous intéresserons aux pratiques communicationnelles entre gestionnaires et TET. Au regard, entre autres, de la définition de la communication retenue, et de la catégorisation des formes de communication dans l'organisation, nous procéderons à une analyse des propos partagés par les gestionnaires. Nous analyserons les pratiques communicationnelles des gestionnaires en proposant des « manifestations » des différentes formes de communication, en y ajoutant une dimension essentielle, soit les différences linguistiques, prises en compte ou non, par les gestionnaires.

Le chapitre 6 aura comme objectif de revisiter le modèle des rapports interculturels de Rhéaume en l'adaptant à la situation des employeurs utilisant les PTET. Il sera également question d'éclairer quatre « incidents critiques » de la pratique d'un des gestionnaires à l'étude en fonction de ce modèle.

Le mémoire se conclura en suggérant des pistes de recherche et d'action qui s'insèrent dans le cadre spécifique d'une réflexion sur le devenir du travail et des pratiques de communication des employeurs en milieu interculturel et interethnique. Avant de nous lancer dans l'analyse des résultats, nous présentons, dans les chapitres qui suivent, le contexte théorique et méthodologique dans lequel s'insère ce mémoire.

CHAPITRE I

CADRE THÉORIQUE

CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES SUR LES RAPPORTS INTERCULTURELS ET LE GESTIONNAIRE QUÉBÉCOIS FACE À LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE AVEC LES TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES

Cette étude devrait permettre d'enrichir la connaissance et la compréhension des perceptions et des attitudes d'employeurs québécois faisant appel à des TET, telles qu'elles se manifestent en entreprise avec comme angle d'approche le rapport interculturalité-communication. Bien souvent, les études descriptives sur la gestion interculturelle en entreprise se placent au niveau des réponses; or, la logique du rapport interculturalité-communication se situe au niveau des problématiques.

Afin de mieux comprendre la problématique concernant les perceptions et attitudes d'employeurs québécois et l'influence des rapports interculturalité-communication dans le domaine des PME québécoises employant des TET, dans un premier temps, nous proposons des éléments théoriques sur la notion de culture développée par Camilleri et Cohen-Emerique (1989) et d'autres suivis des principaux modèles sur les rapports interculturels et les conduites culturelles québécoises dans le milieu de travail. Dans un deuxième temps, nous nous tournons vers les processus de la communication interculturelle à l'œuvre au sein des entreprises. La communication est essentielle dans la gestion autant pour les grandes que les petites entreprises : c'est à ce niveau que sont détectés de nombreux facteurs de mésentente et de dysfonctionnement entre les

employeurs et les TET dans les PME québécoises. Nous nous concentrons donc sur la définition de la communication offerte par Zarifian (2010) et Chanlat (1990) ainsi que sur les perspectives fonctionnalistes et interprétatives de celle-ci offertes par Giroux (1994).

1.1 Éléments théoriques relatifs à la dimension culturelle et interculturelle dans l'entreprise québécoise

1.1.1 La culture comme système d'interprétation

Tout comme le soulignent Irrmann (2006) et Arcand (2006), il est possible d'affirmer que les difficultés de communication interculturelle pour les gestionnaires font désormais partie des constats reconnus en entreprise. Bien qu'il y ait un risque de tomber dans les préjugés, il est nécessaire de comprendre les impacts des « rapports interculturels » (Irrmann, 2006) pour arriver à améliorer les communications entre employeurs et travailleurs.

Intéressons-nous brièvement à la notion de culture. La culture est une notion éminemment polysémique. Devant la diversité que recouvre ce terme (Ajiferuke et Boddewyn, 1970), il nous est nécessaire d'en trouver une définition. Nous définirons la culture à partir de la définition proposée par Camilleri et Cohen-Emerique (1989, p. 27) :

La culture est l'ensemble plus ou moins fortement lié des significations acquises les plus persistantes et les plus partagées que les membres d'un groupe, de par leur affiliation à ce groupe, sont amenés à distribuer de façon prévalente sur les

stimuli provenant de leur environnement et d'eux-mêmes, induisant vis-à-vis de ces stimuli des attitudes, des représentations et des comportements communs valorisés, dont ils tendent à assurer la reproduction par des voies non génétiques.

Bien qu'éclairante, cette définition demande tout de même quelques précisions pour bien comprendre le rôle de la culture chez l'humain. D'une manière large, la culture est un système de significations appris et partagé par les membres d'un groupe. Elle est plus précisément une somme de références et de représentations implicites, plus ou moins partagées par les acteurs d'un même groupe social. Ces dernières structurent inconsciemment leurs façons de voir et d'agir, leurs façons d'interpréter le monde et leurs rapports interpersonnels et peuvent susciter des tensions et des incompréhensions du fait même qu'elles sont implicites (Chevrier, 2000, 2003; d'Iribarne, 1989). Il s'agit d'une approche très intéressante pour notre étude surtout lorsqu'interviennent des interactions interculturelles (Chanlat, 1990; d'Iribarne, 1989).

Pour comprendre ce qui a amené l'employeur à privilégier telle ou telle modalité comportementale interculturelle plutôt qu'une autre dans ses rapports avec les TET, il est nécessaire de rechercher des appuis théoriques du côté des grands modèles interculturels et des études de chercheurs de la gestion interculturelle québécoise, qui ont permis d'identifier des grandes orientations et conduites culturelles de gestionnaires québécois en emploi.

1.1.2 Les rapports interculturels dans le contexte québécois

Les travaux de Camilleri et Cohen-Emerique (1989) jumelés à ceux de Rhéaume *et al.* (2000) nous fournissent les bases fondamentales du modèle explicatif sur les rapports interculturels dans le contexte québécois que nous allons emprunter dans cette étude.

L'acculturation

Camilleri et Cohen-Emerique (1989, p. 29) définissent l'acculturation comme « l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes, avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des deux groupes. » Les auteurs, tirant cette définition du *Social Science Research Council* de 1936, émettent une réserve quant au contact, qui, selon eux, ne doit pas nécessairement être direct pour qu'il y ait acculturation, la communication pouvant être de toutes sortes.

Le relativisme culturel et l'ethnocentrisme

Le relativisme culturel est le résultat d'un jugement sur une culture à partir des principes d'une autre. Camilleri et Cohen-Emerique (1989, p. 31) diront que « chaque culture s'ordonne autour de sa matrice de départ selon une logique et qualifie le bien et le mal en accord avec celle-ci ». Le relativisme culturel remet en cause l'ethnocentrisme, selon lequel une personne érige sa culture en tant que référence universelle et en tant que « meilleure » culture. Nous soulignons ces deux postures plus particulièrement, car la littérature indique que les conflits de communication en gestion

émergent souvent d'injonctions verbales telles que celle-ci : dans l'usine ou l'entreprise « on parle québécois ».

Nous présentons ici le modèle des rapports interculturels de Rhéaume *et al.* (2000). Nous souhaitons le revisiter aujourd'hui en regard de l'expérience spécifique des employeurs de TET dans leurs processus d'interactions professionnelles avec ces derniers. Les recherches antérieures (Rhéaume *et al.*, 2000; White, 2014; White *et al.*, 2015) ont amené à porter une attention particulière aux rapports interculturels et à leurs dynamiques dans les rapports professionnels. Bien que l'étude de Rhéaume *et al.* (2000) ait été développée pour le milieu de l'intervention dans le secteur communautaire avec une préoccupation de la santé des populations ethnoculturelles vivant à Montréal, celui-ci dégage un modèle conceptuel présentant des éléments structuraux qui conditionnent les représentations, les attitudes et les pratiques relatives aux diverses appartenances identitaires, ethnoculturelles et professionnelles. Ce sont ces représentations qui nous intéressent particulièrement, et avec quelques adaptations, nous pensons pouvoir faire bon usage de ce modèle. Dans ce modèle, sont ainsi mises en évidence trois principales logiques de références dans le rapport de l'individu à l'ethnicité : l'a-culturalité ethnique, l'intégration adaptatrice et l'interculturalité (Rhéaume *et al.*, 2000, p. 144). Ces trois logiques s'articulent autour de l'appartenance professionnelle, l'appartenance à la communauté locale et le rapport au contexte sociopolitique (*Ibid.*). C'est ce modèle qui nous semble le plus adéquat à l'analyse de notre problématique, que nous adapterons pour ce mémoire.

Comme le rappellent Rhéaume *et al.* (2000), les employeurs peuvent aborder plusieurs positions à la fois. La position a-culturelle est celle où la pratique est absente de toute référence ethnoculturelle. Dans la logique professionnelle, elle se manifeste comme un traitement semblable envers tous, peu importe l'origine ethnoculturelle. Dans la logique communautaire, elle considère la population comme homogène et dans le

contexte sociopolitique, tous les membres de la société sont égaux et ont les mêmes droits, peu importe l'appartenance culturelle. La position d'intégration adaptatrice est la position intermédiaire selon laquelle les différences de langue, de culture, de religion ou autres sont prises en compte dans les sphères professionnelles, communautaires et sociopolitiques. La position interculturelle tend davantage à remettre en cause l'ethnocentrisme. Au niveau professionnel, l'intervention est orientée selon les référents culturels. Dans les visions communautaire et sociopolitique, la différence devient la règle. On parlera alors d'une vision pluraliste du vivre-ensemble où l'on refuse la subordination à la majorité. Précisons que les différentes postures, comme le rappellent Rhéaume *et al.* (*Ibid.*, p. 146), se résument « autour d'une dialectique entre l'universalité et la particularité des savoirs, des droits et des cultures », l'a-culturalité étant davantage universaliste et l'interculturalité, particulariste.

Nous reprenons pour notre étude l'analyse des rapports interculturels réalisée par Rhéaume *et al.*, et bien que la cohabitation ne soit pas l'objet de notre étude, nous y serons tout de même attentifs, car comme le souligne Leitner (2012), repris de Gravel *et al.* (2014a, p. 102), la présence de travailleurs migrants dans des communautés plus rurales peut créer :

[U]n déséquilibre à cause de la tendance démographique saisonnière engendrée par une présence majoritaire de TET sur un territoire déserté par ses habitants, un déséquilibre qui a des impacts sur la cohabitation résidentielle et sur la cohabitation des métiers [et qui peut entraîner notamment] [...] une insécurité qui fait craindre les actes racistes et xénophobes.

Intéressons-nous maintenant, dans les lignes suivantes, à la pratique des gestionnaires québécois.

1.1.3 De quelques manifestations de la culture québécoise à quelques pratiques des gestionnaires québécois

Même s'il n'existe pas un grand corpus d'études sur l'influence et l'impact de la culture québécoise en gestion (Dupuis, 2002) et bien que nous cherchions à éclairer les perceptions et attitudes via les discours des employeurs québécois vis-à-vis les TET, il est possible de dégager certaines modalités comportementales et certaines orientations culturelles en fonction, notamment, des problématiques adaptatives de Hall (1990) et de Hofstede (1994). Ces orientations culturelles sont susceptibles d'apparaître dans le discours des employeurs québécois face aux TET et c'est pour cette raison que nous nous penchons brièvement, dans les prochaines lignes, sur ce corpus de littérature.

Pour dresser ce portrait, la recension des écrits réalisée par Dupuis (2002) sur la « Gestion québécoise à la lumière des études comparatives », sert de base. Les études de Barmeyer (1998, 2007) et de Aktouf *et al.* (1992), permettent d'ajouter un complément d'information.

Dupuis (2002) rapporte qu'une des premières études qui permettait d'identifier le style de gestion des Canadiens français est celle de Taylor (1961). Ce dernier présente l'industriel canadien-français comme un dirigeant au comportement autoritaire, centralisateur et paternaliste, avec une attitude conservatrice face à la prise de risques, par opposition au dirigeant canadien-anglais qui délègue et prend davantage de risques. Par la suite, d'autres chercheurs ont confirmé ce style de gestion chez les Canadiens français : Auclair et Read (1966), Hénault (1974), Kanungo, Gorn et Dauderis (1976); Fortier (1977) et Rainville (1980). Plusieurs ont vu là un parallèle marquant avec la gestion française. Mais en regardant de plus près, Bordeleau (1982, p. 272), repris par Dupuis (2002, p. 187), a noté des différences significatives entre les deux styles de

gestionnaires (souci d'impartialité, intérêt pour le développement des subordonnés, utilisation souple du statut, ouverture à la discussion et au travail d'équipe, et relation de support au travail) comme caractéristiques des gestionnaires canadiens-français, en insistant sur les trois premiers comme éléments permettant de bien les distinguer des gestionnaires français. Malheureusement, Bordeleau conclut en situant la gestion canadienne-française entre la gestion française et américaine.

Dupuis (2002) affirme, en se basant sur les recherches de Bordeleau (1982) et d'autres chercheurs, que l'individualisme qui ressort chez les gestionnaires québécois démontre une acculturation marquée aux valeurs nord-américaines anglo-saxonnes. Est-ce vraiment uniquement une acculturation aux valeurs anglo-saxonnes ou est-ce également l'expression ouverte des valeurs de l'américanité qui s'étaient implantées rapidement chez les habitants de l'époque de la Nouvelle-France ? Nous croyons davantage à cette dernière hypothèse. Cette impression nous vient des conclusions de Delâge (1999) sur l'existence d'un fort égalitarisme et d'une montée de l'individualisme en Nouvelle-France, compte tenu, entre autres, de la possibilité pour tous les habitants de s'enrichir ou à tout le moins d'être à l'aise économiquement. Évidemment, les contacts très fréquents avec les cultures canadienne-anglaise et américaine, ainsi que les conditions de vie nord-américaines influencent la culture québécoise actuelle, mais possiblement davantage en renforçant des comportements qui avaient déjà commencé à prendre forme au temps de la colonie française plutôt que par une acculturation pure et simple. Dupuis (2002, p. 199) précise également que le gestionnaire canadien-français se démarque de l'américain par « une recherche plus grande du consensus, par les arrangements informels et par un égalitarisme communautaire », en partie en raison de ce qu'Aktouf *et al.* (1992, p. 83) considèrent comme un fort enracinement « dans les valeurs originelles de l'éthique catholique et de la mentalité rurale ». Ces auteurs soulignent justement cette originalité du mode de gestion québécois où les valeurs traditionnelles n'empêchent pas une insertion dans l'évolution de celles occidentales.

Par la suite, quelques enquêtes ont utilisé les indices culturels de Hofstede pour essayer de situer les gestionnaires québécois. Nous ne retenons pas ces enquêtes ici notamment dû au fait du trop grand nombre de critiques adressées à ces études (Dupuis, 2002, p. 188). La perspective selon l'adaptation de Hall (1990) nous semble plus pertinente à notre étude et c'est sur celle-ci que les lignes suivantes sont consacrées.

Il n'existe pas d'études, à proprement parler, qui avaient pour but d'identifier le positionnement des gestionnaires québécois par rapport aux problématiques adaptatives de Hall (1990). Seul Barmeyer (2007) semble s'attarder à l'importance du contexte dans les communications et à l'organisation du travail dans le temps (polychronie / monochronie) dans son étude portant sur des étudiants en administration. Selon cet auteur, les Québécois seraient davantage orientés vers un contexte faible de communication, ayant besoin de beaucoup plus d'informations pour comprendre un message que leurs homologues français (*Ibid.*, p.149). Une autre étude peut venir appuyer cette hypothèse. En effet, Aktouf *et al.* (1992, p. 92), mentionnent, en décrivant les dirigeants québécois, des caractéristiques généralement associées à un contexte faible de communication : « Ici, un dirigeant qui "s'écoute parler" court le risque de ne pas être écouté ! ». Cette affirmation est un élément qui peut démontrer que les Québécois préféreraient un discours qui va droit au but et qui ne se soucie peu de l'éloquence. Dans une moindre mesure, une autre affirmation appuie également un contexte faible de communication qui mise sur des mots simples et clairs : « On se méfie des arguments d'autorité et des démonstrations "savantes" qui ne concordent pas avec "le gros bon sens" » (*Ibid.*, p. 92). Pour appuyer cette orientation vers une communication plus explicite, Dupuis (2002, p. 199) mentionne aussi que les Québécois préfèrent une « communication claire et directe ». Cependant, il est possible de penser que l'orientation vers la féminité et l'évitement du conflit pourraient favoriser une communication plus implicite à l'occasion étant donné, entre autres, qu'une communication directe peut favoriser l'ouverture d'un conflit.

1.1.4 Des stratégies interculturelles face à l'irruption de la diversité ethnoculturelle

Bien que nous cherchions à comprendre les attitudes et perceptions incorporées dans les discours des employeurs québécois à l'égard des TET, il est possible de dégager certaines stratégies interculturelles en fonction, notamment, des stratégies de Camilleri et Cohen-Emerique (1989). Celles-ci sont susceptibles d'apparaître dans le discours des employeurs québécois face aux TET et c'est pour cette raison que nous nous penchons de façon succincte, dans les prochaines lignes, sur ce corpus de littérature.

Davel et D. Ghadiri (2008) proposent quatre stratégies de gestion de la diversité : réactive, défensive, accommodante et proactive. C'est cependant à ce que Camilleri et Cohen-Emerique (1989) présentent comme étant deux grandes catégories de « stratégies », terme qui, nous le rappellent-ils, est discutable, que nous nous attarderons pour les fins de l'exercice d'analyse. Nous nous efforcerons, ci-après, à présenter l'ensemble de ces stratégies comme nous en informant ces auteurs. Nous considérons le modèle des stratégies de ces auteurs idéal pour analyser la rencontre interculturelle entre employeurs et TET.

1.1.4.1 Stratégies d'évitement par cohérence simple

La première catégorie est celle de l'évitement. Selon Camilleri et Cohen-Emerique (1989), les stratégies d'évitement se situent le long d'un axe où sont représentées, aux

extrémités, les dimensions ontologiques et pragmatiques⁶. Nous dirons des acteurs « extrémistes » qu'ils agissent par cohérence simple (*Ibid.*, p. 62), et de ceux qui se situent tout le long de cet axe qu'ils agissent par cohérence complexe (*Ibid.*, p. 65). À un bout de cet axe, donc, se retrouvent les acteurs qui survalorisent la dimension « ontologique » (*Ibid.*, p. 62). Ces conservateurs, comme l'indiquent les auteurs, attachent beaucoup d'importance à la tradition et à la conservation de celle-ci. Il ne sera donc pas question d'adapter l'environnement, on tentera plutôt d'éliminer les éléments contradictoires au code de référence initial par « cohérence simple ». À l'autre bout de l'axe, nous retrouvons les acteurs qui survalorisent la dimension « pragmatique » (*Ibid.*, p. 63). Selon la même logique, les acteurs plutôt opportunistes modifieront l'environnement avant toutes choses, délaissant le « moi » et alternant les codes de référence identitaires pour atteindre leurs objectifs. Si le conservateur tient éperdument à son code identitaire, l'opportuniste en a un flexible à toutes éventualités.

1.1.4.2 Stratégies d'évitement par cohérence complexe

Ces stratégies d'évitement par cohérence simple représentent des positions extrémistes moins fréquentes que les stratégies d'évitement par cohérence complexe. Néanmoins,

⁶ Les auteurs n'explicitent pas la définition des dimensions ontologiques et pragmatiques qu'ils retiennent. À la lumière de l'opposition qu'ils en font nous retenons ces définitions. D'une part la définition de l'Académie française (1932-1935) sur l'argumentation ontologique : « Preuve tirée de l'idée de l'être infini, l'existence étant contenue dans l'idée que l'on a de la perfection », une survalorisation de la dimension ontologique voudrait que l'individu considère sa propre culture comme quasi parfaite, d'où le conservatisme. D'une autre part, à l'opposé le pragmatisme désignerait « l'attitude de quelqu'un qui s'adapte à toutes les situations [...] » « Le Petit Larousse », dans *Le Petit Larousse* (Paris : Larousse, 2007). L'on constate donc l'opposition conservateur et opportuniste ce que désignent les auteurs comme « conservateur et opportuniste ».

nous devons présenter les délimitations du phénomène pour mieux comprendre son essence. Se trouvent au long de cet axe des stratégies d'évitement par cohérence complexe s'articulant sur deux niveaux, non logique (Camilleri et Cohen-Emerique, 1989, p. 66) et logique (*Ibid.*, p. 68).

Au niveau non logique, nous dirons que les acteurs agissent contrairement à la logique rationnelle. Pour éliminer ou modérer la contradiction émanant du choc culturel, les acteurs élaboreront des formations apparaissant comme des « débrouillages » (Camilleri et Cohen-Emerique, 1989, p. 66). Manipuler les systèmes (valoriser ontologie et pragmatisme en alternance) pour maximiser leurs avantages personnels et « satisfaire sans culpabilisation aucune, les exigences de leur subjectivité » (*Ibid.*, p. 68) sont les formes les plus représentatives des sujets de la stratégie d'évitement par cohérence complexe au niveau non logique.

Au niveau logique, nous dirons que les acteurs agissent avec souci de la logique rationnelle. Ils chercheront davantage à articuler un argumentaire justifiable, tant pour eux que pour autrui. Quelques stratégies semblent plus représentatives de cette réalité pour nos auteurs (1989). D'abord, nous parlerons de « réappropriation » (*Ibid.*, p. 68) qui consiste à considérer un trait étranger comme étant déjà présent dans le code de référence d'appartenance (on ne sort donc pas de sa culture). Ensuite, il y a la « dissociation » (*Ibid.*) où l'on considère deux éléments pourtant liés comme étant distincts. Nous parlerons également « d'articulation organique des contraintes » (*Ibid.*), selon laquelle une « nouvelle » conduite n'est logiquement pas opposée à une ancienne représentation (les auteurs donnent l'exemple de l'instruction des femmes comme étant une bonne idée pour améliorer leurs fonctions traditionnelles). Enfin, nous distinguerons les « manipulations de la liaison entre la représentation à laquelle on déclare adhérer et sa mise en pratique » (*Ibid.*, p. 69), comme toute tentative de délai ou de translation dans un état différent par argumentation logique d'un phénomène

quelconque ; par exemple, affirmer être pour l'équité salariale, mais considérer qu'elle est impossible dans le contexte actuel.

1.1.4.3 Stratégies de modération des conflits de valeurs

Les deux sections précédentes font état d'un phénomène : la contradiction émanant de l'altérité est souvent approchée par une tentative d'évitement. Lorsque l'évitement n'est pas réalisable ou souhaitable, nous parlerons de stratégies de modération des conflits de valeurs (Camilleri et Cohen-Emerique, 1989, p. 69). De leurs observations, les auteurs dénotent des stratégies de modération fréquentes. La première stratégie est « l'investissement différencié dans les valeurs contradictoires » (*Ibid.*) en pondérant l'importance de ces dernières sur une échelle hiérarchique. La seconde est « la limitation diverse de l'item perçu comme pénible » (*Ibid.*, p. 70). Les deux auteurs nous donnent l'exemple de la limite temporelle où l'homme d'un ménage traditionnel laissera sa femme travailler un temps pour équiper le couple. Les stratégies de modération se présentent sous plusieurs formes et les auteurs sont conscients du fait que l'atteinte d'une représentation exhaustive peut être compliquée. Cette section dresse néanmoins un portrait diversifié et représentatif de la réalité émanant de la rencontre avec l'autre.

La communication est fondamentale dans la gestion de la diversité et c'est à ce niveau que sont identifiés de nombreux facteurs de mésentente et de dysfonctionnement entre employeurs et TET. Il est maintenant temps de s'y attarder dans la deuxième partie de ce chapitre théorique.

1.2 Éléments théoriques relatifs au processus à l'œuvre entre employeurs québécois et TET : le cas de la communication interculturelle

En effet, les employeurs doivent échanger des informations, émettre des idées, prendre des décisions, coordonner leurs activités. Cela ne peut se faire que par la communication. En fait, la communication est l'élément fondamental des relations interpersonnelles, il n'est donc pas étonnant de constater que les principaux facteurs de mésentente mentionnés par de nombreux auteurs soient attribuables à une mauvaise communication (Adler, 1991; Barham et Oates, 1992; Canen et Canen, 1999; Chevrier, 2000; Gancel et Hills, 1997; McCain, 1996; Raynaud et Perkins, 1992; Sekiou, 2001; Spinks et Wells, 1997). L'aptitude à communiquer efficacement de la part des employeurs québécois avec les TET sera une des conditions de réussite de celle-ci. Mais que signifie communiquer ?

1.2.1 Qu'est-ce que communiquer ?

De nombreux chercheurs (Shannon et Weaver, 1964; Winkin, 1981) ainsi que des écoles (École de Palo Alto⁷; École de Montréal⁸) se sont intéressés depuis longtemps à

⁷ Fait référence à « un groupe de chercheurs réuni dans les années 1950, autour de la personnalité exceptionnelle de Gregory Bateson. Elle a révolutionné le champ des sciences humaines en plaçant la communication et la notion de système au centre de sa théorisation. » (Picard et Marc, 2013)

⁸ Fait référence à « un influent regroupement informel de chercheurs en communication qui participent - en divers lieux et par diverses voies - à approfondir et renouveler les intuitions radicales du professeur Taylor [fondateur du Département de Communication de l'Université de Montréal]. » (Chaput et Basque, 2010, p. 65)

ce concept, néanmoins il n'existe pas de consensus pour une définition unique en raison de la complexité de celui-ci. Parmi les nombreuses définitions proposées de la communication⁹, nous retenons celle réfléchie par Zarifian (1996), liant « [t]ravail et communication ». En effet, pour cet auteur, lorsqu'on travaille, la communication c'est « essayer de se comprendre [et] [...] essayer de se mettre (au moins partiellement) d'accord sur quelque chose. C'est aussi : vouloir se comprendre. » (*Ibid.*, p. 115). Comme il le dit : « la matrice reste bel et bien " se parler " (et non pas " parler "). » (*Id.*, 2010, p. 135)

Cette définition est déjà largement en porte à faux vis-à-vis la manière dont habituellement le gestionnaire entend souvent ce qu'il faut comprendre par communication. Pour ce dernier, cela peut s'avérer être simple : transmettre des messages et s'assurer que les employés les ont assimilés. Simplification qui peut surprendre face à la complexité de la communication...et surtout que cela puisse conduire à une compréhension mutuelle, cela est encore plus surprenant. Une fois la surprise dépassée, voyons maintenant les composantes essentielles de cette définition. Nous continuons à arpenter la pensée de Zarifian à ce sujet, car elle est précise, claire, et sert notre propos. L'auteur mentionne que cette définition de la communication (se parler) « marque une nette différence entre " communiquer " et " informer " » (*Id.*, 2010, p. 136). Il poursuit sur le fait que deux caractéristiques majeures sont engagées dans la communication, dans le fait de se parler :

1. La réciprocité : se parler, et avec elle la relance de l'échange langagier, le dialogue au sens rigoureux du terme ;

⁹ Nous distinguons ici deux types de définitions de la communication : parler, où celle-ci sert à transmettre un message et se parler, où la communication est un processus d'échange.

2. La compréhension d'autrui. D'abord bien entendu la compréhension minimum de la signification de ce qui est dit (parler à peu près la même langue et mettre les mêmes réalités derrière les mots), mais aussi un minimum de compréhension de l'autre : sa culture de référence, sa manière de réagir dans une discussion, son adhésion à ce qui est dit ou son rejet, etc. Tous ces aspects sont, de fait, présents dans cette simple action qu'est « se parler ». ¹⁰ (*Ibid.*)

Chanlat (1990, p. 18) nous rappelle que la communication s'articule autour de trois axes :

1. Les éléments textuels : parmi eux nous trouvons la langue qui tient une place très importante. Cette dernière se compose de mots, de sons et s'articule autour d'une grammaire;
2. Les éléments co-textuels : le langage non verbal, c'est-à-dire les intonations, le rythme, l'accent, la gestuelle adoptée, la distance entre les interlocuteurs;
3. Les éléments contextuels : le contexte fait partie intégrante de la communication. Il s'agit de l'environnement (culturel, spatial, temporel, etc.) dans lequel va s'inscrire l'interaction.

La culture de chacun joue un rôle fondamental sur la signification que les personnes donnent au message reçu ainsi que sur la manière d'encoder et de décoder le message. Dans des situations interculturelles, les différentes représentations, significations d'un mot, d'un concept, d'une idée peuvent engendrer des malentendus, des problèmes de sémantique. En effet, quand l'émetteur et le récepteur appartiennent à une même

¹⁰ La mise en forme originale a été modifiée par l'auteur afin de respecter celle du présent travail.

culture, ils accordent au message le même sens ou presque. Dans une situation interculturelle, un problème peut survenir quand le sens accordé diffère, car l'émetteur et le récepteur ne partagent pas le même ensemble de significations.

1.2.2 Communication et contexte

Ici, nous nous permettons de rappeler rapidement ce que nous avons vu dans la précédente section avec Hall, la communication s'inscrit dans un espace et une temporalité, dans un contexte donné. Ces éléments participent à la construction de l'interrelation et à sa signification. D'après Hall (1984), la communication effective nécessite la connaissance du langage du temps et de la référence au contexte. Ces deux critères de différenciation des cultures auraient un impact important sur les modes de travail et par voie de conséquences, sur la communication.

1.2.3 Quand le sens des mots diverge d'un univers culturel à un autre

Sans entrer dans les détails de cette section, nous souhaitons tout de même présenter une idée directrice pour notre étude, soit la langue de travail dont font usage les employeurs face aux TET et son impact possible sur la communication. Ainsi, loin de constituer une sorte d'espéranto universel facilitant les échanges interpersonnels, la langue de travail est souvent à l'origine de malentendus entre employeurs québécois et TET. En effet, dans le contexte de l'embauche de ces derniers, si la plupart des

employeurs québécois maîtrisent le français et suffisamment l'anglais pour échanger des informations techniques et factuelles, ceux-ci sont souvent démunis pour nuancer leur pensée. Un même mot, un même concept peut renvoyer à des conceptions divergentes, ce qui fait que les acteurs n'adoptent ni la même attitude, ni le même comportement. Dans les échanges entre employeurs et TET, la sémantique est une source fréquente de malentendus. La signification de certaines informations relatives à l'accomplissement de la tâche peut être différente d'un univers culturel à l'autre et cette signification affecte directement la communication entre employeurs et TET.

1.2.4 Lorsque la communication interne est sollicitée : entre « faire faire », « être ensemble » ou « faire ensemble » ?

Nous nous intéressons maintenant à une dimension importante de notre étude, soit celle de la communication interne des employeurs pour comprendre les différentes directions que ceux-ci peuvent prendre lorsqu'il est question du travail des TET, entre « faire faire », « être ensemble » ou « faire ensemble ». Ainsi, dans cette section plus importante que les autres, nous discutons des perspectives fonctionnaliste et interprétative de la communication interne que propose Nicole Giroux (1994), car elles semblent capter l'essentiel des différentes postures que peuvent tenir les employeurs québécois dans leur communication lorsqu'il s'agit du « travail à faire » pour les TET.

1.2.4.1 La perspective fonctionnaliste de la communication interculturelle interne

Deux perspectives s'affrontent en communication interne, soient les perspectives fonctionnaliste et interprétative. La première observe l'organisation de façon objective en mettant l'accent sur la rationalité et le pragmatisme (Giroux, 1994). De nature explicative, elle s'attarde à « comprendre » les systèmes dans une logique prescriptive pour les améliorer. Nous dirons qu'elle est fonctionnelle puisqu'elle cherche à remplir deux « fonctions » : productrice et intégratrice.

1.2.4.2 La perspective fonctionnaliste productive de la communication interculturelle interne

La communication productive, de l'ordre du « faire faire » (Giroux, 1994, p. 5), s'inscrit dans une vision mécanique de la communication, où celle-ci est instrumentalisée en une unité productive. Elle correspond davantage au « modèle émetteur » où l'accent est mis sur le message, les canaux et les réseaux de communication (*Ibid.*, p. 6). Cette forme de communication linéaire, unilatérale et sujette à l'amalgame économique est présente dans l'organisation hiérarchisée où le gestionnaire (émetteur du savoir) transmet aux travailleurs (récepteur obtempérant). Ces derniers, explique Giroux, sont des membres s'insérant dans une vision mécaniste de l'organisation, motivés avant tout par une rétribution économique. La hiérarchisation est d'ailleurs représentée par la division entre détenteurs de savoirs (les gestionnaires détenteurs du pouvoir) et ceux qui réalisent (les travailleurs).

Dans une telle forme de communication, Giroux (1994) rappelle que le message est axé vers le fonctionnement de l'organisation selon une logique opératoire (tâches, méthodes, résultats attendus). Dans ce contexte, il est supposé que le récepteur interprète le message de la même manière qu'il est envoyé par l'émetteur (seul créateur de sens de l'organisation). Soumise au calcul économique et optimisée pour sauver des coûts, elle se manifeste comme étant un processus d'instruction formel, standardisé ou écrit.

Giroux (1994) propose que, dans cette perspective, le gestionnaire se questionne sur les informations utiles pour accomplir les tâches, les connaissances nécessaires pour comprendre le message, les récepteurs pertinents à la transmission du message et le médium adéquat pour cette dernière. Elle nous indique également que même étant linéaire et unilatérale, la communication productrice peut intégrer la rétroaction pour alimenter le système menant à la prise de décision.

1.2.4.3 La perspective fonctionnaliste intégratrice de la communication interculturelle interne

La seconde fonction remplie par la communication, celle de l'ordre du « être ensemble » (Giroux, 1994, p. 7), est la communication intégratrice. Elle a pour objectif de réunir les membres de l'organisation : les interlocuteurs sont à la fois émetteurs et récepteurs, engagés dans un partenariat où le dialogue est bilatéral. L'empathie, la capacité à écouter, l'ouverture, la confiance, l'ouverture à l'autre, la convivialité, l'interactivité et la solidarité sont les aspects valorisés par cette forme de communication dans un environnement visant à rassembler les groupes de différents

horizons. Dans cette perspective, tous les sujets deviennent créateurs de sens dans le dialogue. Si, dans la communication productrice, le message est opératoire, il devient ici également expressif (émotions, sentiments, attitudes).

Dans la pratique, Giroux (1994), citant les travaux de Euske et Roberts (1987), suggère que l'amélioration du climat organisationnel par la communication intégratrice entraînera la satisfaction au travail et par conséquent la productivité. Giroux insiste aussi sur le fait que cette forme de communication se manifeste davantage de façon informelle, orale et face à face, par exemple lors de pauses, de soupers, etc. Dans cette perspective, le gestionnaire se questionnera sur les liens entre employés et les liens entre les employés et l'organisation.

1.2.4.4 La perspective interprétative de la communication interculturelle interne

La seconde perspective de la communication interne, de nature subjective, « s'intéresse aux points de vue des acteurs qui sont engagés dans la réalisation d'activités sociales » (Giroux, 1994, p. 7). La réflexion porte sur l'action des individus au niveau microsociologique, contrairement à la perspective fonctionnaliste qui porte sur les structures (niveau macrosociologique). La dimension « organisante » se trouve à être la forme interprétative dominante de la communication.

La communication « organisante », considérant cette première comme fondatrice de l'organisation, est de l'ordre du « faire ensemble » Giroux (1994, p. 9). Dans une perspective transactionnelle, les membres de l'organisation construisent celle-ci et son

identité en évoluant dans leurs relations et en échangeant des valeurs. L'organisation et sa culture, en constante évolution, sont donc le résultat de la communication. Si la communication productive met en relief les éléments constitutionnels de la communication (émetteur, message, récepteur) et la communication intégratrice sur la création de liens, l'« organisante » se concentre sur les processus créateurs de sens pour les membres de l'organisation. Giroux dira que l'organisation n'a plus une culture, mais plutôt qu'elle est une culture. Elle fait la nuance entre « organisante » et intégratrice :

[C]'est à travers les activités quotidiennes de ses membres que se construit l'organisation. Ce qui constituait des caractéristiques (culture, structure, système de pouvoir) de l'organisation devient alors le produit des processus collectifs de création de signification, de relations et d'identités. (*Ibid.*).

Pour les pratiques managériales, Giroux souligne le fait que cette forme de communication amène le gestionnaire à se questionner sur le droit de parole, l'étendue de la participation, le sujet de celle-ci, l'expression et le partage des savoirs et le soutien de l'effort collectif (*Ibid.*). Elle se manifeste dans un premier temps de manière informelle entre les individus lorsqu'elle porte sur les problèmes à résoudre et le climat organisationnel. Dans un second temps, Giroux dira qu'elle met l'accent sur le processus (développement de la structure, émergence de réseaux, processus de création d'identité, légitimité donnant sens à l'action, etc.).

Nous terminons cette section sur la communication en rappelant que celle-ci se scinde en trois formes : productive, intégratrice et « organisante ». Les deux premières sont de natures prescriptives, alors que l'autre est descriptive. Dans l'ordre, chacune d'elle s'est développée en réponse à la précédente, pour combler ses limites. Giroux (1994) souligne que la dernière, encore en plein essor et moins étudiée, est la plus

représentative de la réalité organisationnelle et c'est pourquoi nous retenons son modèle pour l'analyse de la communication des employeurs québécois face aux TET.

Nous avons, dans ce chapitre théorique, posé les assises sur lesquelles nous nous basons tout au long de l'étude. Celui-ci sur les travailleurs étrangers temporaires dans le regard d'employeurs québécois est peut-être incomplet, mais il a le mérite d'interpeller des disciplines qui habituellement ne communiquent pas beaucoup afin de trouver une lentille complexifiée lorsqu'on tente, comme nous, d'éclairer ce phénomène sur lequel il n'y a pas d'abondance de littérature et d'études empiriques. En effet, les travaux antérieurs conjuguant communication et rapports interculturels dans le contexte des gestionnaires québécois employant TET sont peu nombreux. L'ancrage théorique étant fait, nous devons maintenant nous attarder aux aspects méthodologiques qui nous permettent d'explorer la réalité qu'offre le terrain de recherche et que la théorie nous permettra d'enrichir.

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Approche et choix méthodologiques

En raison de la nature de notre objectif, le cadre général de cette recherche s'appuie sur une recherche de type qualitative (Prévost et Roy, 2015) et notre schème de recherche repose globalement sur une approche interprétative et compréhensive (Champagne *et al.*, 2007). Nous l'appliquerons à une étude de cas. Notre devis de recherche intègre des éléments d'information éclairant divers aspects de la dynamique complexe - rapports interculturels, pratiques communicationnelles d'employeurs québécois, processus économiques et sociaux, diversité ethnoculturelle de TET - à laquelle donne lieu le recours par des employeurs québécois à une main-d'œuvre cyclique et saisonnière représentée par les TET.

Le projet de compréhension présenté, outre l'aspect explicatif, possède une des caractéristiques des approches biographiques (Legrand, 1993; Pineau et Le Grand, 1993), soit d'inclure une partie du vécu et des savoirs des participants (les employeurs) à la recherche (Champagne *et al.*, 2007). En effet, l'analyse des expériences d'employeurs de TET au moyen d'entretiens semi-dirigés est ici considérée, non seulement comme utile, mais fondamentale à une appropriation et à la contribution effective d'un espace social producteur de savoir. Comme l'indique si bien Demorgon (2003, p. 287) :

Si nous voulons fonder une réflexion et une pratique interculturelle plus objectives et plus fiables, nous ne pouvons pas nous contenter de constats qui relèvent toujours d'effets statistiques. Pour échapper à la caricature des personnes, résultat d'une référence durcie aux identités nationales, il faut atteindre le niveau des processus adaptatifs qui sont générateurs de différences culturelles.

2.1.1 L'étude de cas

L'étude que nous menons sur les représentations et les significations qu'accordent les employeurs québécois à leurs pratiques de communication dans le contexte du recours à une main-d'œuvre de TET s'appuie sur l'étude de cas (Prévost et Roy, 2015) qui allie ici des représentations internes et des informations plus externes permettant de situer les gestionnaires à l'intérieur du contexte interculturel et interethnique dans lequel ils évoluent. Cette méthode permet de bien mettre en évidence les caractéristiques complexes du processus de communication à l'œuvre au sein d'un groupe d'individus.

Nous avons choisi l'étude de cas de gestionnaires québécois embauchant des TET dans cette perspective pour étudier la dynamique complexe, c'est-à-dire, les modèles conceptuel et organisationnel, les pratiques communicationnelles, les processus sociaux et la diversité ethnoculturelle à laquelle donne lieu la situation interculturelle compte tenu de la présence des TET sur des sites de productions de différents secteurs. De plus, l'étude de cas, pensons-nous, permet de tenir compte de la centralité des interprétations et des significations subjectives que les gestionnaires québécois accordent aux situations et aux actions qui composent leur environnement quotidien. Par ailleurs, nous sommes conscients que certaines critiques peuvent se manifester en regard de la validation scientifique. Notre entreprise monographique vise à mettre en

évidence quelques caractéristiques fondamentales des rapports de communication constitutifs d'un groupe de gestionnaires québécois dans la situation d'embauche de TET. Dans cette perspective, notre entreprise monographique se situe sur un terrain riche, unique et ciblé, où la part des discours subjectifs occupe une place importante. Nous pensons que la situation étudiée est suffisamment riche pour obtenir une représentativité satisfaisante dans la mesure où il est possible de dégager les caractéristiques essentielles des rapports interculturels et communicationnels développés au sein des rapports interculturels entretenus entre employeurs québécois et TET.

Il nous faut maintenant préciser le cadre méthodologique qui préside à l'organisation de notre recherche. Nous entendons présenter d'abord le mode de production des données et d'analyse, ensuite les pistes de recherche pour rendre compte de la situation que nous devons analyser dans ce mémoire. Pour chacune des parties, nous comptons également exposer les principaux obstacles issus de notre méthodologie.

2.1.2 Le mode de production des données

Le mode de production des données est une opération de connaissance sur la « situation concrète » qui peut se définir comme l'élaboration d'un recueil de textes. Globalement, il y a les données que le chercheur construit lui-même et les données déjà élaborées. Toutes deux ont le même but: connaître la « situation concrète » tout en la découpant à partir d'un questionnement. Une technique d'enquête est utilisée dans ce mémoire: l'entrevue semi-directive. Dans la présentation qui suit, nous en exposons les principales caractéristiques.

2.1.2.1 L'entrevue

Entre juillet 2016 et octobre 2017, nous avons réalisé cinq (5) entrevues avec cinq (5) gestionnaires québécois et une (1) entrevue avec un (1) TET qui se sont portés volontaires pour participer au « volet entrevue ». Seules les analyses d'entrevues auprès d'informateurs-clés (les gestionnaires) sont retenues, parce qu'elles apportent l'éclairage sur leurs perceptions concernant les dimensions des rapports interculturels, de la communication interculturelle et de situations interculturelles que vivent des employeurs québécois à l'égard de TET. Pour sa part, l'entrevue avec le TET porte davantage sur les conditions de travail et le renvoi de ce dernier, qui s'est d'ailleurs déjà prononcé sur le sujet dans une autre publication médiatique¹¹.

Les cinq entrevues se sont déroulées de la façon suivante: nous avons fait passer une entrevue réunissant l'auteur du mémoire et le gestionnaire. Dans la plupart des cas, les entrevues sur rendez-vous ont été d'une durée approximative d'une heure et demie, selon le temps disponible des gestionnaires. Si l'entrevue était prévue pour une heure précise, nous avons suffisamment de temps pour permettre à la personne rencontrée de guider la discussion, ce qui lui permettait de s'écarter du sujet, en autant que toutes les questions prévues aient été couvertes.

Les entrevues se sont déroulées dans les locaux de l'UQAM (participant 3) et dans les bureaux des employeurs (participants 1, 2, 4 et 5). Avant le début de l'enregistrement, et suite aux salutations, l'auteur a fait une courte présentation aux participants pour rappeler les objectifs de la recherche et le but de leur implication, en plus de leur expliquer le déroulement de l'entrevue. Suite à la lecture conjointe et à la signature du

¹¹ À des fins de confidentialité, la publication n'est pas mentionnée.

formulaire de consentement (voir appendice A), l'entrevue débutait. Lors d'interruptions inattendues (téléphone, visite d'employés, etc.), l'enregistrement était arrêté puis repris à la fin des dites interruptions. La totalité des propos sur les thèmes d'entrevue de ces rencontres a été enregistrée. De façon plus spécifique, dans la prochaine section, nous abordons la description de notre modèle d'entrevue que nous définissons comme un modèle conversationnel.

2.1.2.2 Un modèle conversationnel

Nous avons abordé dans la conduite des entrevues un modèle conversationnel qui suppose une interaction active des deux partenaires et l'implication du chercheur. Ceci afin de créer un climat de confiance favorisant une expression plus complète de la part de l'enquêté. Au cours des entrevues avec les gestionnaires québécois, nous avons présenté les objectifs de la recherche et les thèmes de l'entrevue. Le guide d'entretien se trouve à l'annexe I. Voici les pistes de réflexion qui nous ont guidées dans l'entrevue:

1. La nature des usages économiques d'une main-d'œuvre cyclique et saisonnière;
2. La description d'interactions au travail entre employeurs québécois et TET;
3. La description de pratiques d'employeurs québécois dans leurs communications avec les TET;

4. La nature des rapports interculturels qu'il y a entre le gestionnaire québécois et les TET, le gestionnaire québécois et l'instance de gestion des PTET, les gestionnaires québécois et les instances locales venant en aide aux TET au sujet de la présence des TET dans les localités rurales et urbaines ou semi-urbaines;
5. Les perceptions des employeurs sur la gestion de la diversité culturelle au Québec et sur leurs rapports avec les TET.

Pour terminer cette section, nous présentons quelques remarques sur la conduite des entrevues. C'est nous qui engageons l'entrevue et instituons les règles du jeu. Par exemple, c'est nous qui choisissons les thèmes de l'entrevue et qui centrons l'entrevue. Pour réduire autant que possible ce déséquilibre, nous avons essayé d'instaurer une relation d'écoute active. C'est une position d'empathie difficile, que certains diraient « paradoxale », parce qu'elle suppose que l'intervieweur ressent et voit vraiment les choses du point de vue de l'interviewé tout en gardant le contrôle sur l'objectif de la recherche. Toutefois, cette attitude est particulièrement difficile dans le modèle conversationnel tel que nous l'avons mis de l'avant. En effet, celui-ci suppose que l'on maintienne une interaction active avec l'interviewé, que l'intervieweur s'implique pour susciter l'expression de l'autre tout en demeurant centré sur l'autre.

2.1.3 Le groupe des gestionnaires interviewés

Le recrutement des participants s'est fait via plusieurs plateformes. Nous avons d'une part établi contact avec la Fondation des Entreprises en Recrutement de Main-d'œuvre

agricole Étrangère (FERME). Notre lettre de recrutement (voir appendice B) a été envoyée à tous les membres de cette organisation faisant affaire avec les organisations employant des TET. Les employeurs le désirant ont pu nous contacter par la suite. Toujours dans le même objectif, nous avons également approché différentes associations en contact avec des employeurs et des travailleurs : le Centre des travailleurs et travailleurs immigrants (CTI), les travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), l'Alliance des travailleurs agricoles (ATA) et l'Union des producteurs agricoles (UPA). Enfin, nous avons contacté directement par téléphone et/ou par courriel certains employeurs dont nous savions, au préalable, qu'ils étaient une source d'emploi pour les TET.

Prévost et Roy (2015) indiquent qu'un échantillon de 2 ou 3 cas suffit si les différences sont importantes par rapport aux attentes, et 5 ou 6 dans le cas contraire (*Ibid.*, p. 130). Un échantillon de cinq cas semble suffisant en raison des similarités entre participants selon la trajectoire socioprofessionnelle (tous sont des hommes, tous sont Québécois « de souche », tous habitent à l'extérieur des centres urbains, trois d'entre eux ont sensiblement le même âge (49, 49 et 52), tous sont actionnaires de l'entreprise, tous occupent ou ont déjà occupé un poste de gestion dans l'entreprise et le nombre de TET se situe entre 6 et 12).

2.1.3.1 Les gestionnaires québécois

Le groupe des gestionnaires québécois qui ont participé aux entrevues était formé de cinq gestionnaires (tous des hommes)¹², travaillant à leur compte. Quatre d'entre eux occupent des postes de gestion au sein de PME québécoises employant des TET, alors qu'un est seulement actionnaire de la PME, mais anciennement gestionnaire de celle-ci. Ces entreprises emploient entre douze et cent vingt-cinq personnes du secteur primaire et secondaire (agriculture, pomiculture, pêche et aménagement paysager) dans différentes régions du Québec (Mauricie, Gaspésie, Lanaudière et Chaudière-Appalaches). D'abord, voici un tableau récapitulatif des participants.

Tableau 2.1 Portrait d'employeurs québécois employant des TET interviewés

Participant	Âge	Région - domaine	Formation	Poste - Durée ¹³	TET/Total Durée ¹⁴
Bertrand	49	Chaudière-Appalaches - aménagement paysager	DEC - Administration B.A.A. - non terminé	Président - 30 ans	6/100 6 ans
Charles	65	Gaspésie - transformation alimentaire	DEC - Mécanique industrielle	Président - 32 ans	6 /125 6 ans
Donald	49	Lanaudière - agriculture	DEC - non terminé	Propriétaire - 30 ans	12/12 14 ans
Ernest	33	Montérégie - pomiculture	B. Ing. - Ingénierie agricole	Propriétaire - 8 ans	8/40 6 ans
Fernand	52	Gaspésie - agriculture	B.Sc. - Biologie MBA	Actionnaire - 16 ans	6/15 6 ans

¹² Le fait que tous les participants soient de sexe masculin ne découle pas d'un critère de sélection, mais bien d'une disponibilité représentative du milieu.

¹³ Fait référence à la durée approximative du participant dans l'entreprise.

¹⁴ Fait référence au nombre de TET et au total d'employés dans l'entreprise ainsi qu'au nombre d'années d'utilisation des PTET.

Bertrand, quarante-neuf ans, est entrepreneur dès son adolescence. Il crée son entreprise dans le domaine de l'entretien de terrains et de l'aménagement paysager alors qu'il termine l'école secondaire à titre d'emploi étudiant estival. Enregistrée pendant deux ans puis incorporée, Bertrand gère son organisation en même temps qu'il termine un diplôme d'études collégiales en administration. Suite à l'obtention de son diplôme, il poursuit ses études en s'inscrivant au baccalauréat du même domaine. Réalisant qu'il est davantage un gestionnaire axé sur le « terrain » plutôt que sur le « bureau », il quitte deux ans de vie universitaire pour se consacrer entièrement à son entreprise qui compte déjà une quinzaine d'employés dans la région de Chaudière-Appalaches. Cet « hybride » de terrain et de bureau, comme il se définit, gère, trente ans plus tard, une organisation d'excavation, de travaux en ingénierie civile et d'aménagement paysager qui emploie une centaine d'employés. Du nombre, six d'entre eux sont issus des programmes de travail étranger temporaire, venant du Honduras pour pourvoir au manque de main-d'œuvre de la région.

Charles est le doyen parmi nos participants. Âgé de 65 ans, il a complété, il y a environ quarante ans, des études collégiales en mécanique industrielle pour ensuite intégrer le domaine des pêcheries. Ambitieux et motivé par les défis, il procède à sa première acquisition, cinq ans plus tard, en 1975, en achetant avec des partenaires une entreprise de transformation alimentaire. À l'aube des années 1980, il construit une usine qui le gardera occupé pour les trois décennies suivantes. Il a érigé lui-même les fondations de cette entreprise avec ses partenaires, entreprise gaspésienne qui engage aujourd'hui plus de 125 employés dans son usine à la fine pointe de la technologie, dans un village qui ne compte que cinq cents habitants. Du nombre, six Mexicains font contraste avec le milieu régional éloigné québécois. Ils y pourvoient des postes que la région ne peut satisfaire.

Donald, quarante-neuf ans, est agriculteur de cinquième génération. Pendant plusieurs années, son frère et lui ont engagé un nombre incalculable de Québécois, surtout des étudiants, pour effectuer les manœuvres entourant les récoltes. Sa mère a fait « au moins un million d'appels », nous dit-il, pour assurer chaque semaine la présence plus que nécessaire de travailleurs sur leurs terres. Marqués par des pertes de récoltes en raison du manque de main-d'œuvre, épuisés d'avoir à recruter sans cesse de nouveaux travailleurs, son frère et lui considèrent de changer de domaine ou de faire appel, il y a maintenant treize ans, aux TET. Très impliqué dans son secteur, notamment par sa présence active au sein du syndicat de l'UPA, ce passionné entretient depuis plusieurs années une relation particulière avec ses travailleurs. Avec seulement à son emploi des employés étrangers temporaires, Donald se considère plus que choyé de pouvoir compter sur une main-d'œuvre uniquement composée de Guatémaltèques.

Ernest, à seulement trente-deux ans, est le cadet de nos participants. Récipiendaire d'un baccalauréat en ingénierie agroalimentaire, il s'associe avec son père, il y a huit ans, dans le domaine de la pomiculture et de la viticulture. Il y a près de six ans, son entreprise étant profondément touchée par la main-d'œuvre au comportement « aléatoire », et lui-même affecté par l'ambiguïté en découlant, il propose à son père l'idée d'engager des TET. Réticent à l'idée, en raison de ce qu'il nous décrit comme un conservatisme présent dans la majorité du domaine agricole, son père décide néanmoins de suivre la vision de son fils. Faisant pour sa part partie d'une nouvelle génération beaucoup plus ouverte au changement, Ernest affectionne particulièrement le dévouement et la fiabilité de sa main-d'œuvre étrangère. Homme d'apparence réservée et réfléchi, il nous partage son expérience depuis son entreprise en Montérégie.

Fernand, cinquante-deux ans, est actionnaire à parts égales avec quatre autres collègues dans une entreprise productrice de tomates. Récipiendaire d'un baccalauréat

en biologie, il démarre l'entreprise au début des années 2000, motivant les autres investisseurs de suivre son idée d'alimenter celle-ci en énergie avec les résidus de l'usine de pâtes et papiers du village. Son expérience comme gestionnaire de l'entreprise l'amènera éventuellement à compléter un MBA à l'École des sciences de la gestion pour parfaire ses connaissances dans le domaine. Encore actionnaire de l'entreprise qu'il a créée, Fernand est notre seul participant n'occupant plus un poste actif de gestion au sein de l'organisation employant des TET. À l'emploi d'un poste de gestionnaire dans une autre organisation, c'est néanmoins lui qui a intégré les PTET dans l'entreprise en 2010.

2.1.4 L'analyse des données

Les données sur lesquelles notre mémoire repose sont issues d'une source : l'entrevue. Cette source représente un défi particulier pour l'analyse. Nous présentons maintenant comment nous avons procédé pour ce type de source.

2.1.4.1 L'entrevue

Nous avons transcrit intégralement les entrevues des gestionnaires québécois. Pour celui ou celle qui a déjà touché au travail de transcription d'entrevues, il est clair en effet que la mise par écrit la plus littérale (la simple virgule, placée à tel endroit dans le texte, peut commander tout le sens d'une phrase) est un véritable travail de traduction

en soi et même une interprétation de la part de la personne en cause. D'importantes contraintes conditionnent la transcription que nous avons faite.

Il y a des contraintes de lisibilité pour les lecteurs potentiels qui interdisent la présentation d'une transcription phonétique à l'écrit, c'est-à-dire la voix, la prononciation (notamment dans ses variations sociales), l'intonation, le rythme (chaque entretien a eu son « tempo » particulier; très ironique et rapide avec un gestionnaire, plus lent et plutôt intimiste avec un autre gestionnaire, etc.), les consignes des gestes, de la mimique, de toute la posture corporelle, des ambiguïtés, les flous, les lenteurs, les redites, les parenthèses courtes et longues et prolongées par des gestes, les soupirs et les exclamations si caractéristiques du langage oral. Aussi, il y a toute l'information que recèlent des références à d'autres, à leur nom propre, lourd de sens pour l'enquêté et qu'il évoque d'autant plus volontiers pour peu que nous soyons nous aussi familiers avec l'environnement de ce dernier, qu'il faut toujours faire disparaître pour sauvegarder la confidentialité des enquêtés.

C'est au nom du respect de l'enquêté et de son discours qu'il a fallu également alléger le texte de plusieurs phrases confuses, passages redondants ou de tics de langage qui, même s'ils colorent passablement un discours oral et exercent une fonction d'accompagnement, d'approbation, d'encouragement dans la communication parce qu'ils nous prennent à témoin ou parce que le discours s'essouffle, ceux-ci brouillent beaucoup la transcription, au point, surtout pour les entretiens en jargon québécois, de la rendre tout à fait illisible pour le lecteur qui n'a pas entendu le discours original. Nous avons aussi effectué d'autres coupures ou modifications: tous les propos informatifs sur le gestionnaire n'apparaissent pas; nous n'avons que très rarement remplacé un mot par un autre (seulement quand nous étions certains que l'enquêté voulait dire un mot, mais qu'il en a utilisé un autre tout à fait inapproprié). Par ailleurs, nous n'avons pas changé l'ordre des questions ou du déroulement de l'entretien et toutes

les coupures sont signalées.

Dans notre schéma d'analyse, nous avons utilisé les catégories suivantes:

1. Trajectoire socioprofessionnelle: éléments caractérisant le parcours social et professionnel des participants (niveau d'études, expériences professionnelles, formations, voyages, expériences interculturelles, mode de gestion, etc.);
2. Programmes de travail étranger temporaire : éléments portant sur la perception gestionnaire de la mondialisation et des mouvements migratoires, l'existence des PTET, les relations de travail dans la PME, les avantages et inconvénients des PTET, etc. ;
3. Communication : éléments portant sur les pratiques communicationnelles du point de vue gestionnaire, ainsi que les communications TET-TET, TET-gestionnaires, TET-travailleurs locaux et TET-résidents locaux;
4. Dimension interculturelle : éléments portant sur l'expérience de gestion avec des individus d'horizons différents comme les différences observées, les éléments problématiques, les avantages et inconvénients de l'interculturalité, l'implication du milieu d'accueil, etc. ;
5. Les recommandations : éléments portant sur les recommandations au niveau de la gestion dans une organisation diversifiée au plan ethnoculturel.

L'ancrage méthodologie et théorique fait il est maintenant temps de passer à l'analyse des résultats. Il est impossible d'essayer de comprendre la problématique de la conscientisation interculturelle ou non et de son impact sur les pratiques de

gestionnaires québécois de PME embauchant des TET, sans comprendre leurs points de vue sur le PTET, objet du prochain chapitre.

CHAPITRE III

LES PROGRAMMES DE TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES CONSIDÉRÉS À PARTIR DU POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

3.1 La mondialisation et les mouvements migratoires de travailleurs dans le regard d'employeurs québécois

À notre question sur la mondialisation et les flux de travailleurs migrants temporaires, nous avons recueillis que, pour Bertrand :

Les gens qui sont sur le chômage ne sont pas adaptés aux emplois qui a en ce moment [au Québec]. Ce qu'on vit en ce moment, c'est un changement de marché. [...] Les gens [Québécois] on les envoie à l'école, ils ne travaillent plus manuellement. Ça fait que c'est une réorientation de la main-d'œuvre de façon globale que moi je vis, que je vois.

Ce que Bertrand considère comme un « changement de marché » peut s'apparenter, pensons-nous, à ce que ce Castel (1995) propose comme étant une « forme de précarisation du marché ». Le salariat s'est consolidé au Québec comme un peu partout en Occident lors de la seconde moitié du XX^e siècle. Le travailleur n'est donc pas prêt à se dissocier de cette forme protectrice qu'offre le salariat pour basculer dans l'emploi précaire. Ceci dit, l'employeur québécois doit se tourner vers l'international pour trouver preneur au niveau de l'emploi dit « précaire ». Si autrefois la dichotomie entre précaire et non précaire, pour reprendre l'idée de Cingolani (2011), était divisée au sein

de la population locale, la consolidation du salariat fait en sorte que le Québécois est beaucoup moins « séduit » par l'emploi du premier genre. La précarisation du salariat québécois fait en sorte que la polarisation de la société composée de « précaires » et de « non précaires » subit un transfert géographique : le local hérite de la consolidation du salariat et le migrant devient le nouveau précaire québécois. C'est donc selon l'angle économique que Bertrand est interpellé par le sujet. Le secteur économique en question a besoin d'une main-d'œuvre non qualifiée; le bassin de chômeurs n'est pas adapté (ou intéressé) à cette situation et l'international est la réponse par les PTET pour les employeurs.

Quant à lui, Charles compare les PTET aux années 1970 lorsque plusieurs Québécois se sont exilés dans le nord de la province pour « gagner leur vie » :

[A]vant les gars [travailleurs québécois] ils partaient trois ou quatre mois sur la Côte-Nord, ils s'en allaient faire un pot d'argent. Ils travaillaient sept jours par semaine là-bas, ils arrivaient [retour à la maison] avec un petit magot d'argent. [Même chose] dans l'ouest, en Alberta.

Donald fait le même genre d'analogie : « On est comme la Baie-James du Guatémaltèque nous autres ». Il considère aussi qu'en termes d'échanges entre le Québec et les TET du Sud, « [...] c'est le meilleur des " deals " qu'ils [TET] ne peuvent pas avoir. » Charles et Donald se souviennent de cette époque où le Québécois s'exilait de sa famille pour des compensations financières intéressantes, que d'ailleurs Bertrand considère comme une opportunité pour les TET : « Ce qu'ils gagnent ici dans trois mois, ils ne gagnent pas ça en douze mois chez eux. » Si l'exil géographique pour aller travailler est comparable à cette époque, il faut toutefois se rappeler que les travailleurs de ce temps conservaient leur cadre de référence législatif, linguistique et culturel contrairement aux TET évoluant dans un cadre référentiel différent du leur, ce qui peut causer problème dans l'insertion sociale. Un des résultats de cette différence (la

question linguistique) est d'ailleurs remarqué dans les travaux de Bélanger et Candiz (2014, p. 58) : « [...] à la fois *invisibles* [migrants], car exclus de l'espace social [...] La barrière de la langue est constamment mentionnée pour expliquer l'impossibilité d'interagir. »

Si nous reprenons les éléments emblématiques, cela donne :

1. Les programmes de travail temporaire s'inscrivent dans un phénomène large de ce qu'appellera Castel la précarisation du travail. Cette précarisation entraîne une dichotomie du « précaire » et du « non précaire » pour reprendre l'idée de Cingolani. Le non précaire, dans ce cas-ci la main-d'œuvre non qualifiée québécoise, est héritier du salariat et ne cherche pas à s'en détacher. Elle ne cherchera donc pas à remplir les fonctions de l'emploi précaire puisque la société lui offre la possibilité de ne pas le faire. Le précaire de la main-d'œuvre non qualifiée est donc le TET, qui en plus de son statut, se trouve dans une position de choc culturel s'inscrivant dans un cumul de précarités.

2. On observe un paradoxe. La société québécoise est une société salariale consolidée et a décidé que chaque individu avait le droit d'être protégé par une société qui limite les effets néfastes que pourrait entraîner la précarisation de l'emploi. Cependant l'économie marchande, en particulier le secteur primaire, requiert une main-d'œuvre non qualifiée s'inscrivant dans le courant de l'emploi précaire et c'est le travail étranger temporaire qui devient la réponse à ce problème. L'argument économique comparatif devient le moyen pour justifier les PTET : on dira que les TET font beaucoup plus d'argent que dans leur pays d'origine et que des conditions « inacceptables » pour les locaux sont acceptables pour les étrangers dans ce contexte.

Dans la section suivante, nous analysons la façon dont les gestionnaires perçoivent les PTET pour leurs organisations.

3.2 Les programmes de travailleurs étrangers temporaires (PTET)

3.2.1 Motivations des employeurs à embaucher des TET

À notre question sur les motivations à faire appel aux PTET, Charles répond :

Manque de main-d'œuvre, puis d'autant plus que c'est des « shifts » [quarts de travail] qui sont difficiles à faire la sanitation [hygiène sanitaire]. La sanitation ce sont des « shifts » coupés : quatre à sept le matin, l'heure du midi, l'heure du souper puis les breaks [pauses]. Ils [employés locaux] reviennent souvent ici, c'est payant, mais ce sont des heures coupées. Des heures coupées comme ça pour quelqu'un qui a une famille, puis déménager les enfants le matin ce n'est pas évident, aller chercher les enfants le soir ce n'est pas évident. C'est sept jours [par] semaine presque la sanitation. C'est dur d'avoir des jours de congé là-dedans. Ça fait que tu vas chercher une main-d'œuvre étrangère, tout simplement pour combler ces postes-là parce que tu n'as pas de main-d'œuvre ici qui est capable de faire ça. Tu en as, mais c'est difficile d'en avoir. [...] C'est le genre d'employés très difficile à avoir, il faut que t'aïlles combler avec ces gens-là [TET].

Charles est catégorique sur le sujet. Il nous indique que les quarts de travail des postes à l'hygiène sanitaire sont très difficiles à doter en raison des horaires et qu'il est également difficile de retenir les employés. Il illustre ici des composantes de l'emploi précaire comme le définit Cingolani (2011) surtout en ce qui concerne la discontinuité temporelle. L'emploi « non précaire » n'est pas autant marqué d'interruptions ou de

discontinuité, c'est-à-dire les quarts de travail coupés, la difficulté à obtenir des congés, la difficulté à conjuguer travail et famille, l'arrivée et le départ répétitifs de l'emploi.

Bertrand fait part de motifs similaires pour l'utilisation des PTET. Les éléments de discontinuité temporelle reviennent. Celui-ci perçoit la main-d'œuvre locale, en réaction aux emplois disponibles, comme ceci :

Si elle [main-d'œuvre locale] vient travailler pour nous, c'est un substitut en attendant pour avoir un revenu. C'est une « patch » [pansement] dans leur vie. Ils viennent faire deux mois, trois mois, quatre mois, ils n'aiment pas ça. Ils s'en vont ou ils le savent qu'ils n'aiment pas ça, mais ils font le temps qu'il faut pour gagner de l'argent pour survivre puis s'en aller ailleurs. [...] Il y a vingt ans, on ne vivait pas ça au Québec. Quand tu avais une « job » [emploi] tu étais content de l'avoir. Aujourd'hui si ça ne fait pas, ça fait ailleurs.

Bertrand rappelle « l'effritement » de la société salariale québécoise en comparant « avant » et aujourd'hui. L'emploi, même non qualifié, représentait jadis une source de protection sociale, maintenant il est volatile, temporaire et incertain pour son détenteur. Les propos d'Ernest représentent la même difficulté à trouver une main-d'œuvre non qualifiée :

J'avais de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre fiable pour faire une saison. Puis j'avais de la difficulté aussi à trouver une main-d'œuvre qui voulait être rémunérée déclarée. Ça veut dire que si j'avais payé en dessous de la table, j'aurais eu de la main-d'œuvre quand même assez facilement.

Ernest rappelle l'idée mentionnée dans la section précédente comme quoi le non précaire de la main-d'œuvre non qualifiée québécoise ne désire pas basculer dans le pôle opposé, donc désire être rémunéré « en dessous de la table¹⁵ » puisque l'emploi

¹⁵ Fait référence à un travail rémunéré non-déclaré.

de type précaire n'offre pas la sécurité sociale et salariale. Donald, quant à lui, mentionne que :

Ce n'est pas une question de salaire, ce n'est pas une question de « cheap labour » [main-d'œuvre bon marché], ce n'est pas une question qu'on ne veuille pas embaucher les Québécois ou les Canadiens, ils ne se présentent pas. Sois tu cesses tes activités ou bien tu as recours à ces gens-là [TET].

Donald, tout comme Ernest dans l'extrait le précédant, démontrent les particularités de ce que Cingolani (2011) qualifie de société à deux vitesses bipolaires. Il existe au Québec un emploi de type précaire, dans ce cas d'étude il s'agit de l'emploi non qualifié dans la PME. Le Québécois est héritier d'un système, la société salariale comme la nomme Castel (1995), qui offre une protection. L'effritement de cette dernière affecte l'employeur, puisque l'emploi qu'il offre n'est pas accepté par le local ne souhaitant pas être victime de cette fragilisation (Cingolani, 2011). Le travailleur étranger temporaire devient donc cet individu fragilisé. Fernand exprime une réalité tout à fait similaire au sein de son organisation :

C'est beau qu'il y ait du chômage, mais personne ne voulait faire le travail qu'on offrait et au salaire qu'on offrait. [...] on ne serait plus là s'il n'y avait pas ça [PTET]. [...] La main-d'œuvre locale, ce n'était pas fiable. Ça rentrait, c'était vraiment en fin de saison pour les semaines de chômage qui pouvaient manquer.

Le participant démontre le refus de la main-d'œuvre locale d'être membre à part entière d'une organisation où elle considère l'emploi comme étant précaire. Le participant informe également sur le fait que l'emploi de type précaire est en quelque sorte, selon lui, un tremplin pour bénéficier des protections sociales qu'offre la société québécoise lorsque des travailleurs locaux viennent en fin de saison afin de cumuler les heures de travail manquantes pour se qualifier à l'assurance chômage. À titre comparatif, la main-d'œuvre locale peut se « servir » de l'emploi précaire pour bénéficier des avantages de

la société salariale tandis que la situation des TET est différente. En effet, ceux-ci ne peuvent aspirer à accumuler les heures de travail nécessaires à l'obtention des avantages de l'assurance chômage. Appay (2001) dirait que le TET est un travailleur flexible dans la mesure où l'organisation l'embauche et le retourne dans son pays en fonction du travail disponible et qu'il ne peut jouir à l'instar de la main-d'œuvre locale des avantages sociaux qu'il mériterait. Du coup, est observable entre deux individus pourtant réalisant le même travail, une différenciation que Pfefferkorn (2007, p. 173) qualifie comme une hiérarchisation entre individus lorsqu'il parle du travailleur précaire étant une « personne infériorisée sur le marché ».

Nous avons ensuite demandé à nos participants de quelle façon et par quels acteurs ils étaient soutenus dans leur utilisation des programmes. Donald, en rafale, mentionne :

Service Canada, ça c'est comme je ne sais pas, c'est comme lutter contre le vent. Tu ne sais pas où t'adresser, c'est comme graffigner une vitre, tu n'as pas de prise [...] Mais là c'était : « Monsieur vous savez on fait du mieux qu'on peut puis on ne peut pas faire plus ».

Au début, la première année tu parles un peu espagnol. Tu as certains ajustements que tu as à faire envers toi-même. Puis là les logements, puis ci, puis apprendre un paquet d'affaires. Pour partir, ça te demande quand même pas mal de choses. Puis une chose là, tu n'as pas d'aide vraiment. Oui FERME ils te procurent des travailleurs, tu te payes ça, mais ils ne t'apprennent pas rien. Il faut que tu fasses ça, tu as vraiment un côté autodidacte, il faut vraiment que tu apprennes sur le tas. [...] Tout est réglé par nous autres. On ne reçoit pas d'aide de nulle part.

Les propos de Donald représentent l'ensemble des réponses des participants. Dans les démarches entourant les PTET, trois acteurs (excluant les travailleurs) sont en relation : l'employeur, les instances gouvernementales (Service Canada, RHDCC, CIC et MIDI)

et l'agence de placement (FERME)¹⁶. Donald exprime le fait que l'employeur est laissé à lui-même dans tout le processus. D'une part, il indique que FERME procure les TET, mais ne donne pas d'indications sur des outils de gestion, des conseils sur la communication ou sur les éléments culturels pour améliorer les relations de travail. D'autre part, les services gouvernementaux sont, selon lui, peu préoccupés par le sort tant des travailleurs que des employeurs. Le constat de Donald, c'est-à-dire un manque total de support dans les démarches entourant les PTET, tant au niveau du traitement des demandes, du développement des compétences linguistiques, interculturelles, communicationnelles et de gestion est représentatif du grand phénomène de précarisation à l'œuvre dans les programmes de travail temporaire. Pourtant, en se fiant au *Guide de l'interculturel en formation* rédigé par Demorgon *et al.* (1999), le développement des compétences interculturelles est nécessaire pour les professionnels évoluant en contexte interculturel. D'ailleurs, Filtzinger (1999, p. 243) insiste sur le développement de compétences communicationnelles, linguistiques, internationales et interculturelles pour les praticiens ainsi que sur l'acquisition d'expérience à l'étranger. On constate que même si le désir d'améliorer leurs pratiques de gestion en se formant au niveau interculturel est présent, très peu est offert aux gestionnaires employant des TET. Il est maintenant question dans la section suivante, plus précisément des avantages et inconvénients que représentent les PTET pour les employeurs.

¹⁶ Les acteurs en soutien sont variables d'un cas à l'autre. Ceux présentés dans cette section représentent les plus fréquents.

3.2.2 Avantages et inconvénients d'embaucher des TET : perspective d'employeurs québécois

Pourvoir à un manque de main-d'œuvre représente un important avantage offert par les PTET. À la question portant sur les avantages à utiliser les PTET, Bertrand répond :

Ces six travailleurs-là [TET] font vivre l'ensemble de mon entreprise. Tout le monde a besoin de tout le monde dans la chaîne. [...] Si on ne les a pas, on ne peut pas travailler. [...] Enlève-moi ces travailleurs-là, moi je ne fais plus d'aménagement paysager, je n'ai plus personne pour faire mes plantations, je n'ai plus personne pour faire ces travaux-là. Donc je prive d'autres employés. [...] C'est une « plus-value » d'avoir ces travailleurs-là. Ça amène quelque chose qu'on n'a pas. [...] C'est une ressource supplémentaire qu'on apporte. [...] Ce n'est pas un gars qui nous vole une « job », non c'est un gars qui nous crée d'avoir une entreprise, puis d'avoir d'autres « jobs » mieux valorisés.

Bertrand explique qu'il perçoit le travailleur étranger comme une source de bonification pour la société québécoise. Il représente un type de travailleur qui n'existe pratiquement plus dans celle-ci (le travailleur remplissant l'emploi précaire). Il défie l'opinion publique qui perçoit le travailleur migrant comme un « voleur de job », adage répandu, en plaçant plutôt le TET comme « sauveur » de l'organisation qui n'arrive plus à pourvoir à un certain type d'emplois. Si Bertrand considère les PTET comme un avantage pour la société en général en agissant comme un levier d'emplois, il y a également, selon Charles, des avantages au niveau de l'organisation : « Quand ils [TET] viennent c'est des gens qui tiennent à leur job, qui tiennent à leur revenu, surtout ceux qui ont des familles. » En comparaison avec la main-d'œuvre locale, il considère que les TET apprécient beaucoup plus le fait d'avoir un emploi parce que celui-ci est source de bien-être plus considérable que les locaux, surtout ceux qui ont une famille. Pour lui, cet aspect est synonyme de fiabilité. Cette dernière est d'ailleurs un terme qui revient souvent dans les avantages offerts par les TET. La fiabilité, en soi, est reliée à

la flexibilité, le dévouement et l'allégeance des travailleurs, éléments centraux de la précarité selon Cingolani (2011). Bertrand donne un exemple de cette allégeance : « Quand tu sais ça [renvoie possible à tout moment], tu fais plus attention [...] Ils [TET] savent que j'ai le choix entre eux autres ou d'autres dans leur pays. » Il perçoit leur attachement à l'emploi d'une autre façon, en considérant davantage leur dévouement à l'emploi du fait que leur situation est précaire, étant dans une position où les remplaçants sont disponibles abondamment. Le travailleur est conscient de son statut fragile et interchangeable, ce qui renforce son attachement à l'emploi.

Ernest, quant à lui, apprécie les bienfaits de la fiabilité des TET:

Le gros avantage là, je te dirais surtout, c'est que tu n'as pas à te casser la tête à savoir s'ils [TET] vont être là demain matin. [...] Si on ne peut pas se fier d'une année à l'autre sur les travailleurs qu'on va avoir, c'est un risque qu'on prend si on veut faire croître l'entreprise. Donc ce côté-là d'enjeux est vraiment intéressant. [...] C'est une pression de moins que tu as sur les épaules. Quand tu sais que ton travailleur va être là, qu'il va être content de travailler avec toi. Ça t'enlève un stress à savoir si je vais avoir quelqu'un demain ou quelqu'un qui ne rentre pas.

Ernest partage le fait que l'employé québécois a représenté pendant plusieurs années une source d'anxiété pour lui. La fiabilité du TET et ce qu'elle représente, comme mentionné précédemment, est source de bien-être pour l'employeur, tant au niveau personnel que professionnel.

À la question portant sur les désavantages à utiliser les PTET, on constate qu'à la lumière des entretiens réalisés, l'unanimité des participants apprécie les PTET. Ceux-ci déplorent tous le fait que les démarches administratives sont trop longues et qu'en fait, l'absence des TET au moment souhaité représente un inconvénient des programmes pour l'entreprise. Ils font aussi part du fait qu'un TET coûte plus cher à

l'organisation qu'un travailleur local (billets d'avion, visas, permis de travail, etc.). Au-delà de ces aspects, Bertrand de son côté, nous fait part du manque de compétences des travailleurs étrangers qu'il emploie et de sa réticence à leur confier des équipements davantage spécialisés que la pelle ou la pioche. Il dit :

Un travailleur étranger, c'est comme si tu prenais un petit gars de douze, treize ans qui vient travailler pour toi, il ne connaît rien, il ne sait rien. Il a le cœur, la volonté, tout ce qu'il faut, mais tout ce qui est équipement motorisé, équipement spécialisé, il ne connaît rien rien rien. Souvent ils n'ont pas de permis de conduire. C'est une minorité qui ont conduit des équipements. Une scie mécanique tu ne leur donnes pas ça, ils vont se trancher un pied, une jambe. Eux autres c'est pelle, pioche, brouette, des gants. Tout ce qui sort de ça, normalement ça prend une formation. [...] Ils ne peuvent plus revenir. Un coup qu'on a fini des former, ils s'en vont.

Bertrand constate le peu d'habiletés de ses travailleurs étrangers et le fait qu'il faut les former dans leurs nouvelles tâches. Il trouve désavantageux que les règlements du programme fassent en sorte qu'une fois qu'il a formé ses employés, les contraintes temporelles le forcent à engager de nouveaux employés et qu'il faut les reformer¹⁷. Les acquis des anciens sont ainsi perdus.

Ernest déplore le même aspect de connaissances transmises et perdues :

Pour moi c'est beaucoup problématique parce que si mes plus anciens ne reviennent pas, il va falloir que je me remette à rééduquer du monde, puis ça va être plus drastique. J'ai de la misère un peu à comprendre cette notion-là, dans le sens que, je ne vois pas pourquoi la notion du quarante-huit mois est là pour des Guatémaltèques, puis elle est n'est pas là pour les Mexicains. Pour moi c'est de la discrimination, c'est un peu ridicule. Je connais du monde qui se sont tournés vers les Mexicains, il y a deux ans parce qu'ils ne voulaient pas tomber dans le 48 mois. Donc ils ont commencé à faire une rotation, puis là, ils prennent juste

¹⁷ La réglementation concernant la durée maximale des contrats varie selon les ententes avec les pays. UPA, «Les programmes disponibles», (2017a)

des Mexicains. Pour moi c'est un handicap à continuer avec les Guatémaltèques.

Dans les deux cas précédents, l'emploi précaire devient à l'inverse un désavantage pour l'employeur. Celui-ci est affecté par la temporalité discontinue de ses travailleurs, qu'il doit former et reformer, contraint par la réglementation des quarante-huit mois de travail pour un TET. Ernest fait également part d'un règlement discriminatoire entre Mexicains et Guatémaltèques qui fait en sorte qu'il cessera peut-être à engager des Guatémaltèques, ajoutant un aspect de précarité pour ces derniers.

Dans la section précédente, il était question des avantages que la flexibilité des travailleurs représentait pour les employeurs. Ernest fait part ici, à l'inverse, du fait qu'un manque de flexibilité avec les TET représente un désavantage pour lui :

La seule affaire, puis ça c'est une affaire qui me chicote un peu. Après, je pense c'est après trois ans, tu ne peux plus décider de le changer [TET]. Tu as comme deux ans pour dire, ah bien moi celui-là finalement il ne fait pas mon affaire, il ne « fit » pas, j'en veux un nouveau. Après trois ans là il faut que tu aies une raison valable de congédier.

Cet extrait représente une composante de l'emploi et de la pratique précaires. La réalité du TET est telle que s'il ne convient pas à l'employeur d'une façon ou d'une autre, il est interchangeable, voire jetable. Bertrand nous l'avait mentionné précédemment que si le travailleur ne faisait pas, il savait que l'employeur pouvait aller en chercher un autre dans son pays. Si cela représente un avantage, dans ce cas-ci, c'est la fin de cette opportunité qui devient un désavantage pour l'employeur. Cet extrait nous indique que l'emploi du TET est fragile, il est vulnérable aux aléas de son comportement, de sa production, donc il est précaire.

3.2.3 L'expérience TET : vécu des employeurs québécois

Les employeurs interrogés sont unanimes : ils se passeraient des programmes s'ils le pouvaient. Nous interrogeons ici l'expérience des employeurs avec les TET en milieu professionnel. Nous avons demandé aux gestionnaires de questionner les différences entre leurs relations avec les employés locaux et les employés TET. Si ceux-ci considèrent être dans une relation similaire et que des éléments de ces différences ont été mentionnés dans la section sur les avantages des PTET (puisque en général l'expérience professionnelle avec TET est avantageuse), les participants apportent quelques nuances. Lorsque questionné sur les différences entre TET et travailleurs locaux, Donald répond :

Ça va te demander des efforts. Si tu n'as pas le goût de voir du monde, tu es un genre d'ermite toi, il ne faut pas que tu t'invites de la visite. Là on s'invite de la visite pas mal, puis ce n'est pas une journée par semaine. C'est sept [jours] sur sept, pendant quatre, cinq, six mois. Donc à un moment donné, il y en a un qui a mal aux dents, on va chez le dentiste, on va chez le docteur [...] Donc ça t'amène des contraintes, mais qui n'en sont pas à un pour cent des avantages que tu vas avoir, tout simplement. Donc tu vois de la poussière, puis tu vois tout le tas d'avantages, de bonheur, de sourires à tous les matins. Tu as commencé une journée à six heures moins quart le matin, tout le monde, on est treize, quatorze, quinze dans le champ, tout le monde est de bonne humeur.

Donald illustre le fait que le TET amène une panoplie de responsabilités pour le gestionnaire puisque celui-ci doit s'occuper d'aspects que normalement le Québécois est en mesure de faire par lui-même. Observons les propos similaires d'Ernest et de Fernand abordant dans le même avant d'analyser cette situation. D'abord, Ernest dit :

La différence c'est que je suis responsable d'eux autres [TET], d'une certaine façon. [...] Avant 2015, c'était moi à chaque dimanche qui les prenait, qui les amenait faire l'épicerie. [...] C'est une relation que tu n'as pas avec un travailleur

québécois. Lui il s'en va à cinq heures puis, on se revoit à huit heures demain. [...] Le plus gros défi je te dirais, à mon avis c'est d'être responsable d'eux autres. Ça m'est arrivé deux ou trois fois. À part celui qui a été opéré au cœur, ça n'a pas été des grosses affaires, mais il a fallu que j'aille à l'hôpital avec un, puis à un moment donné appelle une clinique, attendre à la clinique un matin avec un autre [rire]. Ça, ce sont des affaires que tu n'aurais pas à faire. Ton employé québécois, il va à la clinique, il va t'appeler : « je m'en vais à la clinique, je ne serai pas là à matin. »

Fernand parle également de cette responsabilité accrue pour l'employeur :

C'est sûr qu'il y a des inconvénients, il faut s'en occuper. Un travailleur local on n'a pas besoin de lui trouver un loyer. Tandis que là il le faut, il y a tout cet aspect-là de trouver un loyer, s'assurer qu'ils [TET] soient bien logés, qu'ils puissent aller à l'épicerie, à la banque, à la caisse, puis avoir un niveau de vie qui est intéressant pour qu'ils veuillent rester, des activités autour un peu quand il y a des temps libres, pour qu'ils s'intègrent un peu. C'est sûr que ça demande plus qu'une main-d'œuvre locale à ce niveau-là.

Ces extraits montrent que les employeurs doivent « s'occuper » des TET d'une manière qu'ils ne font pas avec les travailleurs locaux. Le TET est dans une posture où en raison du manque de connaissances et d'outils lui étant offerts, il doit se tourner vers son employeur, pratiquement la seule ressource disponible, pour trouver des solutions à ses situations problématiques. Les employeurs rencontrés ne critiquent pas cette situation avec virulence, ils en font seulement état et mentionnent les contraintes, surtout de temps, qu'elle implique. Néanmoins, cet état de nécessité du TET face à l'employeur nous rappelle le sens étymologique de la précarité, qui veut dire « obtenu par prière » qu'Appay (2001) mentionne dans sa réflexion épistémologique, impliquant un important rapport de subordination entre les acteurs. Cingolani (2011) fait part de ce genre de qualificatif relié à la précarité : subordination et sujétion du salarié et dépendance à l'employeur. Cette proximité entre employeur et travailleurs démontre également l'importance de développer des compétences communicationnelles interculturelles.

Un autre élément qui a été abordé dans les entrevues est la question de la sécurité, de la justice et de l'équité. Les employeurs sont unanimes sur le fait que TET et Québécois évoluent dans le même cadre législatif et organisationnel faisant en sorte comme Charles l'indique qu'« il faut la [main-d'œuvre étrangère] traiter comme un Québécois ». L'un des aspects centraux des PTET est la sphère économique : les salaires, les coûts, la production, etc. Ci-dessous, il est question de comparer l'aspect de l'équité salariale selon les propos de nos participants qui l'approchent différemment.

[A]près deux semaines, je suis obligé de leur [TET] dire qu'il faut travailler plus vite. [...] Ça dépend un peu de la forme de rémunération qu'ils ont aussi. Mes travailleurs québécois c'est des travailleurs que je rémunère pro rata de la « job » qui est faite¹⁸.

Dans l'extrait précédent, Ernest démontre que pour lui c'est l'aspect contractuel qui représente le code éthique à suivre en matière d'équité salariale. Ces propos faisaient suite à des commentaires de sa part comme quoi les TET étaient moins productifs que les Québécois, notamment en raison de la forme de rémunération. Selon ses observations, Ernest considère que les TET, rémunérés selon des contrats fixes, sont moins productifs que les locaux récompensés selon la production. Pourtant effectuant les mêmes tâches, dans cette entreprise, les TET et les locaux ne sont pas payés de la même façon, ce qui rappelle les effets structurels de la précarité dans la définition de Pfefferkorn (2007) comme quoi les TET sont des personnes infériorisées sur le marché.

Pour Fernand, le comportement éthique en matière d'équité salariale est plutôt guidé par la logique comparative entre Québécois et TET :

Ils [TET] ont les mêmes conditions salariales [que les locaux]. Il y a un système de bonus à performance qui était déjà là avant, puis ils ont fait beaucoup d'heures,

¹⁸ Les TET sont rémunérés à l'heure.

donc ils ont fait pas mal d'argent. On n'aurait pas été obligé, on a donné exactement les mêmes conditions que les autres travailleurs.

Dans ce cas-ci, même si Fernand et son organisation ont l'opportunité de bénéficier des avantages économiques qu'offrent les PTET qui distinguent les travailleurs locaux et étrangers, ils décident d'être égaux et de traiter tout le monde de la même façon. Quant à lui, Bertrand se trouve à mi-chemin entre les deux participants précédents :

Il y en a trois [TET] qui gagnent plus cher que les autres. Sur six, il y en a trois qui sont meilleurs. Je leur ai donné plus cher, comme on fait ici. [...] Admettons qu'ils gagnent douze dollars et demi de l'heure, comme capitaliste c'est dur de leur donner plus cher, même s'ils valent plus cher parce que tu n'es pas obligé. [...] Ce système-là il est mal fait un peu. C'est important de les valoriser selon la valeur québécoise qu'ils ont. [...] Je te dirais que c'est plus facile de moins les payer que de les payer [...] En fait, j'ai ajusté leur salaire selon les Québécois.

Si les décisions éthiques quant aux conditions salariales des deux autres participants étaient orientées par le contrat d'une part et par l'égalité de l'autre, l'éthique de Bertrand est guidée par la justice économique. En effet, très conscient du fait qu'il n'est pas obligé de renchérir le salaire des TET (comme Ernest), il le fait tout de même pour ceux qui le méritent économiquement.

Approchant la question salariale de façons différentes, les participants éclairent tout de même une réalité : celle de la flexibilisation et de l'individualisation. La première, notion centrale de la précarité en emploi selon Appay (2001), est représentée dans les propos des participants justement par cette « marge de manœuvre » que possèdent les employeurs pour décider des conditions salariales des TET. En effet, avec trois extraits, il a été possible de déceler trois formes différentes de rémunération pour des emplois semblables qui sont issus du même programme. La seconde notion d'Appay est surtout représentée dans les propos de Bertrand. Le fait que les TET soient rémunérés

différemment en fonction de leur rendement personnel rapporte à l'élément d'individualisation des travailleurs. Dans ce contexte, le seul support que peut avoir le TET pour améliorer sa condition vient de sa propre personne, en travaillant « mieux », selon la perspective de l'employeur et personne d'autre.

Le point de vue des gestionnaires interrogés sur les PTET étant maintenant éclairé davantage, la problématique de la conscientisation interculturelle ou non et de son impact sur les pratiques de gestionnaires québécois peuvent être abordés dans les chapitres suivants.

CHAPITRE IV

LES RAPPORTS INTERCULTURELS DANS LES PRATIQUES DE GESTION D'EMPLOYEURS QUÉBÉCOIS

La rencontre avec celui ou celle venant d'horizons différents, cette altérité comme l'appelle Chanlat (1990) ou le choc culturel pour reprendre Camilleri et Cohen-Emerique (1989) sont ce que représente la dimension interculturelle. Dans ce chapitre, nous nous attardons à analyser les témoignages des participants à notre étude en fonction de ce qu'est l'interculturalité pour eux et conséquemment comment celle-ci s'insère ou non dans leurs pratiques de gestion. Nous considérerons deux niveaux d'analyse dans ce chapitre : les représentations et les attitudes ainsi que les pratiques de gestion.

4.1 De la représentation de l'autre à la rencontre interculturelle : regards d'employeurs sur l'altérité ethnoculturelle

4.1.1 Se représenter l'individu venant d'horizons différents : regards d'employeurs

Lorsque questionné sur les différences culturelles et la façon dont certains éléments de celles-ci l'interpellent, Bertrand affirme :

Moi je suis raciste quand les gens sont différents de nous autres puis qu'ils ne veulent pas s'adapter. Sinon je ne suis pas raciste, je suis même le contraire. Je suis très raciste admettons qu'il arrive quelqu'un qui vient d'ailleurs, qui ne veut pas s'intégrer, je suis très raciste. Moi je crois beaucoup à notre façon d'être les Québécois, puis la façon qu'on travaille puis je crois à ces valeurs-là. S'il y a quelqu'un qui vient, qui ne croit pas à ces valeurs-là, j'ai un petit peu de misère à vivre avec ça. [...] S'ils croient à nos valeurs, ils croient aux mêmes valeurs qu'ils les respectent, je n'ai pas de problèmes avec ça. [...] Si le gars il bat sa femme, qu'il soit Québécois ou peu importe laquelle [nationalité], j'ai un petit peu de misère avec ça, tu comprends ? [...] On peut parler des musulmans, j'ai un peu de misère avec ça, sans être raciste. Ce ne sont pas les mêmes valeurs que nous autres, puis j'ai un petit peu de misère avec ça.

C'est une posture que l'on peut qualifier ethnocentrique au sens de Camilleri et Cohen-Emerique (1989). En effet, dans cette réflexion Bertrand se considère « raciste » si un étranger n'adhère pas aux valeurs québécoises, parce qu'il érige ces dernières dans une hiérarchie où elles sont supérieures aux autres. Pour ce dernier, l'ouverture à l'autre est envisageable dans l'optique où celui-ci partage le même système de valeurs (québécois), le cas contraire étant problématique. Il apporte une nuance sur le fait qu'il peut également être raciste avec des Québécois, si ceux-ci ne partagent pas les valeurs prônées par la société canadienne-française, comme le feraient les musulmans.

Bertrand, plus loin, nuance :

Pour moi, il n'y aurait pas de frontières, on devrait tous être pareils puis on devrait tous vivre avec des valeurs différentes puis respecter les valeurs des autres. Le fait que l'autre nous amène des façons de vivre, des façons de voir différentes, c'est positif. Le travailleur québécois qui est lâche comme un âne, puis ça ne lui tente pas de travailler, puis qui voit le gars qui travaille, il comprend qu'il n'est peut-être pas à la bonne place, qu'ailleurs ce n'est peut-être pas facile. Il y a des messages qui se passent, il y a des réalités que tu vois qui sont différentes. C'est important de voir les autres comment ils vivent.

Au regard des deux extraits précédents, l'on remarque que des contradictions sont effectivement présentes dans les propos de Bertrand vis-à-vis les différences de valeurs entre cultures. Camilleri et Cohen-Emerique (1989) nous invitent à regarder du côté d'une stratégie d'évitement des conflits de valeurs par cohérence complexe. En effet, il y a présence « d'une manipulation de la liaison entre la représentation à laquelle on déclare adhérer et sa mise en pratique » (*Ibid.*, p. 69) ou du moins sa défense. Bertrand fait part du fait qu'« on devrait tous vivre avec des valeurs différentes puis respecter les valeurs des autres ». Cependant, dans l'extrait précédent, celui-ci admet avoir de la difficulté à accepter certains registres de valeurs comme celui des musulmans. Et l'on peut imaginer que l'écart entre les deux peut venir se creuser davantage.

Charles se sent également interpellé par la différence religieuse lorsque la discussion porte sur l'immigration au Canada. Il dit :

Moi je n'ai rien contre ça [l'immigration]. [...] Je te dirais, ce qu'on vit avec l'Islam puis tout ça¹⁹... Ces gens-là c'est des indésirables si tu veux... Je te dirais que ce n'est pas la majorité, c'est une minorité, mais il reste que tout le monde passe pareil [à l'immigration]. Mais en dehors de ces gens-là, moi je pense que même ces gens-là, avec une bonne sélection ça se fait pareil. Regarde, il faut arrêter de juger. Moi n'importe quel pays, je te dirais que je n'ai pas d'objection à ça.

Dans ces propos, Charles fait preuve de plus d'ouverture à l'autre alors qu'il considère qu'il ne faut pas juger et qu'il n'a aucun problème avec aucun pays. Néanmoins, se retrouve encore une « crainte » envers les personnes dont la religion est l'Islam. Les postures de Charles et de Bertrand peuvent selon nous, de par leurs témoignages, soulever encore la question que tout ce qui vient de loin est étranger, et l'on doit s'en méfier.

¹⁹ L'entretien s'est déroulé quelques semaines suivant les attentats terroristes très médiatisés de Nice, revendiqués par l'État islamique.

Dans le même ordre d'idées, soit la relation à l'altérité provenant d'horizons différents, Ernest partage ceci :

On a beau ne pas être loin de Montréal, on est à une demi-heure des ponts, quand j'étais au primaire, il y en avait seulement un, un noir à l'école. Puis, au secondaire il y en avait peut-être deux, trois. Il y a une notion de multiculturalisme qu'on n'a pas en campagne. On ne vit pas ce côté-là. Puis veux, ne veux pas, on a toujours une crainte de l'étranger.

Le participant vient consolider une forme d'appréhension au sein des trois derniers répondants : il y a une crainte de l'étranger. Il informe également sur une réalité représentative de tous les participants à l'étude, c'est-à-dire que ceux-ci vivent en régions, éloignés de la métropole dans laquelle le contact avec d'autres personnes de cultures différentes est beaucoup plus rare.

Pour sa part, lorsqu'interrogé sur les différences culturelles, Donald a préféré interroger la culture de référence plutôt que celle de l'autre.

Nous autres les Québécois ou les Nord-Américains, on est un « gang » de bénis [du verbe bénir, être chanceux], puis il y en a au moins quatre-vingt-dix pour cent qui n'en ont pas connaissance, parce qu'ils n'ont pas trop vu grands choses ailleurs. Puis je ne juge pas les autres, mais un constat, tu te rends compte qu'il y a bien du monde qui n'ont pas de passeport. Ils n'en ont pas besoin parce qu'ils restent chez eux puis ils ne veulent rien savoir, puis ils sont un peu dans leurs petites patentes, dans leurs petites cabines, puis ils ne veulent pas rien savoir des autres, parce que : « les autres c'est tous des sans-desseins, puis ils n'ont rien vu, puis nous autres on est bon ». Puis ils ne savent pas pourquoi non plus.

Dans cet extrait, Donald critique ce que l'on peut nommer comme le « relativisme culturel » des Québécois et des Nord-Américains s'érigeant en culture supérieure ainsi que leur manque d'ouverture à l'altérité. En effet, en incarnant ce qu'il considère

comme le Québécois majoritaire, il relate un discours qui s'inscrit au pôle ethnocentrique et qui assez répandu : « [L]es autres c'est tous des sans-desseins, puis ils n'ont rien vu, puis nous autres on est bon ».

4.1.2 Se représenter l'individu venant d'horizons différents à partir de l'expérience vécue : regards d'employeurs vis-à-vis les TET

Abordons maintenant l'expérience vécue par des gestionnaires québécois. Lorsque questionné sur les éléments particuliers marquants, lorsqu'on évoque les différences culturelles dans l'expérience d'embauche de TET, Ernest répond :

Je n'ai jamais été fermé à l'idée des nouvelles cultures, puis les valeurs [TET guatémaltèque] sont quand même assez similaires aux nôtres. Peut-être aux nôtres il y a une cinquantaine d'années. Mais ils n'ont pas de valeurs un peu comme l'Islam qui a des affaires un petit peu plus éloignées ou des choses sur lesquelles il y a plus d'accrochages. [...] C'est intéressant de voir que même s'ils n'ont pas les mêmes moyens que toi au Guatemala, ils ont les mêmes valeurs. Les plus jeunes, ils ont les mêmes idées que nous autres de grandir dans la richesse. Ils ont le même rêve que nous autres en fin de compte. Les plus vieux, ceux qui ont des familles, bien ils sont plus axés le bien-être de leur famille. J'en ai un couple [quelques-uns] qui n'ont pas d'enfants, puis ils ont un peu la même vision, avoir une entreprise, avoir les moyens de faire vivre la famille chez eux au Guatemala. Puis ce n'est pas quelque chose à laquelle on peut penser quand on regarde ça de loin ou qu'on voit ça dans les nouvelles.

Face à la réalité interculturelle, Ernest fait preuve de ce que Camilleri et Cohen-Emerique (1989, p. 68) considèrent une attitude d'évitement par cohérence complexe au niveau logique. D'une part, il fait preuve d'articulation organique des contraintes (*Ibid.*) en considérant la différence culturelle n'en étant pas tellement une puisque les

valeurs des TET étaient déjà présentes dans le cadre culturel québécois il y a « une cinquantaine d'années ». Il démontre aussi de la réappropriation (*Ibid.*). En effet, questionné sur les différences culturelles, ce gestionnaire considère que les TET ne sont pas si différents, car ils ont les mêmes valeurs, les mêmes aspirations, les mêmes rêves, etc. Il reprend des aspects de la culture étrangère en les incluant dans la culture de référence pour « éviter » la présence d'un choc culturel. Dans ce type de stratégie, selon nous, la communication du gestionnaire ne peut prendre en compte la dimension interculturelle puisqu'elle « réapproprie » les différences en ressemblances et ne prend donc pas ces dernières en considération lors du dialogue.

Quant à lui, Charles fait part des aspects suivants :

Ces gens-là [TET] je te dirais qu'il y a une habileté. Il semble que quand tu es démuni, tu es habile, tu deviens plus habile, tu deviens habile vite. Ce n'est pas long que tu développes des techniques, comprends-tu ? Il semble que pour nous, bien des fois il y a des choses qui sont trop faciles, puis des fois on ne force pas trop parce que c'est de même que ça se fait et on a toujours fait ça comme ça. Eux autres c'est des gens qui sont habiles, très habiles.

Charles ne « pondère » pas les différences comme telles, mais il compare tout de même le « moi » et l'« autre » et est conscient des différences culturelles sans tenter de les réduire. Il considère, dans ce cas-ci, l'habileté à se débrouiller comme étant un trait culturel distinct en le comparant à son cadre de référence où ce trait serait moins présent. Camilleri et Cohen-Emerique (1989, p. 69) éclairent ce comportement en affirmant, selon nous, qu'il s'agit ici d'une « stratégie de modération des conflits de valeurs » en « s'investissant différemment dans les valeurs contradictoires »

Donald aborde un peu de la même façon que Charles la différence culturelle avec les TET :

On [Québécois] est tout le temps à l'argent, on fait tout ça [la vie en général] pour de l'argent. Mais eux autres [TET], c'est le cœur, c'est la famille, ils gardent les grands-parents, ils vont à l'essentiel. Je ne te dis pas qu'ils ne seraient pas plus heureux avec cent mille [dollars] de plus par année, mais je ne sais pas qu'est-ce qu'ils en auraient à faire. Ils n'en auraient pas tant à faire que ça pour être bien plus heureux qu'ils le sont là.

Donald est dans une posture, selon nous, similaire à Charles dans l'optique où il s'investit différemment dans des valeurs contradictoires (Camilleri et Cohen-Emerique, 1989, p. 69). Il fait part de celles-ci, pour lui, l'argent et pour eux, la famille. Indirectement, il pondère des valeurs qui nous semblent contradictoires. En effet, selon lui, le Québécois, dans son optique, de ce que Habermas repris par Zarifian (2010, p. 144) nomme la « vie bonne », donne plus d'importance aux atouts monétaires qu'aux atouts familiaux et l'inverse pour le TET. Ce qui représente bien cette forme de stratégie proposée par les auteurs de *Chocs de cultures*.

4.1.3 Comparer l'individu venant d'horizons différents avec les références locales : regards d'employeurs vis-à-vis les TET

Tournons-nous maintenant sur les différences entre travailleurs locaux et TET. Nous présentons, en rafale, des extraits des témoignages dans l'ordre suivant : Donald, Ernest, Charles et Bertrand :

Les Guatémaltèques sont bon enfant, ils ont bon cœur, ils sont souriants, ils sont gentils, ils sont aimables. Ils sont vraiment méticuleux, minutieux, le souci du travail bien fait tout le temps. Ils ne vont pas tourner les coins ronds, ils ne vont pas balayer ça en dessous du tapis, non non non. Ils vont prendre le temps, tout faire ça, bien comme il le faut. Peut-être, je ne te dirais pas « moitiérement » moins rapides pour le travail, mais vraiment plus appliqués.

Je vais te donner un exemple. Quand on récolte des pommes, mes travailleurs guatémaltèques font à peu près soixante-quinze pour cent de ce qu'un travailleur québécois fait.

C'est différent parce que ce sont des acharnés du travail [TET]. Ce qu'ils gagnent ici dans trois mois, ils ne gagnent pas ça en douze mois chez eux. [...] Ils vont faire un shift [quart de travail], puis si tu es mal pris ils vont t'en faire un deuxième. Puis c'est sept jours par semaine, puis c'est n'importe quelle heure. Pour un employeur, c'est important.

De façon générale, ils [TET] sont plus respectueux avec nous autres. Comme moi, ils ont quand même un respect, ils sont très polis, ils ont quand même des coutumes qui viennent avec eux autres, la politesse, l'engagement, le respect.

Donald, Ernest, Charles et Bertrand font preuve de ce que Camilleri et Cohen-Emerique (1989, p. 69) considèrent comme une stratégie de modération dans l'investissement différencié des valeurs contradictoires. Si l'aspect de pondération n'était pas très clair dans les extraits de la section précédente, ceux-ci sont ici très représentatifs. Ernest fait part d'une pondération précise de soixante-quinze pour cent quant aux différences dans l'aspect de la productivité au travail entre Québécois et Guatémaltèques. Donald abonde dans le même sens, considérant les Guatémaltèques plus lents de moitié que les Québécois en termes de travail, mais beaucoup plus appliqués. Enfin, Charles les considère plus acharnés au travail et Bertrand plus respectueux. Ces extraits informent bien ce genre de stratégie qui se manifeste par des réponses comme : les Québécois sont plus comme ci, les TET sont moins comme ça.

De son côté, Fernand perçoit la dimension interculturelle comme suit :

[Au] Mexique ce n'est pas une grosse différence culturelle avec ici. On s'entend que ça se ressemble pas mal. Ils n'ont pas la même couleur de peau, pas la même langue, mais pour le reste... Ce ne sont pas des Chinois, ni des Asiatiques, ni des Africains. Puis c'est du monde vaillant, vaillant qui travaille. [...] Nous autres, pour autant que l'expérience qu'on a eue, c'est du monde fiable. Dans la mesure qu'ils se sentent appréciés, puis comme n'importe qui, qu'ils donnent le rendement, comme n'importe quel employé.

Fernand fait appel davantage au principe de réappropriation tel que défini par Camilleri et Cohen-Emerique (1989, p. 68) en affirmant que la culture mexicaine est pratiquement semblable à la culture québécoise. Pour justifier logiquement cet évitement par cohérence complexe (*Ibid.*, p. 65), il utilise l'argument comparatif avec des cultures qu'il considère davantage « éloignées » de la sienne. Dans ce cas-ci, le répondant néglige la différence qu'il pourrait y avoir entre sa culture et celle du Mexique en raison du fait qu'il existe de plus grands écarts avec d'autres cultures. Selon nous, le fait de négliger les différences culturelles peut avoir des répercussions sur la communication qui ne prendra pas en compte la dimension culturelle.

Enfin, les extraits suivants sont des réponses obtenues suite à un « questionnement-bilan » d'utilisation des PTET au niveau interculturel. À notre question, à savoir si les différences liées à la culture et la langue ont changé depuis les débuts des usages des programmes de TET, Ernest revient dans le passé et mentionne :

C'est sûr que la première année que j'ai reçu des travailleurs [étrangers] je me demandais sur quoi j'allais tomber. Qu'est-ce qui va m'arriver comme travailleurs ? Est-ce que ça va être du monde fiable ? Puis, je te dirais que ça m'aide beaucoup à l'ouverture d'esprit de l'étranger justement. Ce n'est pas parce tu ne les connais pas ou qu'ils ne viennent pas de ta culture que c'est une mauvaise personne.

Dans cet extrait du témoignage d'Ernest, ce dernier fait part des bénéfices que lui ont apportés les PTET au niveau de la rencontre interculturelle. Il s'est rendu compte qu'avant les PTET, il avait davantage peur de l'étranger et que cette expérience lui aura permis d'ouvrir son esprit à celui ou celle qui vient d'ailleurs. Il s'agit donc, dans son cas, d'une expérience, que l'on peut qualifier, sans trop se tromper, d'assez bénéfique au plan interculturel.

Donald y va d'une réflexion du même genre qu'Ernest :

Je te dis, j'en tire une méchante réflexion, puis j'y réfléchis souvent. Ça ne m'amène pas à dire que je veux vivre comme eux [TET], mais ça met en perspective bien des affaires. Que tout ce qu'on [la société québécoise] nous fait croire qu'on a besoin, puis qu'on finit par croire là...

Ernest tire de son expérience une réflexion dans son rapport à l'autre alors qu'ici Donald fait la même chose dans son rapport avec sa culture d'origine. Si l'ethnocentrisme d'Ernest érige sa culture de référence en modèle, le travail de réflexion que nous demandons à Donald lui permet de revenir sur l'évolution de ses perceptions concernant les PTET. La rencontre interculturelle lui est bénéfique pour réaliser la présence de paradoxes dans sa propre culture, dans ce cas-ci la surconsommation. Selon nous, l'amélioration du statut des TET passe par l'amélioration de la communication entre ceux-ci et les employeurs et celle-ci ne peut s'améliorer que si elle prend en compte la dimension interculturelle. Le témoignage de Donald représente une voie probante de la « prise de conscience » que les gestionnaires doivent effectuer pour construire une meilleure communication avec les TET.

4.2 Les pratiques de gestionnaires québécois traversés par l'interculturalité : expériences avec les TET

Nous avons entendu les gestionnaires nous parler de surprises, défis ou difficultés liés aux différences culturelles. Voici ce que Bertrand partage :

Il y avait un conflit interne [...] Dans leur pays d'où ils [TET] viennent, il y a beaucoup, pas de mafieux, mais de « gangs » qui mènent. [...] Puis il y en a deux qui voulaient contrôler la « gang » si tu veux. [...] Ils étaient six travailleurs, il y en a deux qui voulaient contrôler les autres, les Honduriens. Donc là, il a fallu qu'on leur explique qu'on est tous pareils, puis qu'ici ce n'était pas toléré, que c'était d'autres règles. Ça, je me souviens c'est la première année, le premier mois même.

L'extrait de Bertrand, selon nous, éclaire la position du gestionnaire québécois en contexte interculturel. Le fait que Bertrand explique aux TET « qu'on est tous pareils » fait part d'un souci d'impartialité (Bordeleau, 1982, p. 272) et d'une tendance vers l'égalitarisme (Delâge, 1999, p. 40; Dupuis, 2002, p. 199) entre travailleurs, mais aussi entre employeurs et travailleurs. Il insiste d'ailleurs sur ces deux caractéristiques en expliquant que ce n'est « pas toléré », renforçant ainsi l'idée d'égalitarisme important chez le gestionnaire québécois. Les propos de Charles font aussi état de ce concept :

Je viens travailler, je peux amener mon pick-up, mais je suis plus souvent [...] avec ma petite voiture. Puis il y a des personnes qui ont des plus grosses voitures que moi. J'aime ça moi, de voir ça comme ça, comprends-tu ? Parce que je ne m'identifie pas comme une autre personne, comme une autre classe sociale. Je suis dans la même classe qu'eux autres [...]

Dans l'extrait ci-dessus, Charles informe sur une caractéristique qui selon nous est très marquée chez le gestionnaire québécois, celle encore une fois de l'égalitarisme

(Delâge, 1999, p. 40; Dupuis, 2002, p. 199). Pour Charles, comme pour Bertrand, il est important que leurs employés et eux soient perçus comme étant égaux. Pour le premier, l'expression de l'égalité entre les individus passe en partie par la similarité au niveau de la catégorie du véhicule détenu par la personne.

À notre question concernant les pratiques de gestion, voyons d'abord un extrait du témoignage de Bertrand. Il mentionne :

[La] première fois que je me suis assis, première journée qu'ils [TET] sont arrivés, ils étaient en train de souper toute la « gang » ensemble. Je suis arrivé, je me suis assis avec eux autres, ils se sont levés, au bout d'une minute j'étais tout seul à la table. Ils n'avaient pas fini de manger, mais le patron quand il s'assoit à la table dans leur pays [Honduras] ils n'ont pas le droit d'être assis avec. [...] On les a comme amenés à notre façon de vivre ici.

Bertrand raconte son premier repas avec les TET où il avait vécu un malaise alors que ceux-ci avaient quitté la table lors de son arrivée. Dans la culture québécoise de Bertrand, il est normal que les employés et les patrons mangent ensemble, la hiérarchie étant égalitariste (Delâge, 1999 ; Dupuis, 2002). Selon lui, son statut de patron, souple dans ce cas-ci (Bordeleau, 1982), ne représente pas une position bénéficiant d'une telle attention. Pourtant, le gestionnaire, selon nous, adopte une position qui tend vers une attitude paternaliste (Taylor, 1961), en « amenant les TET à sa façon de vivre ici ». Une telle attitude est possible avec l'adoption d'une forme autoritaire de gestion.

Ernest fait part des obstacles et de ce qui l'a marqué dans ses relations avec les TET :

Je te dirais que la grosse différence qu'on a est surtout face à la religion. Les miens [TET] sont catholiques baptistes. Puis ils vont aller à l'église de temps en temps. [...] [I]ls vont faire la prière avant le repas, ils me disent qu'ils font des prières pour que moi j'aïlle bien [rire]. Puis à ce niveau-là, je ne peux pas

m'empêcher de leur dire que c'est un peu de la « bullshit » la religion. Donc des fois là-dessus il y a comme des petits... Ils me regardent un peu croche [dévisagent]. Ils ne boivent pas d'alcool non plus. Ça c'est un peu bizarre. Ils ne boivent pas d'alcool. Encore une fois, c'est surtout les plus vieux qui sont bien accrochés à ces mentalités-là. Parce que les plus jeunes si je leur offre un verre de vin, ils vont le prendre. Ils ne le feront pas devant les plus vieux qui ne veulent pas par exemple. Il y a comme un respect de paternité ou de patriarche. C'est une grosse différence.

Le respect de la figure paternelle, surtout rattaché à l'importance de la religion qu'Ernest considère comme une grosse différence, n'aurait probablement pas été si marquant s'il évoluait au temps des études de Taylor (1961) sur le gestionnaire canadien-français. D'ailleurs, Aktouf *et al.* (1992, p. 83) expliquent que le style du gestionnaire québécois est éminemment influencé par la culture traditionnelle marquée par l'éthique catholique où le respect de la figure paternelle est très important. Par contre, le respect du « paternel » est pour Ernest une « grosse différence » entre lui et les TET. Ceci peut être expliqué, selon nous, parce qu'Ernest, 33 ans, est le plus jeune des gestionnaires interviewés, donc les études de nos auteurs sont moins actuelles pour un gestionnaire québécois dans la trentaine. Comme nous l'indique Aktouf *et al.* (*Ibid.*), « l'originalité du Québec est de [...] s'inscrire dans l'évolution des valeurs du monde occidental ». Dans l'extrait ci-dessus, selon nous, Ernest se retrouve davantage près de ces « nouvelles valeurs » occidentales et se distance des valeurs dites traditionnelles. D'ailleurs, il est possible de distinguer cette « rupture » entre valeurs traditionnelles et nouvelles valeurs entre Ernest et son associé (son père). Ce dernier n'était pas enthousiasmé du tout à l'idée d'engager des TET, considérant l'idée risquée en raison des responsabilités accrues et de la langue. Cette perception rappelle les propos de Taylor sur l'attitude conservatrice face au risque du gestionnaire québécois. L'on constate de père en fils, dans ce cas-ci une évolution vers une ouverture à des pratiques managériales en milieu ethnoculturel diversifié, d'où l'importance de bien saisir le phénomène.

Du côté de Charles cependant, on remarque une attitude paternaliste plus prononcée lorsqu'il raconte une expérience avec un TET :

Les célibataires [TET] se permettaient de faire des petites sorties des fois. Puis quand ils faisaient des petites sorties des fois, ç'est arrivé quelques fois, il [TET en particulier] a rencontré une petite madame ici qui travaillait à l'intérieur [dans l'entreprise]. Ça s'est fait quelques fois, ça on a été obligé d'intervenir là-dedans. D'intervenir dans le sens de dire qu'il a sa privée à lui, tu ne touches pas à nos employés parce que ça crée une discorde à l'intérieur, puis tu n'as pas le droit de toucher à ça. On a été obligé d'intervenir de cette façon-là. [...] Il faut que tu te conduises convenablement, il a l'obligation de se conduire convenablement aussi. [...] Regarde, on l'a parrainé [...] On l'embauche, on signe une entente avec, on signe un contrat de six mois avec. Puis s'il se conduit de façon pas convenable, on se sent un petit peu coupable, c'est nous autres qui l'a choisi. On ne demande pas de performer mais qu'il se conduit comme un vrai Québécois. C'est juste ça qu'on lui demande.

Il est pertinent d'analyser cet extrait en fonction de ce que propose Taylor (1961) sur le gestionnaire canadien-français. L'attitude de Charles reflète une forme paternaliste de gestion en intervenant dans la vie privée d'un TET alors qu'il insiste sur « l'obligation de se convenir convenablement » et se sent « un petit peu coupable » dans le cas contraire, tel un père responsable de ses enfants. Une telle attitude est explicable, à la lumière de l'analyse de Taylor, comme quoi il y a une proximité entre la famille et les affaires chez le gestionnaire canadien-français. Pour ce dernier, « les affaires sont les affaires, mais ce ne sont pas de bonnes affaires quand elles constituent un danger pour la sécurité de la famille » (*Ibid.*, p. 149). Pour Charles, il est important de ne pas créer « une discorde » dans la famille. Cette dernière est constituée tant des travailleurs locaux, des TET, que de l'employeur. Elle a évolué vers une autre forme et n'est plus composée des membres immédiats comme à l'époque de Taylor, mais bien des membres de l'entreprise²⁰. Il fait d'ailleurs part dans l'entretien qu'il considère

²⁰ Selon nous, cette représentation de l'entreprise comme étant une « famille » est davantage marquée dans un petit milieu rural comme celui de Charles, notamment en raison des valeurs issues de la « mentalité rurale » (Aktouf *et al.*, 1992).

qu'entre lui et les TET, « c'est rendu comme une famille ». Les valeurs de réciprocité au sein de cette dernière (l'entreprise assure le bien-être de celle-ci, les membres en sont redevables) (*Ibid.*, p. 150) sont donc autant détectables qu'à l'époque des études de Taylor, malgré l'évolution de ce que représente une « famille ». De plus, lorsque Charles mentionne qu'il ne souhaite pas nécessairement de la performance de la part d'un TET, mais plutôt qu'il se comporte « comme un vrai Québécois », on détecte une facette du gestionnaire canadien-français, comme quoi le tempérament est davantage important que la prise de risque liée à la performance (*Ibid.*). En somme, dans le cas de Charles, les valeurs traditionnelles du gestionnaire canadien-français refont surface dans certains cas lors des pratiques de gestion en contexte interculturel avec les TET.

Concernant les pratiques de gestion « en dehors des heures de travail », Ernest exprime son point de vue la consommation d'alcool avec les employés :

C'est une grosse différence donc, le fait qu'ils [TET] ne boivent pas d'alcool, qu'ils travaillent dans un vignoble... [...] Admettons qu'on fait un cinq à sept, tout le monde prend un verre de vin. Il y a une convivialité autour d'une consommation d'alcool qui se développe. Puis, tu ne peux pas l'avoir avec les Guatémaltèques. Par contre, je n'ai pas nécessairement besoin de ça pour avoir une relation avec eux autres. [...] On peut le faire sous une autre forme. Mais ça va rester *Seven up*. [...] Ils ne sont pas pour la consommation de boisson, mais ça ne les dérange pas non plus. Ils comprennent que nous autres on en prene. Ils comprennent qu'on ne vit pas la même réalité nous autres.

Le « cinq à sept » est un élément important dans la socialisation des employés selon Ernest. Autrefois, en milieu rural, la paroisse du village était le lieu de cette socialisation des Québécois où les valeurs d'égalité, d'entraide, de simplicité et de joie de vivre étaient partagées (Aktouf *et al.*, 1992, p. 84). La pratique d'Ernest est, selon nous, héritière de cette tradition visant à prôner, entre autres, l'égalitarisme communautaire (Dupuis, 2002) entre employés et subordonnés, et où, la salle de réception de son entreprise vinicole devient la « nouvelle paroisse ». En tant que

gestionnaire, Ernest se sent interpellé par la différence culturelle qui modifie la forme de socialisation entre ses employés. Les rapports avec ses employés deviennent interculturels avec l'arrivée des TET. Dans ce cas-ci, nous sommes, croyons-nous, dans une situation où une meilleure communication interculturelle améliorerait le statut des TET. Il n'y a pas une « réciprocité » communicationnelle (Zarifian, 2010), dans la mesure où les TET comprennent que la réalité est différente pour « nous autres » et tant pis s'ils n'y adhèrent pas. Sans être prescriptif, l'interculturalité voudrait que les moments de socialisation comme le « cinq à sept » soient l'opportunité, malgré une abstinence d'alcool, de communiquer, d'échanger et d'entrer dans un « vrai » dialogue. Ici, la dimension interculturelle est perçue comme un obstacle par le gestionnaire.

Dans ce chapitre des rapports interculturels entre employeurs québécois et TET, nous avons mis l'accent sur les stratégies employées par les gestionnaires vis-à-vis les différences culturelles et les caractéristiques de la gestion des employeurs québécois pour analyser en profondeur les rapports interculturels TET-employeurs. Les premières permettent d'analyser les perceptions et les attitudes des gestionnaires vis-à-vis les différences culturelles à trois niveaux : l'évitement par logique simple et complexe et la modération. Les deuxièmes permettent d'éclairer la pratique de gestionnaires québécois en contexte interculturel.

Lorsque les gestionnaires sont amenés à réfléchir sur leurs pratiques de gestion, des pistes de réflexion insoupçonnées émanent de leur expérience. Le contexte interculturel amène également à questionner des perceptions, des façons de faire, etc. Un des aspects les plus importants de la gestion en contexte interculturel est abordé dans le chapitre suivant : la communication.

CHAPITRE V

ANALYSE DES PRATIQUES DE COMMUNICATION DE GESTIONNAIRES QUÉBÉCOIS VIS-À-VIS LEURS TRAVAILLEURS ÉTRANGERS TEMPORAIRES

Comme il a été précisé au chapitre méthodologie de ce mémoire, cette partie de l'étude est élaborée principalement à partir de l'analyse des entrevues qui se sont déroulées avec les gestionnaires québécois qu'il nous a été donné de rencontrer. Comme il a également été précisé dans la description de la méthodologie, il s'agit de présenter les résultats que nous avons pu tirer de l'analyse des entrevues pour les joindre à ceux extraits pour l'analyse présentée au chapitre 3. Dans cette partie, nous présentons l'analyse des dimensions et des thèmes relatifs aux pratiques de communication de gestionnaires québécois vis-à-vis leurs travailleurs étrangers temporaires.

5.1 Quand la communication sert à « faire faire »

Lorsque nous abordons la question de la communication, la réaction de Bertrand est de répondre en espagnol : « Hablo español, un poquito²¹ ». Cette courte réponse est représentative, pensons-nous, de la réalité organisationnelle d'une organisation québécoise engageant des hispanophones ; il faut parler l'espagnol, un petit peu, pour

²¹ [Traduction libre] Je parle un peu espagnol.

travailler. Bertrand, PDG d'une compagnie employant une centaine d'employés, n'est pas en constante communication avec tous les travailleurs, mais la communication avec les TET en milieu de travail se fait surtout par l'entremise de ses contremaîtres qui eux sont davantage en contact avec les TET. Il explique : « J'ai une vision sur tous les projets. Je sais partout ce qui se passe où qu'ils [les projets] sont rendus normalement. Je communique avec les chargés de projet [...] quand il y a des points qui ne fonctionnent pas ». On peut constater qu'il existe une forme unilatérale de communication productive (Giroux, 1994). Des éléments sont insatisfaisants, il donne ses recommandations aux contremaîtres, les contremaîtres transfèrent l'information aux travailleurs.

Charles quant à lui pense ce qui suit de la communication unilatérale entre un employeur et un employé :

Ça unilatérale [une communication], il y a des fois il faut que tu t'imposes. Il y a des fois quand tu répètes et que ça fait deux ou trois fois que tu dis quelque chose à une personne puis il n'a pas compris, tu te poses une question. Comprend-il vraiment ou ne veut-il pas comprendre ? S'il ne comprend pas, je pense qu'il a droit à une autre explication. Mais s'il comprend, puis il ne veut pas comprendre, tu imposes, tu n'as pas le choix. Ce sont des cas rares, mais ça se fait.

Charles rappelle une réalité de l'organisation marchande : il y a des objectifs à rencontrer, les employés sont là pour aider à les atteindre et les employeurs pour s'en assurer. Dans ce cas-ci de communication productive, même si nous considérons que les méthodes de Charles s'inscrivent davantage dans une fonction intégratrice (Giroux, 1994), il rappelle que les méthodes se chevauchent selon le contexte, reprenant ainsi l'axe communicationnel de Chanlat (1990).

La communication, que l'on pourrait qualifier « à sens unique », laisse peu d'espace à l'intercompréhension ou la réciprocité (Zarifian, 2010) et lorsque l'ambiguïté s'installe, le récepteur (TET) est en position défavorable vis-à-vis l'émetteur (employeur). Bertrand illustre cette situation : « J'en ai retourné un au mois de juillet là, ça ne faisait pas, il n'était pas heureux, ça ne marchait pas, il ne comprenait rien. » D'une part, cette situation rappelle que l'employeur peut renvoyer à sa guise le TET. D'une autre, elle représente une conséquence d'une communication davantage productive qu'est l'incompréhension ou, pour reprendre les termes de Zarifian (2010), une réciprocité et une compréhension d'autrui déficientes.

Ernest, quant à lui, donne, un exemple du transfert de connaissances qui s'inscrit dans la communication productive :

Le premier [TET] qui l'a appris [méthode de travail] comme il faut, qui est capable de le montrer aux autres [TET], lui ça a été un bon défi. [...] Peu importe c'est quoi la tâche, tu arrives à y faire faire comme toi tu veux. Puis là une fois que lui il l'a compris, il l'explique aux autres, puis là, c'est plus facile. [...] C'est plus une personne à qui tu as pris le temps de bien montrer, puis plus à diriger. Parce qu'en diriger six d'un coup c'est plus difficile. Puis en prendre un, tu lui expliques comme il le faut, après ça, il passe à l'autre, puis là...

Le gestionnaire exprime ici une forme de ce que Giroux (1994) considère comme la communication productive. L'employeur éduque un travailleur, qui ensuite diffuse l'information au reste des employés étrangers. Dans ce type de communication, l'information est diffusée unilatéralement par l'entremise d'un travailleur. Celui-ci devient en quelque sorte le détenteur de savoir pour les autres travailleurs, n'impliquant ainsi aucune interaction entre employeur et employés. Du coup, l'émetteur (le gestionnaire) considère que le récepteur final (TET qui reçoit le message du premier TET) interprétera le message « correctement » en s'assurant que l'intermédiaire l'ait

bien compris. Dans une telle situation, il est davantage problématique pour les individus de s'assurer d'une réciprocité (Zarifian, 2010).

Ernest rajoute sur le sujet :

Honnêtement, je suis quand même chanceux. L'équipe, je l'ai montée avec les connaissances des premiers travailleurs que j'ai eus. Ils savaient à quoi je m'attends, qu'est-ce que je veux comme travail. Ils savent que je ne veux pas que ce soit le « party » dans l'appartement.

Ce dernier rend compte une fois de la manière par laquelle l'information est diffusée dans l'organisation : l'employeur communique à un TET d'expérience et celui-ci fait la même chose avec le reste des TET.

La communication fonctionnaliste productive est présentée comme ayant un sens linéaire. Elle peut toutefois diverger de cette trajectoire comme dans le cas suivant.

La seule affaire que je fais, c'est avant qu'ils partent, je vais leur faire un bon souper. On va discuter de l'année qu'on a vécue ensemble, les tâches qu'ils ont aimées faire, celles qu'ils n'ont pas aimées, puis des suggestions d'amélioration. [...] S'ils ont un anniversaire, ils vont m'inviter, à passer dire bonne fête au travailleur.

Dans ce cas-ci, la communication prend une trajectoire circulaire avec l'introduction du retour. Giroux (1994) nous explique que celui-ci est amené dans la communication pour alimenter l'organisation en informations pertinentes, par exemple, les tâches appréciées ou moins appréciées, les suggestions, etc. L'auteure indique aussi que le récepteur devient à son tour émetteur, mais dans un contexte où il est utile à l'organisation, pour la prise de décision à des fins productives et non pour la création

de liens entre les individus. C'est pour ces raisons que, selon nous, cet extrait d'Ernest représente une forme de communication productive.

5.1.1 Quand les obstacles linguistiques viennent brouiller la communication, mais ne modifient pas le sens de celle-ci

Abordons maintenant la façon dont est abordée la problématique de la langue dans la communication entre employeurs et TET dans une perspective que l'on qualifie de fonctionnaliste productive. Bertrand dit :

Ma fille, ma plus vieille, elle parle anglais, français et espagnol. C'est elle qui était traductrice, au départ. [...] Les contremaîtres j'en ai une couple [quelques-uns] qui ont appris assez rapidement. Iphone, traduction. [...] Les contremaîtres en avaient un [Iphone]. Ils se sont aidés un peu là-dessus. J'ai eu des travailleurs qui se sont aidés aussi à apprendre la langue assez rapidement. Mais oui c'est une grosse barrière la langue.

Pour pallier aux problématiques qu'apporte la langue, Bertrand faisait préalablement appel à sa fille trilingue. Quant aux contremaîtres, ils utilisent les téléphones intelligents comme outils de traduction simultanée, ce qui n'aurait pu être utilisé il y a quelques années. Ces méthodes, dans l'optique où elles sont utilisées pour développer un lexique professionnel commun, maintiennent les interlocuteurs dans une relation de nature pragmatique. On dénote dans l'extrait suivant la même trajectoire communicationnelle que celle présentée ci-dessus dans l'extrait suivant de Bertrand : « À un moment donné j'avais une réunion à faire plus spéciale, j'ai engagé un interprète, il y a des affaires qui ne marchaient pas. J'avais fait une liste puis je les [TET] ai rencontrés l'après-midi, puis j'avais un traducteur. » Dans ce cas-ci, Bertrand

informe le traducteur des éléments problématiques au travail, qui à son tour les transmet aux TET. Le type de communication présenté ici indique un transfert de message pour « faire faire ». Lorsque l'émetteur (employeur) transmet un message au récepteur (TET) à l'aide d'un traducteur, les éléments textuels et co-textuels (Chanlat, 1990) sont plus probables d'être mal interprétés. Dans une telle situation, les éléments culturels de la communication ne sont pas pris en compte, augmentant ainsi le risque d'ambiguïté dans l'interprétation du message. Le contenu du message, quant à lui, est basé sur des « affaires qui ne marchent pas », dans le but éventuel de faire « marcher » ces éléments problématiques.

Si dans le cas précédent le traducteur sert d'intermédiaire, le gestionnaire peut également remplir cette fonction. Fernand raconte :

[M]oi je parle couramment espagnol, donc c'est moi qui étais la courroie de transmission au départ. On a offert des cours aux employés et des cours de français, aux Mexicains. Puis on a offert des cours aux autres employés qui voulaient en suivre. Il n'y en a pas vraiment qui en ont suivi, peut-être les contremaîtres, puis le directeur de production, les cours de base, puis avec des signes. Quand ils ne se comprenaient pas, je descendais puis j'allais faire le lien. [...] Les tâches sont toutes décrites, on avait tout traduit le livre, on avait fait traduire le guide donc il y avait comment réaliser les tâches, ils [TET] l'avaient en espagnol. Toutes les consignes de travail, au tableau tout ça, c'est tout traduit pour qu'ils comprennent.

Dans l'extrait ci-dessus, ironiquement avec son analogie mécanique de la courroie de transmission et faisant référence au fait qu'il « descendait » (image du patron au plancher supérieur dans la manufacture), Fernand fait état d'une manifestation de la communication productive que Giroux (1994) qualifierait de mécaniste et hiérarchisée. Même s'il offre des cours aux employés, la réponse n'est pas très positive. C'est donc Fernand qui traduit au départ, puisque la communication se limite à des signes et un langage de base commun, ce qui représente des éléments textuels et co-textuels limités

(Chanlat, 1990). Dans le contexte qu'il mentionne, Fernand agit comme intermédiaire pour régler les problèmes lors d'ambiguïtés linguistiques, au niveau textuel. De plus, le contenu du message est axé sur les tâches à accomplir et les consignes, un contenu que Giroux classe dans la communication productive.

On le voit dans les extraits de cette section, ceux-ci éclairent la fonction productive de la communication. Elle est utilisée pour transmettre un message et non pas pour construire un dialogue et une réalité commune. Dans un tel contexte, l'interprète de Bertrand, les travailleurs déjà formés d'Ernest et Fernand avec sa connaissance de la langue sont des intermédiaires dans les canaux de transmission de la communication à des fins pratiques (informer sur les tâches, rendre compte des éléments problématiques au travail, etc.) dans un modèle unilatéral « émetteur ». Il n'y a pas, dans ce genre de communication, de désir de réciprocité et de compréhension d'autrui (Zarifian, 2010).

5.2 Quand la communication sert à « être ensemble »

Un gestionnaire, un employé, un client, un fournisseur ou un statut professionnel ne définissent pas un humain. Celui-ci est social et cherche à créer des liens même s'il remplit une fonction productive qui peut parfois le dénaturer. Ci-dessous, nous trouvons des témoignages de la fonction intégratrice de la communication dans les organisations de nos participants. Charles dit :

Je te dirais que, les [TET] accueillir c'est important. [...] Un petit peu comme adopter un enfant, le premier contact avec, il est très important, il est déterminant. Recevoir des travailleurs, c'est la même chose, c'est déterminant. [...] Tu les

reçois, ils se sentent accueillis, tu vas les recevoir au restaurant, tu vas aller souper avec eux autres. Tu te mets à jaser avec eux, [...] chacun jase un petit peu, d'où il vient, [...] c'est important que tu parles de famille. [...] C'est très important pour eux autres de parler de famille. [...] L'histoire familiale c'est important tu leur en parles, parce que si tu leur parles de ça, ils vont découvrir que tu as un intérêt pour eux autres. [...] Moi je pense qu'avant d'embarquer sur la « job », il y a un travail à faire, il y a un bon travail à faire. Après que tu as convaincu ces gens-là, puis qu'ils se sentent bien chez eux, là ils sont prêts à travailler. Là ils sont prêts à accepter ce que tu vas leur demander. Tu vas faire entente avec eux autres ils vont respecter ça. [...] Il y a un petit peu de travail à faire avant. Moi je te dis, tu mets un petit peu d'être humain, puis ça passe, ça va bien.

Charles, dans l'extrait ci-dessus, fait part de sa vision quant à l'accueil des TET lors de leurs moments d'entrée dans l'organisation. Selon lui, il est important de les accueillir en entrant dans un dialogue (s'informer sur les origines, la famille, etc.), de créer une réciprocité et une compréhension d'autrui (Zarifian, 2010). Dans cette situation, le gestionnaire n'est pas l'émetteur unique d'information. Le TET, qui dans le contexte productif est uniquement récepteur, devient émetteur à son tour. Se « sentir accueilli », avoir un « intérêt mutuel », « se sentir bien chez eux » sont synonymes de la communication intégratrice (Giroux, 1994). Nous observons ici la construction d'un lien où Charles tente d'intégrer les nouveaux travailleurs à son organisation en construisant un dialogue avant d'entamer l'emploi. Il considère qu'en créant un lien avec les TET avant de commencer, le travail sera bénéfique tant pour eux que pour l'organisation. Sa réflexion s'inscrit dans les propos de Giroux, qui se penche sur la relation supérieur-subordonné, considérant qu'une communication intégratrice de la sorte contribue à l'amélioration du climat de travail, la satisfaction dans celui-ci et une augmentation de la productivité.

Au-delà l'importance de la création initiale du contact humain, Charles considère aussi que la communication intégratrice progresse et que le facteur humain est important dans celle-ci :

Puis c'est rendu comme une famille [TET et Charles], c'est régulier, je les appelle puis : « va-t-on prendre un « lunch » ensemble ce soir ? » Ils [TET] s'organisent pour être là, on va y aller. Non ça, je te dirais qu'au départ on a eu un bon contact, puis on a gardé le bon contact. [...] Puis ces gens-là, on a d'excellents contacts avec eux autres. On se voit souvent. On va souvent au restaurant, on prend un lunch ensemble. Puis des fois une soirée on prend une bière ensemble dans un bar.

Les propos de Charles représentent quelques aspects de la communication intégratrice. S'appeler, aller manger ensemble, avoir un bon contact, conserver le contact, se voir souvent et prendre une bière ensemble sont tous des éléments représentatifs du « être ensemble », pour reprendre l'expression de Giroux (1994). Les individus sont en relation, ils sont conscients de l'environnement et du contexte de l'autre. L'objectif de la communication dans ce cas-ci est de rassembler les gens et de les unir, voire de comprendre autrui (Zarifian, 2010).

Charles propose ses recommandations pour un gestionnaire :

Très très fort [l'importance de la communication avec les TET]. Puis les relations humaines très fort, il faut que tu sois fort dans les relations humaines. Puis si tu ne l'as pas, c'est intéressant de suivre un petit cours [sur les relations humaines].

Il souligne l'importance de la communication et le fait qu'une « bonne communication » passe nécessairement par des qualités relationnelles. En effet, il met en lumière un aspect de la communication intégratrice : les humains qui interagissent au-delà du transfert productif d'un message pour mettre l'emphase sur la création de liens, aspect important de ce type de communication (Giroux, 1994).

Donald fait état du même genre d'activités visant à la création de liens dans son organisation :

Ce que je fais tous les vendredis soir, notre [TET et Donald] petite soirée au [nom du restaurant], puis de temps en temps il y en a qui n'ont rien à faire, on va souper, on s'en va au [nom du restaurant], on se prend un poulet, puis je leur paye le lunch, puis on jase ensemble, de choses et d'autres. Comment ça va, puis chez vous, puis ta femme et tes parents, puis tout le « kit », puis on jase, c'est la vie. Moi je pratique mon espagnol, lui il est bien heureux, on soupe, puis la vie est belle. [...] Il y en a une couple [quelques-uns] qui ont Facebook, donc on va envoyer des infos. Ça s'en vient, depuis cette année, j'en ai deux qui sont sur Facebook. Bien là, on met une photo, on peut se questionner un peu, puis se téléphoner de temps en temps. Les gars m'appellent tous l'hiver, une fois par mois : un téléphone, un petit texto.

Donald fait état d'une interaction entre émetteur et récepteur qui s'interchangent les rôles discutant de « choses et d'autres », de la famille et de la vie en général et continuent à communiquer en dehors du travail. Ceci représente ce que Giroux (1994) nomme sujets en dialogue, créateurs de sens, éléments de la communication intégratrice.

Si Charles et Donald considèrent avoir un excellent contact avec les TET, notamment en raison de la construction d'un dialogue dès le départ et de la création de liens, Bertrand considère le dialogue plus problématique. Il raconte :

Mais ils [TET] ne sont pas très... ils ne jasant pas beaucoup de... [...] [J'ai] beaucoup de misère à les faire parler de comment que c'est chez eux, puis comment ils vivent ça, ils ne parlent pas beaucoup. Je connais leur famille, puis ils m'appellent à Noël pour me souhaiter joyeux Noël. Il y a un lien, mais ils ne parlent pas beaucoup de comment ils vivent là-bas.

La difficulté à construire un dialogue pour Bertrand pourrait être le résultat d'une incapacité à créer une réciprocité et une compréhension d'autrui (Zarifian, 2010) et à répondre aux suggestions de Giroux (1994) pour aider à consolider la communication

intégratrice : créer un environnement qui stimule les relations, développer un sentiment d'appartenance et créer des occasions d'échanges et de rencontres pour faciliter les relations interpersonnelles.

5.2.1 Quand les obstacles linguistiques viennent brouiller la communication, mais ne modifient pas le sens de celle-ci

La barrière linguistique est approchée dans la communication que nous disons fonctionnaliste productive de façon à résoudre la problématique pour transmettre un message unilatéral, alors qu'ici, elle est approchée de manière à cohabiter dans un monde commun malgré les différences. C'est de cette façon que Charles approche la diversité linguistique dans son organisation :

On a des babillards dans la cafétéria, des grands babillards. Tous les termes communs, tu avais ça espagnol, français. Les journées de la semaine, la météo, [...] tout ce qui a trait au travail. [...] Point de vue langage, l'intégration s'est faite très bien. Puis ces gens-là [TET], on en a depuis six ans que ce sont les mêmes, ils parlent presque français. [...] Ça s'est amélioré parce qu'on a insisté, on a toujours des grands tableaux. Les trois premières années, la cafétéria était remplie à la grandeur. [...] Pour des purs étrangers que tu amènes chez vous, qui parlent uniquement espagnol, regarde, moi je pense qu'ils ont fait des efforts.

Même si six travailleurs sur cent vingt-cinq représentent une très faible proportion de son organisation, Charles a décidé que l'apprentissage d'un langage commun était primordial pour intégrer les TET. Cette intégration s'est faite par la création d'un dialogue avec les autres employés en les informant sur la langue des TET et vice versa. Giroux (1994) expliquerait que le genre d'initiatives que Charles met de l'avant dans

l'extrait précédent, c'est-à-dire aider les travailleurs à communiquer entre eux, est un exemple de moyens pour développer leurs connaissances mutuelles (réciprocité et compréhension d'autrui) (Zarifian, 2010) et harmoniser les relations entre travailleurs.

La réponse a d'ailleurs été positive de la part des employés québécois, comme dit Charles :

Les autres employés [locaux] aussi ont fait des efforts parce qu'ils aimaient ça les autres employés savoir les jours de la semaine en espagnol, avoir les chiffres en espagnol, la météo en espagnol. C'est une culture personnelle pour eux autres.

L'exemple de Charles informe sur quelques éléments d'une forme de communication intégratrice. La communication ne sert pas seulement à informer les TET des tâches qu'ils ont à remplir et la façon de les faire (même si une partie l'est). En effet, elle devient outil d'intégration, d'apprentissage et d'échanges bilatéraux avec les travailleurs locaux. Les travailleurs locaux et les TET « veulent se comprendre » (Zarifian, 1996) et c'est pour cette raison qu'ils apprennent sur la langue de l'un et de l'autre.

5.3 Quand la communication permet de « faire ensemble »

Dans ce mode de communication, rappelons que le gestionnaire est amené à se questionner entre autres sur le droit de parole de l'employé et son implication dans le processus décisionnel.

Dans la posture de Charles, les TET sont vus comme une minorité dans l'entreprise et l'intégration passe par l'implication de la majorité locale en créant des espaces de communications communes. Dans le cas de Donald, tous ses employés sont des TET, il a donc approché la question linguistique différemment. Il dit :

Je parlais français puis anglais facilement. Mais il a fallu que j'apprenne l'espagnol, puis ça je te jure, je n'ai jamais rien autant cherché dans un si court laps de temps que ça. Je m'étais acheté trois dictionnaires, je n'ai pas suivi de cours. Mais ça m'a pris un mois et demi puis je fonctionnais pas mal bien. [...] Là c'est sûr, tu vois à la vitesse que je jase [rire]. Je jase la même affaire avec eux autres. Bref, en apprenant l'espagnol, en les visitant chacun chez eux, écoute... [...] À les connaître après ça, bien là on a des contacts. Moi je suis parrain de la fille à Carlos [un TET]. Veronica [fille d'un TET], elle s'appelle comme ma sœur parce que... Toutes des histoires super intéressantes. Puis ces gars-là, moi je les aime vraiment. La première année qu'ils sont partis, je braillais comme un veau, j'étais à l'aéroport, je me disais je ne peux pas croire, j'espère qu'ils vont revenir. Ostie tabernacle, je ne peux pas croire j'ai du monde de même. On avait donc bien eu du bon temps puis c'était agréable. Puis on a travaillé fort, autant que tout le monde travaille dans sa vie, mais avec des gens qui veulent la même affaire que toi.

Lorsqu'il est question de créer des liens, la communication interprétative de Giroux (1994) éclaire quelques éléments des propos de Donald. Le gestionnaire et ses travailleurs ont construit une relation qui s'étend au-delà des lieux de travail. Les TET constituent cent pour cent de la main-d'œuvre de Donald depuis une dizaine d'années. Celui-ci a appris rapidement l'espagnol dans l'optique de bâtir une relation s'appuyant sur des valeurs communes et une réciprocité : « on a travaillé fort [...] avec des gens qui veulent la même affaire que toi ». Dans ce cas-ci, la communication n'est plus délimitée au statut « interne » et en résulte non pas des perceptions de sens, mais la création de ceux-ci : « être parrain [...] plein d'histoires intéressantes [...] aimer vraiment ces gars-là ». Ce que renseigne cet extrait s'inscrit dans la définition de Giroux de ce qu'est la communication interprétative. Elle comporte des éléments de la forme productrice et intégratrice, mais s'insère dans ce que l'auteure considère comme

« les processus de création d'identité et de légitimité qui donnent un sens à l'action de l'individu et à l'action collective » (*Ibid.*, p. 10). En effet, en visitant les TET et leur famille au Guatemala, en apprenant leur langue pour communiquer, en créant et partageant une identité commune et en orientant les actions d'une façon collective, cet extrait représente une communication réciproque et compréhensive (Zarifian, 2010) de l'ordre du « faire ensemble » (Giroux, 1994).

Si l'exemple précédent dénote une forme plutôt en continu de manifestation de la communication « organisante », elle peut se manifester de façon plus ponctuelle. De son côté, lorsque Charles a procédé au congédiement d'un de ses TET, il s'est questionné sur le droit de parole des autres TET pour arriver à une décision. Selon sa perspective d'employeur, celui-ci considérait le cas d'un de ses travailleurs comme étant problématique. En toute légalité, il aurait pu renvoyer le travailleur au Mexique, par contre ce n'est pas une méthode qu'il affectionne. Il raconte :

Moi j'ai jasé un petit peu avec les autres Mexicains. Moi j'ai une façon de voir les choses, eux ils ont leur façon. Puis les autres Mexicains c'était quand même leur confrère de travail, puis j'ai dit ma position là-dedans, ils ont dit tu fais bien, ne renouvelle pas son contrat. [...] Ils disent : « même nous autres on a un petit peu de misère avec ». Donc ils disent ça : « tu vas être à l'aise, nous autres on va être à l'aise [...]

Dans cette situation, interpellé par un comportement problématique, Charles consulte les autres TET pour avoir leur opinion sur leur collègue. Dans l'optique où Charles et les TET construisent un monde commun, il considère que la prise de décision commune, dans ce cas-ci, était la façon de faire. Suite aux recommandations des autres TET, Charles décide d'agir en fonction de leur opinion. Dans ce cas-ci, la communication est créatrice de sens pour l'organisation (Giroux, 1994). C'est par la communication que Charles et les autres TET, dans ce cas-ci, contribuent à façonner

l'organisation selon les valeurs et les principes qu'ils partagent et, comme le dirait Giroux, à parvenir à un accord lors d'un compromis.

Dans une situation qui ressemble à la précédente, Donald a procédé d'une façon semblable :

On s'est rendu compte qu'à la fin de la saison il [TET en particulier] avait fait le diable un peu dans la maison. Lui, il était « boss » parce qu'il savait plus que les autres [TET] un peu, il parlait un peu anglais. Là, il te les avait « drifté » [mené] au fouet toute l'année, mais ça ne paraissait pas. Les gars étaient tellement contents d'être là que... Puis ces gens-là parlent peu. Si tu les prends un à un, ça va jaser, mais en gang pas un mot. [...] Les gars à un moment donné on va à la caisse, faire mettons changer l'argent canadien en US, ce qui leur restait des dernières payes. Puis là ils m'ont dit : « là patron on voudrait te dire quelque chose ». Ils ont dit : « l'année prochaine si lui il revient là, bien nous autres les sept autres là, on n'aime mieux pas revenir ». [...] Dans le fond lui, je ne lui ai jamais dit que je le remerciais, mais dans ma liste de travailleurs que je recommandais il n'était pas là.

À l'instar de Charles, Donald prend la décision de ne pas renouveler le contrat d'un de ses TET. Celui-ci, à l'inverse de Charles, a été approché par les autres TET. Il s'agit d'une forme, pensons-nous, de communication « organisante » (Giroux, 1994). En effet, le dialogue devient créateur de sens pour l'organisation, laquelle n'accepte pas, d'un commun accord, le comportement d'un de ses membres.

Pour finir, un dernier exemple de communication « organisante ». Il s'agit de Donald qui mentionne que :

Je suis allé visiter tous mes gars au Guatemala. Je suis parti une semaine, j'ai visité toutes les familles de toute la « gang ». Les huit premiers, les huit familles on est allé partout, voir les femmes, les enfants, le grand-père et la grand-mère. Puis ça, ce n'est pas tout le monde qui fait ça non plus.

La communication « organisante » est celle qui construit l'organisation en permettant aux partenaires de bâtir des relations, une identité commune et des valeurs. C'est ce que fait Donald, pensons-nous, lorsqu'il se rend en Amérique centrale pour apprendre à connaître ses travailleurs, leur famille, leur environnement, leur univers. En faisant cela, Donald et ses travailleurs partagent une expérience commune au-delà de l'organisation, c'est « eux et ce qu'ils partagent ».

Dans ce chapitre d'analyse des pratiques de communication des gestionnaires québécois, si l'on a fait beaucoup de place à l'analyse critique des représentations individuelles et des pratiques concrètes de communication, c'est pour montrer que celles-ci font partie de la réalité des rapports interculturels (chapitre 4) qu'il faut comprendre, et dont elles sont, pour une grande part, la source. Nous avons trouvé dans les pratiques de communication des gestionnaires trois grands modèles de référence : fonctionnaliste productrice, fonctionnaliste intégratrice et interprétative. Ce qu'on découvre, c'est l'impossibilité de « partager » de la même manière entre les gestionnaires québécois et les TET tout en faisant partie du collectif qu'est la petite et moyenne entreprise québécoise.

Quand tout ceci est mis en rapport avec le modèle de la mondialisation centré sur la « flexibilité », la compétitivité et la performance, quand, en plus, les PTET centrés sur le contrôle, sur des régulations sévères - injonction à ne plus embaucher le même TET après 48 mois -, alors on constate des oppositions culturelles différenciées et des décalages importants entre les groupes en présence. Ceci pose un défi majeur à la gestion efficace de la diversité en entreprise qui prend en compte la dimension interculturelle et interethnique. Enchaînons avec le chapitre 6 portant sur une modélisation des perceptions des employeurs face aux TET.

CHAPITRE VI

ENJEUX ET CONTRAINTES DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE DANS LA PME QUÉBÉCOISE NÉCESSITANT L'APPORT DES TET

Dans ce dernier chapitre, nous passons très rapidement en revue ce que nous avons trouvé et qui est exposé dans les chapitres 3 à 5. Nous procédons ainsi afin de permettre la présentation d'un complément important d'analyse provenant d'une modélisation des perceptions des employeurs de notre étude dans leurs rapports interculturels avec les TET, à partir d'une adaptation du modèle proposé par Rhéaume *et al.* (2000). Nous terminons cette analyse sur ce que peut représenter l'apprentissage de la diversité culturelle pour des gestionnaires de PME québécoises.

Commençons par la revue. L'étude que nous avons menée, dans ces trois chapitres, s'est initiée, rappelons-le, sous l'angle de l'analyse de l'expérience des employeurs dans leurs différents usages des PTET, ensuite de l'analyse des rapports interculturels et des pratiques de gestion, et pour terminer, de l'analyse de la communication interculturelle, souvent déficiente entre employeurs et TET.

Nous avons vu que, chez les employeurs québécois, une posture complexe émerge entre des idéologies de gestion et l'interculturel au Québec. Il s'agit de la mondialisation et de la flexibilité du salariat, de l'idéologie de productivité avec l'offre des PTET comme « remède », de l'interculturel « à la québécoise ». Pour étayer cette logique de compréhension, nous avons montré, au chapitre 3, différents témoignages de gestionnaires dans leurs divers usages des PTET avec lesquels, il semble bien, que ces

derniers doivent « composer » s'ils veulent survivre. Au chapitre 4, nous avons vu que les rapports interculturels et les pratiques de gestion concrètes des gestionnaires québécois entraînent d'importantes tensions et à l'intérieur de celles-ci, les discours subjectifs occupent une place importante. C'est dans ce contexte qu'une analyse des pratiques des gestionnaires québécois a montré la présence de représentations individuelles différenciées, constitutives des modèles culturels plus globaux dont elles sont pour une bonne part, la source. Au chapitre 5, nous avons vu que la communication concrète des gestionnaires québécois dans leurs interactions quotidiennes au travail avec les TET est grevée d'importantes différences entre les postures que nous avons explicitées de la façon suivante : « faire faire », « être ensemble » et « faire ensemble ». C'est à ce niveau qu'ont été détectés de nombreux facteurs de mésentente et de dysfonctionnement entre les employeurs québécois et les TET. Voyons maintenant un important complément d'analyse à partir d'une modélisation des perceptions des employeurs de notre étude dans leurs rapports interculturels avec les TET.

6.1 Modélisation de logiques de référence dans les pratiques de gestion d'employeurs québécois et trois positions de base face aux rapports interculturels avec les TET

6.1.1 L'adaptation du modèle de Rhéaume

Nous souhaitons ici revisiter le modèle de Rhéaume *et al.* (2000, p. 144), bâti en fonction des pratiques d'intervenants du milieu de la santé et des services sociaux en contexte pluriethnique, en fonction de notre cas d'étude. Bien que le modèle de

Rhéaume *et al.* ait été développé dans le domaine de la santé et des services sociaux, la démarche d'analyse s'y rattachant est très pertinente à une application dans le domaine de la gestion des PME en contexte interculturel. La première modification au modèle se situe au niveau de « l'intervention ». Les participants de notre étude n'étant pas des « intervenants » au sens propre du terme, mais plutôt des gestionnaires, des entrepreneurs et des actionnaires, nous situons la pratique en regard de la « vision » des employeurs dans leurs rapports interculturels avec les TET. Comme l'auteur nous le rappelle, la pratique d'un gestionnaire est traversée par toutes les postures, le but n'est donc pas ici de définir les pratiques majoritaires, mais plutôt d'en discuter. En situant les perceptions d'employeurs dans la matrice de « Position relative à l'ethnicité », nous comptons illustrer comment celles-ci se manifestent à travers les témoignages des employeurs (extraits d'entrevues pertinents). Il est important de mentionner que nos entretiens nous ont démontré que la majorité des pratiques ne se trouvent pas dans des positions « extrêmes » et que la position relative des gestionnaires n'est pas définitive. La pratique et les perceptions d'un gestionnaire empruntent plusieurs positions relatives à l'ethnicité.

Il y a une importante distinction à faire entre le gestionnaire de PME et l'intervenant social, d'où la modification, dans un premier temps, de la « vision professionnelle » vers une « vision économique ». Les participants de l'étude de Rhéaume *et al.* étaient des travailleurs sociaux, des infirmières, un médecin, un ergothérapeute et un intervenant communautaire. En plus d'œuvrer dans un cadre d'offre de services publics, il s'agit pour la majorité de métiers régis par un ordre professionnel, d'où toute la pertinence d'explorer la vision professionnelle plutôt qu'économique qui a beaucoup moins de sens au regard de l'analyse. Dans notre cas, par contre, la dimension économique est centrale, il s'agit du pilier du modèle de gestions des participants et l'existence des PTET est articulée autour de cette dimension. Dans un second temps, nous distinguons la « vision sociocommunautaire », faisant référence aux perceptions

sociales et communautaires de la gestion des employeurs : relations entre les TET les travailleurs locaux, entre les TET et les TET, entre les TET et la communauté, entre les TET et les gestionnaires, etc. Enfin, nous distinguons la « vision politico-économique », faisant référence aux perceptions des employeurs en ce qui concerne les dimensions politique et économique (au-delà de la dimension économique interne) entourant les TET.

La posture « a-culturelle » en gestion renvoie à un modèle qui considère les individus identiques au plan culturel et dont la pratique ne nécessite pas d'ajustements. Au niveau économique, les employés de la PME ont une culture commune, celle de l'organisation. Celle-ci est dictée par la vision marchande et considère que les TET et les travailleurs locaux apprennent et agissent de la même façon. Le succès économique passe par l'assimilation de la culture organisationnelle : le langage technique, les façons de faire, la vision de l'entreprise, etc. Au niveau sociocommunautaire, le gestionnaire considère la société d'accueil comme cadre référentiel à suivre pour tous, les TET et les Québécois étant perçus comme membres similaires de la société. Au niveau politico-économique, les TET et les Québécois ont les mêmes droits et devoirs. Le gestionnaire ne différencie pas la pratique et s'en tient au cadre de référence, qui, étant universel, est nécessairement équitable. Comme le cadre de référence est universel et équitable, l'individu qui ne s'y conforme pas est un marginal exclu. Dans un tel contexte, les différences culturelles ne sont pas considérées comme déterminantes dans la communication, beaucoup plus axée, dans ce cas-ci, sur les moyens et les résultats. On considère le TET apte à interpréter le message de la même façon que le local, créant ainsi beaucoup d'ambiguïté dans la communication. En ne prenant pas en compte les différences culturelles dans la communication, celle-ci ne s'insère nécessairement pas dans une vision réciproque et intercompréhensive, les individus n'étant pas engagés dans une position de co-construction et de volonté de compréhension autrui.

La posture « intégratrice adaptatrice » en gestion renvoie à un modèle qui considère que certaines différences ethnoculturelles doivent être prises en compte dans la pratique. Au niveau économique, la prise en compte des différences culturelles est bénéfique pour l'atteinte des objectifs économiques. Le gestionnaire estime que les TET ne travaillent pas de la même façon que les locaux et ajuste ses pratiques de gestion en fonction. Au niveau sociocommunautaire, le gestionnaire réalise une différence entre les TET et les locaux. Des ajustements sont nécessaires dans la pratique pour favoriser l'insertion des TET dans la société. Au niveau politico-économique, le gestionnaire est conscient que les différences culturelles et la structure des PTET peuvent être discriminatoires pour les TET, ajustant donc sa pratique en conséquence. Les locaux admettent l'existence des différences culturelles comme un obstacle pour l'intégration. Cependant, la temporalité est un élément clé dans l'adaptation des TET, les locaux ayant un seuil de tolérance subjectif par rapport à la période nécessaire d'assimilation du cadre de référence local. La communication est davantage axée sur la volonté de comprendre l'autre et de se faire comprendre. Par contre, dans une posture intégratrice adaptatrice, l'individu local demeure le juge de la compréhension du cadre de référence par autrui. Nous sommes donc dans une position où la réciprocité se trouve dans l'assimilation du cadre de référence par l'étranger et non pas dans la construction d'un cadre commun. Il y a néanmoins une ouverture à l'autre qui implique une volonté de vouloir comprendre l'autre.

La posture « interculturelle » en gestion renvoie à un modèle considérant que les différences culturelles doivent nécessairement être prises en compte dans les décisions. Au niveau économique, les différences culturelles sont nécessairement un aspect à considérer dans la pratique. Le gestionnaire estime que la maximisation des indicateurs économiques importants à la PME est atteignable en considérant une hybridation de son style de gestion envers les locaux et les TET. Au niveau sociocommunautaire, la majorité culturelle n'est pas décisive, car il y a compromis, ouverture et équilibre entre locaux et TET. Au niveau politico-économique, les TET et les locaux sont égaux en

droits et aucune différence ethnoculturelle ne prime sur l'autre, ces différences sont valorisées. La structure des PTET est remise en question quant à l'équité entre les TET et les locaux, et le gestionnaire accueille les différences dans sa pratique. L'interculturalité peut devenir inversement discriminatoire dans le sens où celle-ci devient une position imposée à la majorité, une sorte de « métaculture » imposée comme culture majoritaire. Il en va de même au niveau communicationnel, l'interculturalité peut devenir source d'ambiguïté pour les locaux si elle est imposée comme culture majoritaire. Par exemple, pour reprendre l'idée de Barmeyer (2007), un gestionnaire québécois qui favorise un contexte fort de communication dans une organisation diversifiée culturellement peut créer de la confusion au sein des membres québécois habitués à un contexte faible. D'où l'importance de vouloir créer ensemble en se comprenant, la réciprocité et l'intercompréhension étant des éléments centraux de la communication interculturelle.

6.1.2 Le modèle

Tableau 6.1 Modélisation de perceptions croisées d'employeurs dans leurs rapports interculturels avec les TET

Position par relative à l'éthnicité	A-culturalité ethnique	Intégration adaptatrice	Interculturalité
<p>Vision économique</p>	<p>Le TET remplit une fonction économique. Les TET et les locaux nécessitent une approche de gestion identique basée sur les principes économiques de l'organisation marchande : tâches, résultats et contrôle.</p>	<p>Les TET et les travailleurs locaux ont certaines différences dans leurs pratiques. Certaines pratiques de gestion doivent être adaptées vis-à-vis les TET, mais le modèle n'est pas remis en question. L'adaptation culturelle sert aux principes économiques.</p>	<p>Les TET et les travailleurs locaux n'apprennent pas et n'agissent pas de la même façon en milieu de travail. L'approche de gestion est « hybridée » en fonction des cultures en présence. Un modèle de gestion interculturel est bénéfique aux principes économiques.</p>
<p>Vision sociocommunautaire</p>	<p>Les TET doivent s'adapter selon la communauté d'accueil et les façons de faire de l'organisation. Ils sont les « invités » et doivent œuvrer en fonction du cadre de référence local.</p>	<p>La communauté d'accueil prend en compte la différence culturelle des TET qui peuvent être défavorisés dans le cadre de référence culturelle majoritaire. Les TET sont amenés à s'intégrer dans la majorité avec des ajustements.</p>	<p>Les TET et les locaux font partie intégrante d'une société où la majorité culturelle n'a pas la voie de la raison. Il y a compromis et équilibre entre les TET et les locaux sans favoritisme culturel.</p>
<p>Vision politico-économique</p>	<p>La société québécoise offre un cadre législatif similaire aux TET et aux locaux. Le TET est favorisé d'être bénéficiaire des PTET et doit s'adapter au cadre référentiel d'accueil.</p>	<p>Les PTET peuvent être discriminatoires à certains égards pour les TET. Le gestionnaire est conscient de cette différenciation entre les locaux et les TET.</p>	<p>La société québécoise est pluraliste. TET et locaux sont égaux en droits et devoirs, peu importe les différences ethnoculturelles et la structure des PTET.</p>
<p>Effet discriminatoire possible</p>	<p>Le TET qui n'adopte pas les manières de travailler et de vivre en communauté du Québec est exclu selon une vision universaliste. L'exclusion est justifiable au niveau politico-économique par la structure et la raison d'être des PTET.</p>	<p>Si l'intégration du TET n'est pas suffisante selon le cadre de référence du local dans la temporalité désirée, il est exclu.</p>	<p>L'imposition de l'interculturalité peut devenir inversement discriminatoire envers la majorité culturelle locale selon une logique où la position des minorités ethnoculturelles devient la majorité.</p>
<p>Effet négatif sur la communication</p>	<p>En ne prenant pas en compte les différences culturelles, la communication n'implique nécessairement pas une compréhension d'autrui et une réciprocité. Considérant que se parler implique vouloir se comprendre, une communication a-culturelle ne correspond pas à notre définition de « se parler », mais bien à « parler », simplement se transmettre des messages.</p>	<p>L'individu local demeure le juge de la compréhension de l'autre envers lui et son cadre de référence. La réciprocité peut donc être subjective pour le local qui considère suffisante ou non, par la communication, l'assimilation du cadre de référence local par l'étranger. La communication basée sur les référents locaux peut entraîner une incompréhension déficiente.</p>	<p>Une communication interculturelle peut devenir ambiguë entre locaux. La réciprocité n'est plus la même entre les locaux, le cadre de référence local étant modifié.</p>

6.1.3 Conjuguer l'interculturel et l'économique : une négociation d'ouverture difficile que renseigne la pratique de Charles

Pour illustrer le modèle adapté, nous présentons l'analyse de perceptions et de pratiques d'un des participants à notre étude à partir de notre matrice.

D'abord, disons quelques mots sur la biographie professionnelle de Charles. Ce dernier est âgé de 65 ans et il est le doyen de nos participants. Il est originaire de la Gaspésie et y réside. Du coup, celui-ci est le plus éloigné du grand centre de diversité ethnoculturelle que peut représenter, par exemple, Montréal. Dans sa communauté, les TET qu'il emploie représentent pratiquement la seule diversité ethnoculturelle de ce milieu particulièrement homogène.

L'entreprise qu'il bâtit depuis une trentaine d'années dans un petit village d'environ cinq cents habitants représente l'employeur par excellence de la communauté avec plus de cent employés. Elle est ainsi un « moteur économique » important pour une région éloignée dans laquelle le développement économique est crucial depuis des décennies. Dans un tel contexte, son usine qui entretient des rapports commerciaux avec plusieurs pays et qui emploie des travailleurs du Mexique, ouvre la porte à une diversité qui jadis était pratiquement inexistante dans les villages de pêcheurs de la péninsule gaspésienne. Nous présentons quatre incidents marquants dans l'expérience de Charles avec les TET permettant de voir l'émergence et la prégnance du questionnement sur les rapports interculturels. Commençons par le premier incident.

Le discours de Charles, entrepreneur et gestionnaire, est fortement marqué par la « vision économique » qui caractérise l'organisation marchande. Pour lui, la présence

des TET est fondamentalement économique. Il ne s'agit pas d'une stratégie de diversification culturelle de l'entreprise. D'ailleurs, il est catégorique quant à l'embauche des TET. Pour lui, ces derniers viennent « combler » un « manque de main-d'œuvre » et c'est sa motivation de recrutement : « tu vas chercher une main-d'œuvre étrangère, tout simplement pour combler ces postes-là [postes difficiles à pourvoir] ». Charles se trouve dans la « vision économique a-culturelle » où la main-d'œuvre n'a fondamentalement pas de genre, de culture ; elle sert à pourvoir à un besoin dans l'entreprise qui peut être rempli par un individu de n'importe quelle provenance dans le monde. C'est d'ailleurs, selon cette logique économique, qu'est perçu, avant tout, le TET par la communauté d'accueil : « quand ils [TET] sont arrivés, ils étaient vus comme des voleurs de jobs ». Le TET est perçu comme un individu qui bénéficie d'un avantage économique au détriment de la population locale.

Néanmoins, selon lui, les différences ethnoculturelles sont très importantes à prendre en compte dans son approche de la gestion. En effet, comme il le mentionne : « Je pense qu'avant d'embarquer sur la « job », il y a un bon travail à faire. Après que tu as convaincu ces gens-là [TET] puis qu'ils se sentent bien chez eux, là ils sont prêts à travailler. Là ils sont prêts à accepter ce que tu vas leur demander. » Charles, dans une position « intégratrice adaptatrice », considère qu'il est important, pour éventuellement servir les besoins économiques, que le « choc culturel » vécu par les TET doit être abordé pour qu'ils se sentent intégrés davantage dans la communauté et l'entreprise.

Le TET a certes une utilité économique, mais la vision de Charles dépasse cette dimension lorsqu'il adopte une « vision sociocommunautaire » à plusieurs égards. Premièrement, sa position relative à l'ethnicité s'inscrit dans l'« intégration adaptatrice » lorsqu'il nous raconte que « l'intégration de cette main-d'œuvre [TET] au début a été un peu difficile parce qu'ils sont vus comme des voleurs de job ». L'emprise de la dimension économique fait en sorte qu'il devient difficile pour un TET

d'intégrer son milieu d'accueil. Charles nous indique que c'est par la communication que la perception des locaux s'écarte de la vision économique pour tendre vers la vision sociocommunautaire, car lorsqu'il « parle à son monde après ça, puis il leur demande êtes-vous capables de faire leur job ? Si c'est non bien... ». Ensuite, Charles est conscient qu'il joue un rôle important dans l'intégration des TET et que diverger des politiques imposées par les PTET peut être bénéfique pour ceux-ci. Il donne un exemple : « Nous ne sommes pas supposés leur fournir une voiture, mais nous leur en fournissons une [...] pour les déplacements, pour faire l'épicerie, puis des petites courses. » Dans cette vision « politico-économique » de la position « intégratrice adaptatrice », Charles est conscient du fait que la structure des PTET, qui entre autres interdit l'accès à des voitures pour les TET, peut être discriminatoire à leur endroit leur compliquant la vie de tous les jours. En leur fournissant une voiture, par exemple, il lutte pour favoriser l'accès des TET aux mêmes droits que les locaux.

Il avait été question dans la section 4.2 d'une situation où Charles intervenait auprès d'un TET qui développait des liens affectifs avec une travailleuse locale. Cet incident mettait en lumière l'aspect distinctif entre les travailleurs locaux et les TET dans la perception du gestionnaire ainsi que l'ampleur du levier d'intervention que représente la forme précaire de l'emploi étranger temporaire. L'intervention citée en page 77 est intéressante, puisqu'elle est traversée à la fois par les trois différentes visions selon une position « a-culturelle ». Dans la logique « vision sociocommunautaire », le participant adopte une approche qui mène à une forme d'exclusion des TET au niveau de leur vie personnelle en considérant que les relations entre les TET et les locaux et entre les TET et les travailleurs locaux doivent se limiter à la dimension « économique » du travail.

Dès lors que le développement affectif est prohibé pour le travailleur étranger, on ne peut même pas considérer la dimension culturelle dans l'analyse, alors que l'individu est réduit à la dimension économique. D'ailleurs, comme nous le mentionnons dans le

tableau du modèle, le « retour » à l'« a-culturel » est justifié par la « vision politico-économique », dans ce cas-ci, lorsque Charles dit qu'« on [l'entreprise] l'a parrainé, on l'embauche, on signe une entente avec lui, on signe un contrat de six mois, puis s'il se conduit de façon pas convenable, on se sent un petit peu coupable. » En somme, même si Charles considère dans la section précédente qu'il est important que le TET se sente bien « comme chez lui », l'intégration doit se faire dans le respect des politiques des PTET.

Qu'arrive-t-il lorsqu'un travailleur étranger temporaire ne concorde pas aux attentes que l'organisation avait envers lui ? Évidemment, les politiques des PTET sont telles que l'employeur peut se « débarrasser » du travailleur aisément. Dans le cas de Charles, à un seul moment, le contrat d'un travailleur n'a pas été renouvelé, parce qu'« on trouvait qu'il ne respectait pas l'entente, puis qu'il mettait les autres travailleurs mal à l'aise, les autres Mexicains mal à l'aise ». Ce processus de non-renouvellement décidé par Charles s'insère dans la « vision sociocommunautaire » et s'apparente à une logique d'« interculturalité ». En effet, celui-ci a consulté les autres Mexicains puisqu'il considérait que la décision de ne pas réengager un TET pouvait sembler discriminatoire en raison des différences culturelles : « j'ai une façon de voir les choses et eux ont leur façon [...] [P]our ne pas les frustrer non plus, pour ne pas dire c'est un Mexicain, je le renvoie chez lui, je n'en ai plus besoin ».

La réflexion de Charles permet d'illustrer une perspective plus globale de l'expérience de ce gestionnaire avec les TET. Selon lui, l'intégration des travailleurs, qui sont les mêmes depuis six ans, « c'est parfait » et « point de vue langage, l'intégration s'est très bien faite ». Dans cette « vision sociocommunautaire », il y a une « intégration adaptatrice » qui s'est faite par la communication, alors que les locaux et les TET ont appris à communiquer malgré les différences culturelles et linguistiques.

Les TET sont amenés graduellement à s'habituer au cadre de référence local à un tel point que les locaux eux-mêmes « ne les voient plus comme des Mexicains ». Cette perception des locaux envers les TET provient du fait que les locaux considèrent que ceux-ci ont adopté la culture locale à un niveau jugé « suffisant ». Dès lors, nous ne parlerons pas d'interculturalité, mais bien d'intégration adaptatrice dans la mesure où l'« étranger » doit assimiler la culture locale dans un temps « respectable ». Nous soulignons le fait que la temporalité subjective est cruciale dans l'adaptation intégratrice et le renvoi d'un des TET peut être attribuable à cet ajustement qui ne s'est pas fait dans le temps désiré. D'ailleurs, Charles partage une réflexion qui diverge de la majorité, considérant que la « vision sociocommunautaire » surplomberait la « vision économique » dans le cas des TET : « On ne demande pas de performer mais qu'il [TET] se conduit comme un vrai Québécois. C'est juste ça qu'on lui demande ». La position relative à l'ethnicité est donc fortement liée à l'intégration adaptatrice : le cadre de référence culturelle est celui du Québec, tous doivent s'y conformer, mais les efforts nécessaires seront faits pour les aider à conjuguer les différences culturelles et l'adaptation. Il n'est pas attendu du TET qu'il ait acquis le cadre de référence local, au contraire, il est aidé à s'y adapter.

Néanmoins, l'esprit pragmatique est souvent sollicité par les « visions économique et politico-économique », rappelant que la dimension interculturelle est perçue par un employeur comme problématique : « Je te dirais que si je peux avoir un Québécois, je vais l'engager [...] Ils sont chez eux, on est chez nous, puis je veux servir les Québécois en premier. » D'une part, Charles considère qu'il préfère engager un Québécois parce que c'est moins compliqué autant du point de vue économique que relationnel, alors il considère qu'un Québécois mérite d'être favorisé à l'embauche (vision politico-économique). Cette position rappelle que la perception d'un gestionnaire est traversée par plusieurs positions relatives à l'ethnicité et que, dans ce cas-ci, l'expérience interculturelle est perçue positivement, mais que le pragmatisme économique peut

limiter l'ouverture à la diversité. Terminons ce chapitre d'analyse par quelques pistes sur l'apprentissage de la diversité culturelle pour des gestionnaires de PME québécoises.

6.2 De la quasi-absence de formation à la gestion de la diversité ethnoculturelle à l'apprentissage communicationnel en gestion : un enjeu incontournable

Au sein de la PME québécoise employant des TET, vivre le travail complexe et intense ainsi que les pratiques de gestion et de communication supposent donc que le travail d'élaboration du sens à partir de la réalité des contraintes répétitives et des événements ordinaires et extraordinaires se développe constamment. En effet, comment briser le cercle vicieux dans lequel se retrouve le gestionnaire québécois de PME employant des TET ? Comment comprendre la nature interculturelle des pratiques de gestion de cet employeur québécois et les problèmes qu'elle pose ? Comment modifier les habitudes de travail ainsi que les pratiques de gestion et de communication de ces gestionnaires québécois pour en tenir compte dans un contexte où, notamment, le temps fait cruellement défaut ? Comment comprendre la nature interculturelle des programmes de formation d'Emploi-Québec (service aux employeurs) pour y développer la compréhension nécessaire afin de réaliser ce travail de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les PME québécoises vers plus de communication ? Ces questions sont autant de problématiques à solutionner, pour parvenir à développer une profonde compréhension de la gestion de la diversité ethnoculturelle au niveau des gestionnaires québécois de PME chargés, pour la plupart, des opérations de production, ce qui les amène à interagir quotidiennement avec les TET.

Ce n'est qu'après avoir pleinement reconnu ce nouveau contexte interculturel et interethnique qu'on pourra répondre aux véritables questions de la gestion de la diversité culturelle. Plusieurs conditions de développement, en ce sens, découlent des analyses précédentes. Nous en présentons deux :

1. Sur le travail du gestionnaire québécois employant des TET : revoir la définition du travail du gestionnaire québécois de PME employant des TET, ce qui implique de revoir les modes de relations avec les TET.
2. Sur la formation d'Emploi-Québec offerte aux gestionnaires : revoir la formation d'Emploi-Québec destinée aux gestionnaires québécois employant des TET.

Concernant la formation, les contenus abordés pendant celle-ci devraient faire prendre conscience aux individus qu'ils sont porteurs de cultures qui leur offrent des réponses adaptatives en fonction de problématiques générales communes. Ils doivent aussi permettre d'aborder les principales conduites culturelles québécoises en entreprise comme l'importance du travail en équipe, la recherche de consensus, la convivialité dans les échanges, l'entraide, la communication explicite, la participation par la prise d'initiatives, le partage de son opinion, etc. Combinées à une explication historique de leur origine culturelle, ces conduites culturelles permettent d'en comprendre la logique. Ces formations devraient recourir à des modalités d'apprentissage expérientiel et de pédagogie active afin que les gestionnaires puissent s'exercer à la communication et à celle, plus difficile, mais non moins nécessaire, de la communication interculturelle.

Pour l'instant, les gestionnaires québécois se confortent dans la chaleur d'un choix économique, ce qui exclut, en pratique la diversité culturelle. Cet enjeu devient plus clair encore à partir du travail et des pratiques de gestion et de communication des

gestionnaires québécois que nous avons analysés. C'est bien parce que les différences interculturelles ne sont pas suffisamment prises en compte qu'émergent les difficultés de communication rencontrées par les gestionnaires de notre étude. De tout ceci, nous pouvons tirer la conclusion suivante: dans les PME étudiées, l'ouverture à la diversité ethnoculturelle émerge difficilement. Elle se situe essentiellement au niveau d'une pensée réactive face aux obstacles que pose la mondialisation. C'est ce qu'on retrouve dans les représentations et les pratiques de gestion et de communication des gestionnaires québécois de notre étude.

CONCLUSION

Cette recherche a contribué, espérons-le, à la compréhension de la gestion de la diversité ethnoculturelle au sein de la PME québécoise. Plus précisément, en analysant l'expérience vécue au niveau des attitudes, des représentations et des pratiques, de gestionnaires québécois employant des travailleurs étrangers temporaires, ce mémoire ajoute, pensons-nous, à la connaissance de la gestion de la diversité dans l'organisation québécoise. Dans notre posture, nous considérons que l'amélioration des pratiques de gestion en contexte interculturel, ainsi que le statut des TET passent, de façon incontournable, par une meilleure communication et prise en compte des rapports interculturels. De telles améliorations sont possibles, selon nous, en situant l'analyse au niveau des savoirs expérientiels qui émergent des témoignages d'employeurs, ceux-ci pouvant être éclairés par l'élargissement de la littérature sur le management à celle de la communication et des rapports interculturels.

Il a été question tout au long de la partie d'analyse de décortiquer les représentations et pratiques de gestionnaires vis-à-vis les TET. Nous commençons cette partie en questionnant les participants sur leur point de vue général des PTET (chapitre 3), essentiel comme point d'ancrage pour amener l'analyse au niveau des rapports interculturels (chapitre 4) et de la communication interculturelle (chapitre 5) avec les TET. Enfin, il est possible de modéliser les pratiques de gestionnaires (chapitre 6) à l'aide des trois sections précédentes.

Quant aux limites de notre projet, nous en identifions trois principales :

1. L'absence d'observations sur le terrain ;
2. Un nombre limité d'entrevues ;
3. La délimitation à un secteur particulier.

La première a été envisagée, cependant, outre la disponibilité restreinte des employeurs en plus de celle des TET (présents au Québec seulement quelques mois par année), les premiers ne sont pas en contact direct avec les seconds dans la majorité des activités quotidiennes (travail de bureau surtout). De ce fait, l'étude des représentations, attitudes et pratiques est beaucoup plus pertinente par l'analyse d'entrevues de fond. Pour la seconde, si l'entrevue donne accès à une importante richesse d'informations, son traitement est proportionnellement ardu. Selon la temporalité offerte dans le cadre d'un mémoire de recherche, jumelé à la disponibilité très restreinte des employeurs et au temps nécessaire à la retranscription d'entrevues sous forme de verbatim, le nombre de participants a été limité (en respectant les critères méthodologiques de Prévost et Roy). Nous aurions également pu viser différents secteurs engageant des TET (grandes entreprises, PME en milieu urbain, etc.).

Pour terminer, dans la situation actuelle, où très peu d'espace est offert aux gestionnaires québécois désirant améliorer leurs pratiques de gestion en contexte interculturel, cette étude peut servir de repère pour une formation communicationnelle et à la compréhension des rapports interculturels. Celles-ci doivent, selon nous, s'appuyer en partie sur le cadre théorique de la présente recherche, sur nos recommandations du chapitre précédent et potentiellement aussi sur d'autres perspectives théoriques qui ne sont pas suffisamment mises de l'avant dans notre

recherche, notamment les relations humaines et la coopération dialogique. Car sans un dialogue co-construit et fécond, il ne peut y avoir d'ouverture à l'autre !

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien semi-directif

Date :

Lieu :

Participants :

Accueil

Rappel des objectifs de la recherche

Lecture et signature du formulaire de consentement

Début de l'enregistrement

Questions développées selon les thématiques abordées dans le contexte d'une entrevue semi-dirigée.

Thème 1 : le parcours professionnel et de formation

Éléments que nous pourrions aborder :

- Quel est votre parcours de formation et professionnel?
- Décrivez-moi votre évolution dans l'entreprise
- Quel est votre poste et vos fonctions dans l'organisation?
- Comment vous décrivez-vous en tant que gestionnaire?
- Des modèles de gestion que vous préférez? Lesquels?
- Quelle est la mission de votre entreprise?
- Que représentent vos employés pour vous?

Thème 2 : le programme des travailleurs étrangers temporaires

Éléments que nous pourrions aborder :

- Actuellement dans le monde et au Québec : mondialisation et travailleurs migrants temporaires, vous sentez-vous interpellés ? Si oui, comment ?
- Pourquoi faire appel à ce type de programme ?
- Quels sont les acteurs en soutien à votre démarche ?
- Quels sont les avantages à utiliser les PTET ?
- Quels sont les désavantages à utiliser les PTET ?
- En quoi vos relations avec les employés sont-elles différentes avec les TET ?
- Commentez les aspects de sécurité, justice et équité dans votre emploi.

- Est-ce que les médias locaux régionaux nationaux sont une source de bonification ou de désavantage de l'image des gestionnaires-entrepreneurs qui font appel aux TET ? Pouvez-vous me donner un exemple ?

Thème 3 : dimensions et expérience interculturelles

Éléments que nous pourrions aborder :

- Les différences culturelles : y a-t-il des éléments particuliers qui vous interpellent ?
- Les différences culturelles avec les TET : y a-t-il des éléments particuliers qui vous ont marqués à ce sujet ? Lesquels ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- Travailleurs locaux et TET : y a-t-il des différences ou des situations particulières qui vous ont marqués ?
- Travailleurs locaux et TET : y a-t-il des différences ou des situations particulières qui vous ont marqués ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de surprises, défis ou difficultés liés aux différences culturelles ? Pouvez-vous me raconter une ou deux situations particulières que vous avez vécues et qui l'illustre ?
- Avez-vous vécu des situations où vous avez senti que vous aviez certaines spécificités (modèle de gestion, notions culturelles, religieuses, etc.) qui étaient des obstacles ou des avantages lorsque vous êtes entré en relation avec une autre personne TET ? Et maintenant ?
- Comment le milieu s'implique-t-il dans l'accueil et l'intégration des TET ?

Thème 4 : la communication interpersonnelle avec les TET

Éléments que nous pourrions aborder :

- La communication dans votre organisation, parlez-moi en.
- Quels sont les éléments qui vous ont marqué avec les TET ?
- Comment abordez-vous la question de la langue ?

Thème 5 : vos recommandations

Éléments que nous pourrions aborder :

- Quel rôle remplirait un programme de formation aux compétences de communication et de communication interculturelle pour employeurs? (formation de nouvelles idées, formation de nouvelle méthode d'interaction avec les TET, etc.)

- Vous-même, quelles compétences voudriez-vous développer?
- Est-ce qu'un réseau d'employeurs embauchant des TET pour partage de pratiques interculturelles existent. Est-ce que cela est ou serait pertinent ?

Renseignements personnels

- Sexe
- Âge
- Nationalité
- Statut matrimonial
- Formation
- Expérience
- Durée dans l'organisation

Clôture

- Synthèse
- Y a-t-il des thèmes ou sujets non abordés que vous aimeriez aborder ?
- Remerciements
- Rappel que l'entretien sera envoyé pour validation/correction suite à la rédaction et avant la publication.

APPENDICE A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

UQÀM**CERPE****Comité d'éthique de la recherche
pour les projets étudiants
impliquant des êtres humains**

Université du Québec à Montréal

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
(participant majeur)****IDENTIFICATION**Nom du projet : Communication et gestion interculturelles et travailleurs étrangers temporaire: un cas d'étudeÉtudiant-chercheur responsable du projet : François Moulin-LangevinProgramme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)Adresse courriel : moulin-langevin.francois@courrier.uqam.caTéléphone : (1) 438-580-5003**BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION**

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à apporter à notre compréhension sur la gestion de la diversité et l'organisation du travail. Plus spécifiquement, il vise également à intégrer un double regard employeur/travailleur pour mieux connaître la gestion de la diversité dans l'organisation existante. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire ès sciences de la gestion réalisé sous la direction de Marie-Josée Lorrain professeure du département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 5297 ou par courriel à l'adresse : lorrain.marie-josee@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à participer à une ou des entrevues individuelles et/ou de groupe. Cette entrevue de type ouverte est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure 30 minutes de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à aider à la compréhension des rapports ethniques, du soutien et du maintien des travailleurs immigrants en milieu professionnel et social. La présente recherche n'implique aucun risque. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et sa directrice de recherche Marie-Josée Lorrain auront accès à votre enregistrement. Le matériel de recherche (enregistrement numérique, matériel codé et notes de recherche) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche. Dans l'éventualité où un traducteur ou une traductrice est nécessaire pour le bon déroulement de l'entrevue, il est à noter que celui ou celle-ci, d'une position neutre envers les participants et le chercheur, sera soumis aux mêmes politiques de confidentialité que le chercheur.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse,

conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au numéro 418-368-1988 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche, ou à l'étudiant responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant _____ Date _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiant-chercheur responsable du projet _____ Date _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

APPENDICE B

LETTRE DE RECRUTEMENT

ESG UQAM

Objet : lettre de recrutement

Aux gestionnaires employant des travailleurs étrangers temporaires,

Vous êtes invités à collaborer à un projet de recherche portant sur la gestion de la diversité et l'organisation du travail dans le cadre d'un mémoire de recherche à la Maîtrise ès sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cette étude vise à mieux comprendre les rapports interculturels entre employeurs et travailleurs, dans le contexte du travail étranger temporaire au Québec. Les résultats de l'étude serviront à émettre des propositions aux groupes concernés dans l'optique de développer des compétences de gestion en contexte interculturel et soutenir l'insertion et le maintien en emploi des travailleurs immigrants.

Dans le scénario où vous accepteriez de participer à cette étude, vous serez invité à faciliter la mise en contact avec les travailleurs issus des programmes de travail temporaire. Ceux-ci seront appelés à discuter de votre expérience personnelle en milieu professionnel sous le format d'**une seule entrevue semi-dirigée d'environ 45 minutes**, orientée selon différentes thématiques. Ces dernières seront de l'ordre des attitudes, perceptions et actions faites ou observées dans votre milieu de travail. Ces entrevues, dirigées par le chercheur principal de l'étude, seront enregistrées à des fins de transcriptions pour en faire une analyse scientifique et seulement accessibles par le chercheur et sa directrice de recherche.

Évidemment votre participation est totalement libre et volontaire et toutes les informations personnelles que vous procurerez seront confidentielles et gérées de façon à respecter le Chapitre 5 *Vie privée et confidentialité* de l'EPTC 2 (Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains du Canada). Sachez que vous serez libre à tout moment de mettre fin à votre participation.

Dans le cas d'une réponse positive de votre part à cette invitation, merci de communiquer avec :

François Moulin-Langevin (Chercheur principal)

Candidat à la Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.) ESG UQAM

Courriel : moulin-langevin.francois@courrier.uqam.ca

Téléphone : 438-580-5003

APPENDICE C
CERTIFICATION ÉTHIQUE POUR LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES
HUMAINS

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1 : sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet: Communication et gestion interculturelles et travailleurs étrangers temporaire: un cas d'étude
Nom de l'étudiant: François MOULIN-LANGEVIN
Programme d'études: Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche: Marie-Josée LORRAIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Pascale Denis
Présidente du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeure, Département d'organisation et ressources humaines

RÉFÉRENCES

- Adler, N.J. (1991). *International dimensions of organizational behavior*. Boston : PWS-Kent.
- Ajiferuke, M. et Boddewyn, J. (1970). "Culture" and other explanatory variables in comparative management studies. *The Academy of Management Journal*, 13(2), 153-163.
- Aktouf, O., Bédard, R. et Chanlat, A. (1992). Management éthique catholique et esprit du capitalisme: l'exemple québécois. *Sociologie du travail*, 34(1), 83-99.
- Amar, M., Roberge, G., LaRue, A., Gélinau, L. et Leanza, Y. (2009). *Rapport de recherche-évaluation: les travailleurs agricoles migrants mexicains et guatémaltèques de l'Île d'Orléans (portrait des besoins de santé, de l'accessibilité et des trajectoires d'utilisation des services de santé)*. Québec : CSSS de la Vieille-Capitale.
- Appay, B. (2001). Précarité, précarisation: réflexions épistémologiques. Dans M. Joubert, P. Chauvin, F. Facy et V. Ringa (dir.), *Précarisation, risque et santé* (p. 15-24). Paris : Inserm.
- Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), 216-223.
- Auclair, G. et Read, W.H. (1966). *A cross-cultural study of industrial leadership*. Montréal : Université de Montréal, Institut psychologique.
- Balkisson, D. (2016, 19 septembre). Migrant farm workers deserve better from Canada. *The Globe and Mail*. Récupéré le 5 mars 2017 de <http://www.lapresse.ca/vivre/societe/201305/04/01-4647547-travailleurs-agricoles-etrangers-des-brocolis-des-hommes.php>
- Barham, K. et Oates, D. (1992). *Le nouveau manager international*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Barmeyer, C.I. (1998). Le Québec et l'Allemagne: aspects interculturels du management. *Québec: société et cultures & Dresden: Dresden University Press*, 91-105.
- Barmeyer, C.I. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage : étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Basok, T. (2002). *Tortillas and tomatoes: transmigrant Mexican haverssters in Canada*. Montréal & Kingston : McGill-Queen's University Press.
- BDSO. (2016). *Emploi dans l'agriculture selon le sexe, Québec*. Gouvernement du Québec.
- Bélanger, D. et Candiz, G. (2014). Essentiels, fiables et invisibles : les travailleurs agricoles migrants latino-américains au Québec vus par la population locale. *Canadian Ethnic Studies*, 46(1), 45-66.
- Bordeleau, Y. (1982). Le style de gestion du personnel préconisé par des cadres français et canadiens français dans l'entreprise privée. *Psychologie du travail (perspective 1990): actes du deuxième Congrès de psychologie du travail de langue française*, 265-278.
- Camilleri, C. et Cohen-Emerique, M. (1989). *Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*. Paris : L'Harmattan.
- Canen, A.G. et Canen, A. (1999). Logistics and cultural diversity: hand in hand for organisational success. *Cross cultural management: an international journal*, 6(1), 3-10.
- Carpentier, M. et Fiset, C. (2011). *La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants*. Québec : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale une chronique du salariat*. Paris : Fayard.
- CDPDJ. (2015). *Mémoire à la Commission des relations avec les citoyens de l'Assemblée nationale sur le document intitulé: Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion - cahier de consultation*. Québec: Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

- Champagne, M., Saint-Arnaud, J. et Laflamme, D. (2007). Les besoins d'apprentissage des bénévoles en contexte de soins palliatifs pédiatriques. *Frontières*, 20(1), 52-61.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'Individu dans l'organisation les dimensions oubliées*. Québec : Presses de l'Université Laval
- Chanlat, J.-F., Dupuis, J.-P. et Davel, E. (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec & Montréal : Presses de l'Université Laval & Télé-Université UQAM.
- Chaput, M. et Basque, J. (2010). L'émergence d'une théorie de la communication organisante: entretien avec James R. Taylor. *Composite*, 13(1), 65-85.
- Chevrier, S. (2000). *Le management des équipes interculturelles*. Paris : Presses universitaires de France.
- Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. (5e éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Chicha, M.-T. et Charest, É. (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité: un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985* : CEETUM. Récupéré de <http://www.ceetum.umontreal.ca/documents/publications/2013/chicha-charest-2013.pdf>
- Choudry, A., Hanley, J., Jordan, S., Shragge, E. et Stiegman, M. (2009). Fight back: Workplace Justice for Immigrants. Récupéré de <http://www.fernwoodpublishing.ca/Fight-Back-Aziz-Choudry-Jill-Hanley-Steve-Jordan-Eric-Shragge-Martha-Stiegman/>
- CIC. (2015) *Faits et chiffres 2015: aperçu de l'immigration - résidents temporaires*. Récupéré le 18 décembre 2016 de <http://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/052642bb-3fd9-4828-b608-c81dff7e539c>
- Cingolani, P. (2011). *La précarité*. (3e éd. mise à jour). Paris : Presses universitaires de France.
- Coiquaud, U. (2011). La représentation collective des travailleurs précaires : évolution et défis contemporains. *Relations industrielles*, 66(4), 631-654.

- Cranford, C.J., Vosko, L.F. et Zukewich, N. (2003). Precarious employment in the canadian labour market: a statistical portrait. *Just labour*, 3, 6-22.
- CTI. (2013) *Le lancement de l'Association des travailleurs et travailleuses temporaires d'agences*. Récupéré le 18 décembre 2016 de <http://iwc-cti.ca/fr/launch-of-the-temporary-agency-worker-association/>
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Éditions du Seuil.
- Davel, E. et D. Ghadiri, P. (2008). Gestion du personnel multiculturel. Dans E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques et plongées* (p. 379-420). Québec: Presses de l'Université Laval & Montréal: Télé-Université UQAM.
- Delâge, D. (1999). Essai sur les origines de la canadianité. Dans É. Waddell (dir.), *Le dialogue avec les cultures minoritaires* (p. 29-51). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Demorgon, J. (2003). Pays et personnes: des formations approfondies pour l'europe. Dans J. Demorgon, E.-M. Lipiansky, B. Müller et H. Nicklas (dir.), *Dynamiques interculturelles pour l'Europe* (p. 277-327). Paris : Anthropos.
- Demorgon, J. (2015). *Complexité des cultures et de l'interculturel : contre les pensées uniques*. (5e éd.). Paris : Economica Anthropos.
- Demorgon, J., Lipiansky, E.M. (dir.) (1999). *Guide de l'interculturel en formation* Paris : Retz.
- DePratto, B. et Bartlett, R. (2015). La précarité d'emploi au Canada: au-delà de l'anecdote, des faits avérés? *Étude spéciale: Services économiques TD*.
- Dupuis, J.-P. (2002). La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Recherches sociographiques*, 43(1), 183-205.
- Dupuis, M.-J. (2014). La condition sociale des travailleurs d'agence de location de personnel. Dans M. Vultur et J. Bernier (dir.), *Les agences de travail temporaire: leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail* (p. 67-90). Québec : Presses de l'Université Laval.
- EDSC. (2014) *Programme de travailleurs étrangers temporaires*. Récupéré le 18 décembre 2016 de

http://www.edsc.gc.ca/fra/emplois/travailleurs_etrangers/agricole/saisonniers/index.shtm

Emploi-Québec. (2017) *Outils et idées en gestion des ressources humaines*. Récupéré le 4 mars 2017 de <http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/outils-et-idees-en-gestion-des-ressources-humaines/>

Emploi-Québec et MQQ. (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*.

Euske, N.A. et Roberts, K. (1987). Evolving definition in organization theory: communication implications. Dans F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. Roberts et L. Porter (dir.), *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective* (p. 41-70). Beverly Hills : SAGE.

FERME. (2016). *Rapport d'activités 2016: cultiver des liens*. Montréal : Fondation des Entreprises en Recrutement de Main-d'oeuvre agricole étrangère.

FERME. (2017) *Des obligations pour l'employeur*. Récupéré le 3 mars 2017 de <http://www.fermequebec.ca/travailleur-etranger-temporaire/>

Filtzinger, O. (1999). Transformer les programmes de formation. Dans J. Demorgon et E. M. Lipiansky (dir.), *Guide de l'interculturel en formation* (p. 241-244). Paris : Retz.

Fortier, J.-G. (1977). *Étude comparative des conceptions de leadership chez les cadres francophones et anglophones de la fonction publique fédérale*. Université de Montréal, Montréal. Mémoire de maîtrise.

Fudge, J. (2012). Precarious migrant status and precarious employment: the paradox of international rights for migrant workers. (Precarious Work and Human Rights). *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 34(1), 95-131.

Gancel, C. et Hills, C. (1997). Managing the pitfalls and challenges of intercultural communication. *Communication World*, 15(1), 24-26.

Gesualdi-Fecteau, D. (2013). Les droits au travail des travailleurs étrangers temporaires « peu spécialisés » : (petit) voyage à l'interface du droit du travail et du droit de l'immigration. *XXe Conférence des juristes de l'état* 219-281. Récupéré le 12 mars 2017 de <http://www.conferencedesjuristes.gouv.qc.ca/files/documents/4d/52/dalia-gesualdi-fecteau.pdf>

Gesualdi-Fecteau, D. (2014). The recruitment of Guatemalan agricultural workers by Canadian employers: mapping the web of a transnational network. *International journal of migration and border studies*, 1(3), 291-302.

Giroux, N. (1994). La communication interne: une définition en évolution. *Communication et organisation*, 5, 1-17.

Gouvernement du Canada. (2012). *Évaluation des volets du Programme des travailleurs étrangers temporaires visés par l'avis relatif au marché du travail*. : Direction de l'évaluation - Direction générale de la politique stratégique et de la recherche - Ressources humaines et Développement des compétences Canada - Division de l'évaluation - Direction générale de la recherche et de l'évaluation - Citoyenneté et Immigration Canada - Direction de l'évaluation des programmes et de la vérification interne - Direction générale des affaires de l'Agence - Agence des services frontaliers du Canada Récupéré le 10 mars 2017 de https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/reports/evaluations/2013-temporary-workers/temporary_foreign-fra.pdf.

Gouvernement du Canada. (2014). *Réforme globale du programme des travailleurs étrangers temporaires: les Canadiens d'abord*. Canada: Récupéré le 10 mars 2017 de https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/migration/documents/assets/portfolio/docs/fr/travailleurs_etrangers/employeurs/Reform_PTET.pdf.

Gravel, S., Bernstein, S., Hanley, J., Villanueva, F., Crespo-Villareal, D., Meintel, D., Potvin, M. et Lafortune, G. (2014a). Impact de l'embauche des travailleurs étrangers temporaires sur la cohabitation de résidence et des métiers dans les communautés rurales du Québec : le point de vue des employeurs. *Diversité urbaine*, 14(2), 97-122.

Gravel, S. et Premji, S. (2014). Travailleurs migrants: une histoire sans fin de cumul de précarités de statut, d'emploi et de conditions de santé et de sécurité au travail. *PISTES*, 16(2), 1-5.

Gravel, S., Villanueva, F., Bernstein, S., Hanley, J., Crespo, D. et Ostiguy, E. (2014b). Les mesures de santé et sécurité au travail auprès des travailleurs étrangers temporaires dans les entreprises saisonnières. *PISTES*, 16(2), 2-22.

Hall, E.T. (1984). *Le langage silencieux*. Paris : Éditions du Seuil.

- Hall, E.T. et Hall, M.R. (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales (Allemagne, États-Unis, France)*. Paris : Éditions du Seuil.
- Handal, L., Viens, P., Hurteau, P. et Hébert, G. (2012). *La migration de la main-d'oeuvre temporaire: ses causes et répercussions*. Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- Hanley, J., Shragge, E., Rivard, A. et Koo, J. (2012). " Good enough to work? Good enough to stay! " Organizing among temporary foreign workers. Dans P. T. Lenard et C. Straehle (dir.), *Legislating inequality: temporary foreign worker programs in Canada*, (p. 245-271). Montréal : McGill-Queen's University Press
- Hénault, G.-M. (1974). *Culture et management: le cas de l'entreprise québécoise*. Montréal : McGraw-Hill.
- Hofstede, G.H. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel comprendre nos programmations mentales*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Houle, F., Emery, M. et Gayet, A.-C. (2011). L'accès au statut de résident permanent pour les travailleurs temporaires oeuvrant sur le territoire québécois. *University of New Brunswick Law Journal*, 62(1), 87-128.
- Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international? Capacité communicationnelle et internationalisation. *Gestion*, 31(1), 108-117.
- Kanungo, R.N., Gorn, G.J. et Dauderis, H.J. (1976). Motivational orientation of Canadian Anglophone and Francophone managers. *Canadian journal of behavior science*, 8(2), 107-121.
- Le Petit Larousse*. (2007). Paris : Larousse
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique: théorie, clinique*. Marseille : Hommes et perspectives.
- Leitner, H. (2012). Spaces of Encounters: Immigration, Race, Class, and the Politics of Belonging in Small-Town America. *Annals of the Association of American Geographers*, 102(4), 828-846.
- MAPAQ. (2016). *Les travailleurs étrangers temporaires : une présence importante dans le secteur bioalimentaire du Québec*. Gouvernement du Québec.

- McCain, B. (1996). Multicultural team learning: an approach towards communication competency. *Management Decision*, 34(6), 65-68.
- Mercure, D. (2014). Flexiprécarité du lien d'emploi et des conditions d'exercice du travail. Dans M. Vultur et J. Bernier, (dir.), *Les agences de travail temporaire: leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail* (p. 263-275). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail: nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- MESI. (2013) *Les meilleures pratiques d'affaires*. Récupéré le 5 mars 2017 2017 de https://www.economie.gouv.qc.ca/es/objectifs/informer/entrepreneuriat/page/formations-9967/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=72&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=10760&cHash=5eee464e9b558ae422d19316b4715a98
- Meunier, H. (2013, 5 mai). Travailleurs agricoles étrangers: des brocolis , des hommes. *La Presse*. Récupéré le 15 février 2017 de <http://www.lapresse.ca/vivre/societe/201305/04/01-4647547-travailleurs-agricoles-etrangers-des-brocolis-des-hommes.php>
- MIDI. (2014). *Portraits statistiques: l'immigration temporaire au Québec 2008-2013*. Direction de la recherche et de l'analyse prospective, Gouvernement du Québec.
- MIDI. (2015). *Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021*.
- MIDI. (2017) *Cours de français en milieu de travail*. Récupéré le 4 mars 2017 de <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/langue-francaise/apprendre-quebec/francais-entreprise.html>
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. et Zentes, J. (2015). *Strategic International Management: text and cases*. (3rd ed.) Springer Gabler.
- Nakache, D. et D'Aoust, S. (2012). Provincial and territorial nominee programs: an avenue to permanent residency for low-skilled migrant workers in Canada? *McGill-Queen's University Press*, 158-177.

- Nakache, D. et Kinoshita, P.J. (2010). The Canadian temporary foreign worker program: do short-term economic needs prevail over human rights concerns? *IRPP Study*, 5, 1-47.
- Noiseux, Y. (2012). Mondialisation, travail et précarisation: le travail migrant temporaire au coeur de la dynamique de centrifugation de l'emploi vers les marchés périphériques du travail. *Recherches sociographiques*, 53(2), 389-414.
- OCDE. (2015). *In it together: why less inequality benefits all*. Paris: OECD Publishing.
- Pfefferkorn, R. (2007). *Inégalités et rapports sociaux: rapports de classes, rapports de sexe*. Paris : La Dispute.
- Picard, D. et Marc, E. (2013). *L'école de Palo Alto* Paris : Presses universitaires de France.
- Piché, V. (2008). Les travailleurs migrants, nouveaux non-citoyens du monde. *Possibles*, 32(3-4), 41-51.
- Pineau, G. et Le Grand, J.-L. (1993). *Les histoires de vie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- R. Champagne, S. (2016, 6 septembre). Du champ au bureau d'immigration. *Le Devoir*. Récupéré le 10 février 2017 de <http://www.lapresse.ca/vivre/societe/201305/04/01-4647547-travailleurs-agricoles-etrangeurs-des-brocolis-des-hommes.php>
- Rainville, J.-M. (1980). *Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise: le cas des cadres canadiens-anglais et canadiens-français de Montréal*. Montréal : Éditions du Jour.
- Raynaud, M. et Perkins, J. (1992). Cultural Adventures and dangerous liaisons. *Executive Development*, 5(1), 23.
- Rhéaume, J., Sévigny, R. et Tremblay, L. (2000). La sociologie implicite des intervenants en contexte pluriethnique. [Rapport de recherche présenté au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada]. *Série de publications*

du Centre de recherche et de formation, Numéro 6, CLSC Côtes-des-Neiges, Centre affilié universitaire, Affilié à l'Université McGill.

Sekiou, L. (2001). *Gestion et mobilisation des ressources humaines une perspective internationale*. Montreal : 4L.

Shannon, C.E. et Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. Urbana : Urbana University of Illinois Press.

Spinks, N. et Wells, B. (1997). Collection communications: a problem child of management. *Management Decision*, 35(2), 106-109.

Taylor, N.W. (1961). L'industriel canadien-français et son milieu. *Recherches sociographiques*, 2(2), 123-150.

Tucker, E. (2006). Will the vicious circle of precariousness be unbroken? The exclusion of Ontario farm workers from the Occupational Health and Safety Act. *Mcgill-Queen's University Press*, 256-276.

UPA. (2017a) *Les programmes disponibles*. Récupéré le 4 mars 2017 de <http://www.ptet.upa.qc.ca/travailleurs-etrangeurs-ce-qu-il-faut-savoir/les-programmes-disponibles>

UPA. (2017b) *Travailleurs locaux vs étrangers - ce qu'il faut savoir*. Récupéré le 4 mars 2017 de <http://www.ptet.upa.qc.ca/travailleurs-etrangeurs-ce-qu-il-faut-savoir>

Valarezo, G. (2014). Offloading migration management: the institutionalized authority of non-state agencies over the guatemalan temporary agricultural worker to Canada project. *Journal of international migration and integration*, 16(3), 661-677.

Vastel, M. (2015, 31 mars). Travailleurs étrangers temporaires «jetables». *Le Devoir*. Récupéré le 15 mars 2017 de <http://www.ledevoir.com/politique/canada/435993/travailleurs-etrangeurs-temporaires-jetables>

Velo, V. (2011). *Cross-cultural management*. New York : Business expert press.

Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and racial studies*, 30(6), 1024-1054.

- Villanueva, F., Crespo-Villareal, D., Bernstein, S., Hanley, J., Gravel, S. et Ostiguy, E. (2015). Les travailleurs étrangers temporaires au Québec: le paradis un peu plus loin. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 1, 58-69.
- Volponi, F. (2007, 13,14 et 15 juin). Éléments de réflexion sociologiques sur un processus de « détermination sociale ». La fabrique de populations problématiques par les politiques publiques: colloque international. Nantes
- White, B. W. (2014). Quel métier pour l'interculturalisme au Québec? Dans L. Emongo et B. W. White (dir.), *L'interculturel au Québec: rencontres historiques et enjeux politiques* (p. 21-44). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- White, B. W., Gratton, D. et Rocher, F. (2015). *Les conditions de l'inclusion en contexte interculturel*. LABRRI / Université de Montréal
- Winkin, Y. (1981). *La nouvelle communication*. Paris : Éditions du Seuil.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication: essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris : Presses universitaires de France.
- Zarifian, P. (2010). La communication dans le travail: intervention faite dans le cadre d'une formation de l'AFCI (Association française de communication interne). *Communication et Organisation*, 38, 135-146. Récupéré le 20 novembre 2016 de <http://communicationorganisation.revues.org/1462>