

Université de Sherbrooke

L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise :  
Expériences de migrants

par  
Christyan Dulude

Thèse déposée en vue de l'obtention du grade  
de doctorat en psychologie D.Ps.  
Département de psychologie

Novembre 2008

© Christyan Dulude

I-2322



Library and  
Archives Canada

Published Heritage  
Branch

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file    Votre référence*  
*ISBN: 978-0-494-48546-0*  
*Our file    Notre référence*  
*ISBN: 978-0-494-48546-0*

**NOTICE:**

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

**AVIS:**

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

■ ■ ■  
**Canada**

## Composition du jury

L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise :  
Expériences de migrants  
Christyan Dulude

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Anctil, directeur de recherche  
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)  
Claude Charbonneau, membre du jury  
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)  
Sébastien Arcand, membre du jury  
(Service de l'enseignement du management, HEC Montréal)

## RÉSUMÉ

Le nombre d'immigrants en emploi au Québec est appelé à s'accroître de façon significative. Or, les différences culturelles peuvent occasionner des difficultés d'ajustement en entreprise, autant chez les immigrants que chez les non-immigrants. Une meilleure compréhension des orientations culturelles québécoises peut certainement faciliter cet ajustement mutuel. À travers l'expérience quotidienne de travailleurs migrants et de gestionnaires natifs du Québec travaillant avec des immigrants, des orientations culturelles québécoises plus prégnantes sont identifiées : participation, simplicité, autorité intériorisée, autonomie, consensus, féminité, individualisme, monochronie, court terme, action rapide, qualité du travail, communication explicite et peu émotionnelle, distance physique entre les interlocuteurs. Une tentative de compréhension et d'explication de ces orientations culturelles est menée à travers des éléments de nature historique de la culture nationale québécoise : une unité politique plutôt tenue en échec, une économie communautaire et libérale, une religion catholique majoritaire, une structure familiale qui privilégie un seul héritier, un courant culturel de type communautaire-tribal et national-marchand dominant. De là, sont proposées des réflexions pour la formation de personnes immigrantes et de gestionnaires québécois à l'influence de la culture nationale québécoise en emploi.

Concepts-clés : logique des antagonismes, culture nationale, Québec, histoire, immigrants, gestionnaires québécois, formation, insertion en emploi.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>Résumé</b> .....	3
<b>Table des matières</b> .....	4
<b>Remerciements</b> .....	5
<b>Introduction</b> .....	6
<b>Considérations théoriques sur la culture nationale et son influence en emploi au Québec...</b>	9
- L'approche développée par Jacques Demorgon.....	9
La logique des antagonismes .....	10
Des chercheurs de l'interculturel .....	13
L'influence culturelle des quatre grands moments sociétaux.....	16
- Des manifestations de la culture québécoise en entreprise : revue de littérature .....	18
Les premières études sur la gestion québécoise.....	18
Les gestionnaires québécois selon les problématiques adaptatives d'Hofstede .....	19
Les gestionnaires québécois selon les problématiques adaptatives de Hall .....	22
Des spécificités associées au style de travail au Québec.....	23
- La structure familiale dominante au Québec.....	28
- Le Québec et les grands moments sociétaux.....	29
<b>Objectifs de la recherche</b> .....	30
<b>Méthodologie</b> .....	31
- Approche et choix méthodologique.....	31
- Méthode et procédure de collecte de données .....	32
- Instruments de collecte des données.....	32
- Participants d'origine migrante .....	33
- Participants d'origine québécoise.....	35
- Analyse des données.....	35
<b>Résultats et interprétations : Orientations culturelles québécoises et sources historiques ...</b>	36
- Le rapport à l'autorité.....	37
- L'organisation du travail .....	78
- La communication et les relations interpersonnelles.....	93
- Recommandations pour les formations sur les enjeux culturels en emploi au Québec.....	101
<b>Conclusion</b> .....	102
<b>Références bibliographiques</b> .....	106
<b>Annexe 1 – Guide d'entrevue pour les personnes migrantes</b> .....	110
<b>Annexe 2 – Guide d'entrevue pour les gestionnaires québécois</b> .....	115
<b>Annexe 3 – Formulaire de consentement</b> .....	119

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout spécialement mon directeur de recherche, Monsieur Pierre Anctil, que j'ai eu le bonheur de connaître en travaillant sous sa gouverne au ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration en 2001-2002. Je le remercie pour ses conseils judicieux, sa compréhension et son soutien indéfectible. Ce fut un réel plaisir de collaborer avec lui à la production de cette thèse. Je désire également remercier, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles pour son soutien financier au cours de mes études doctorales, l'équipe du Service-conseil en relations interculturelles : Johanne Côté-Galarneau, Julie Boulanger, Brigitte Fossé, Raymonde Hudon, Michel Jacob, Ana Maria Mujica et Ève Rey avec qui j'ai progressé dans ma connaissance et ma compréhension du Québec. J'aimerais aussi remercier tous les participants de cette recherche qui ont bien voulu partager leur expérience avec moi ainsi que tous ceux et celles qui de près ou de loin ont favorisé la réalisation de ce travail.

## **L'INFLUENCE DE LA CULTURE NATIONALE QUÉBÉCOISE EN ENTREPRISE : EXPÉRIENCES DE MIGRANTS**

Le Québec accueille chaque année de nombreux immigrants venus de divers pays dans le monde, en partie pour pallier une éventuelle baisse démographique. Ces immigrants viennent, entre autres, dynamiser la force de travail québécoise. Toutefois, l'intégration de ces personnes dont la culture nationale est différente peut occasionner des difficultés et des pertes autant pour les entreprises que pour les immigrants, à cause des incompréhensions des conduites culturelles de part et d'autre, notamment en ce qui concerne la prise de décision, le rapport à l'autorité, le travail en équipe, etc. Ces incompréhensions vont se concrétiser par des conflits, des difficultés à maintenir en emploi les personnes immigrantes, un temps d'intégration prolongé, des plaintes pour discrimination et harcèlement, des congédiements, un refus d'embaucher des personnes d'origine immigrante, etc., d'où l'importance de mieux connaître les différences culturelles. En effet, selon Demorgon (2003), une meilleure connaissance des différences culturelles à propos de l'autre et de nous-même permet une amélioration des communications, des négociations, des échanges et de la coopération en interrompant une généralisation stéréotypée. Mieux connaître et comprendre les différences culturelles peut ainsi permettre de les utiliser comme des ressources à développer plutôt que comme des obstacles à surmonter.

Si la prise en compte des différences culturelles semble de plus en plus reconnue et acceptée au niveau international, où certaines entreprises offrent des formations en management interculturel aux gestionnaires qu'ils envoient à l'étranger afin de maximiser leur réussite, l'aide aux immigrants pour développer de telles compétences et ainsi favoriser leur insertion en emploi dans leur nouveau pays est encore limitée. Du côté de la recherche, le management interculturel et international se développe abondamment depuis quelques années, mais rares sont les recherches effectuées sur le développement de compétences interculturelles pour la population immigrante. Elles portent davantage sur la discrimination, le taux de chômage, la reconnaissance des diplômes, etc.

Au Québec, l'énoncé de politique de 1990, en matière d'immigration et d'intégration, oblige les organisations gouvernementales à adapter leurs services à une population diversifiée. Au cours des années qui ont suivi l'adoption de cet énoncé de politique, à titre d'exemples, des commissions scolaires se sont dotées d'une politique interculturelle pour favoriser la réussite des

élèves issus de l'étranger, le milieu de la santé a offert de la formation à son personnel pour mieux répondre aux besoins variés exprimés par la population d'origine diverse, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a enrichi son offre de services d'accompagnement aux nouveaux arrivants et celui des organismes communautaires, pour offrir, entre autres des services en employabilité aux nouveaux arrivants. De son côté, Emploi-Québec a aussi offert à ses employés de première ligne de la formation en interculturel, mais peu a été fait au niveau des Services aux individus de cet organisme pour former les personnes immigrantes à l'interculturel et à la culture québécoise et ainsi mieux les préparer à intégrer le monde du travail québécois. Quant aux Services aux entreprises d'Emploi-Québec, il vient tout juste de commencer, au niveau national, à se préoccuper de gestion de la diversité chez les employeurs, notamment par la conception pour la première fois, en 2007, d'une formation intitulée : « Miser sur une main-d'œuvre diversifiée, un avantage compétitif pour les PME »<sup>1</sup>, qui s'inscrit dans le cadre des « Meilleures pratiques d'affaires » du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Des unités d'Emploi-Québec dans différentes régions ont également publié des guides pour aider les employeurs en gestion de la diversité.

Pour pallier le manque de préparation en matière de sensibilité interculturelle chez certains immigrants, le Service-conseil en relations interculturelles du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec (MICC) a développé une formation expérimentale pour aider les nouveaux arrivants à mieux comprendre les enjeux culturels en emploi afin de faciliter leur intégration.<sup>2</sup> Cette formation se veut également une réponse à un besoin maintes fois exprimé par les immigrants aux dires des employés du MICC. Malheureusement, cet atelier n'était offert, en 2007-2008, qu'à un nombre très restreint de personnes immigrantes.

Or, une meilleure compréhension des conduites culturelles des Québécois dans le milieu de travail peut aider à faire en sorte que les cultures ne représentent plus des obstacles dans des situations particulières (Demorgon, 1998a) en permettant aux travailleurs venus d'ailleurs de s'intégrer plus rapidement et plus efficacement dans les organisations québécoises. Ensuite, cette meilleure compréhension peut permettre aux Québécois de mieux se connaître et par le fait même interagir plus efficacement avec les employés d'origine immigrante :

---

<sup>1</sup> Cette formation a été élaborée par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles en collaboration avec Emploi-Québec et la Fédération des chambres de commerce du Québec.

<sup>2</sup> Le nom officiel est : Conduites culturelles en emploi



Sans conscience de la singularité de leur appartenance culturelle, les personnes ne peuvent prendre en compte – comme objet spécifique nouveau – la problématique de la relation interculturelle. Celle-ci résulte de la nécessité de trouver, si possible, des ajustements dans les communications, les conflits, les coopérations lorsque des différences culturelles sont en jeu (Demorgon, 1996, p. 3).

Afin de mieux comprendre la problématique concernant la culture nationale québécoise<sup>3</sup> et son influence dans le domaine de l'emploi, cette étude présente, dans un premier temps, la vision de la culture développée par Jacques Demorgon, suivie d'une vue d'ensemble sur les principales orientations et conduites culturelles québécoises dans le milieu de travail. Une description détaillée de la méthodologie utilisée au cours de cette recherche succède à cette première partie. Ensuite, les résultats sont présentés en termes d'orientations et de conduites culturelles pour le Québec. Un effort de compréhension de ces orientations et conduites culturelles plus prégnantes est réalisé par une analyse approfondie de l'influence de la genèse historique du Québec à travers principalement les grands secteurs que sont le politique, l'économique, le religieux, le familial et les quatre grandes formes sociétales apparues au cours de l'histoire de l'humanité et devenues des courants culturels identifiés par Demorgon (1996), c'est-à-dire, les courants communautaire-tribal, royal-impérial, national-marchand et informationnel-mondial. Pour terminer, des pistes de réflexion et des recommandations sont proposées aux employeurs, aux chercheurs et aux formateurs qui désirent mieux préparer les personnes immigrantes à s'intégrer en emploi au Québec.

---

<sup>3</sup> Le terme culture nationale québécoise réfère à la culture spécifique qui s'est développée sur le territoire québécois sur le long terme historique. Les différents groupes actuellement présents : francophones, anglophones, allophones et autochtones peuvent partager et être influencés plus ou moins par cette culture nationale ce qui n'empêche pas qu'ils puissent avoir développé leur propre spécificité culturelle et avoir influencé à des degrés divers la culture nationale québécoise. Bien que le terme culture nationale soit généralement utilisé pour parler de la culture d'un pays, ce terme sera utilisé pour désigner la culture qui s'est développée au Québec au cours de l'histoire et qui touche le plus grand nombre de personnes. Bien entendu, les francophones, de par leur importante majorité démographique sont les principaux vecteurs de cette culture.

## **Considérations théoriques sur la culture nationale et son influence en emploi au Québec**

Cette étude devrait permettre d'enrichir la connaissance et la compréhension de la culture nationale québécoise telle qu'elle se manifeste en entreprise avec comme angle d'approche la vision de la culture proposée par Jacques Demorgon (1996), basée sur la logique des antagonismes et sur une génétique culturelle historique. Bien souvent, les études descriptives comparatives en entreprise se placent au niveau des réponses; or, la logique des antagonismes se situe au niveau des problématiques (Demorgon). Après avoir décrit brièvement ce modèle de culture, un tour d'horizon de ce qui ressort des principales études sur les manifestations de la culture québécoise en emploi est présenté.

### **L'approche développée par Jacques Demorgon**

Tout comme le souligne Demorgon (2003), il est possible d'affirmer que les difficultés de communication interculturelle font désormais partie des constats reconnus. Et bien qu'il y ait un risque à tomber dans les préjugés, il est nécessaire de « poser un diagnostic différentiel des cultures nationales » (Demorgon, 1998a, p. 289) pour arriver à améliorer les communications entre membres de cultures différentes.

Il est difficile de parler de culture sans en donner une définition même si elle ne rend pas compte entièrement du phénomène de culture. Toutes les tentatives de définition de la culture ne peuvent être que partielles et partiales, car la personne qui en propose une définition est elle-même influencée par sa propre culture (Demorgon et Molz, 1996 : voir Gillert, Haji-Kella, Cascão Guedes, Raykova, Schachinger et Taylor, 2006). Toutefois, ne pas définir ce concept central pour ce travail peut donner l'impression que tous partagent la même vision de ce qu'est la culture et du type d'influence qu'elle peut avoir sur le comportement des gens dans le milieu de travail. La définition de la culture utilisée dans ce texte est la suivante :

La culture est un système universel d'orientation de l'homme, typique de chaque société, organisation ou groupe de personnes. Ce système est constitué de symboles spécifiques qui font l'objet d'une même tradition au sein d'une même société, organisation, etc.; il influe sur les processus de connaissance (perception, pensée, évaluation) et d'action de tous les ressortissants d'une même

culture et définit ainsi leur appartenance. Une telle culture, prise comme système d'orientation, structure donc le champ de connaissance et d'action spécifique des individus se considérant comme appartenant à une société, et elle forme la base nécessaire au développement d'instruments qui leur sont tout à fait propres et qui leur permettent de maîtriser leur environnement (Thomas, 1993 : voir Demorgon, 1996, p. 25).

Bien qu'éclairante, cette définition n'est pas suffisante pour bien comprendre le rôle de la culture chez l'humain. Une présentation complète d'un modèle culturel global pourrait s'avérer fort utile, mais alourdirait de façon trop importante ce travail. Cependant, il est nécessaire de donner quelques outils clés de base pour permettre de bien poser la problématique de la culture dans le milieu de travail.

Selon Demorgon (1999), la culture peut être comprise en se référant, notamment au concept d'adaptation de Piaget en psychologie du développement. Ainsi, selon ce concept, chaque individu doit trouver un équilibre dans la relation entre son monde intérieur et le monde extérieur. Deux mécanismes<sup>4</sup> opposés mais complémentaires permettent d'arriver à cet équilibre. Il s'agit de l'assimilation qui est le processus par lequel une personne adapte le monde extérieur à sa réalité, et de l'accommodation qui est le processus selon lequel une personne modifie ses cognitions en fonction des informations qu'elle reçoit du monde extérieur. C'est à partir de cette régulation adaptative antagoniste entre assimilation et accommodation que Demorgon développe sa pensée pour mieux comprendre les cultures humaines.

**La logique des antagonismes (Demorgon, 1996).** Chaque humain doit constamment s'adapter à toutes les situations qu'il rencontre. La culture permet de diminuer les angoisses face à ces situations en donnant des réponses qui permettent à la personne porteuse de cette culture d'agir de façon appropriée dans les diverses situations dans lesquelles elle se retrouve. Toutefois, elle doit soumettre au test de la réalité les réponses qui lui sont proposées par sa culture, ce qui fait que cette personne entre en oscillation entre les réponses culturelles plus générales et les

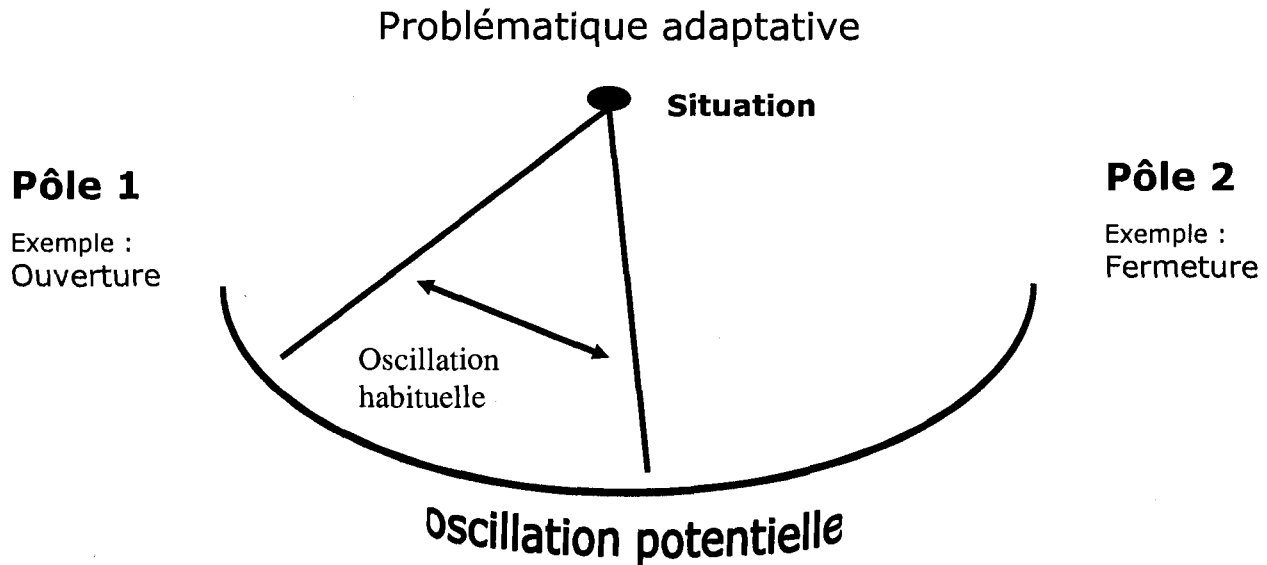
---

<sup>4</sup> Les mécanismes d'assimilation et d'accommodation définis dans ce paragraphe sont issus de la psychologie du développement et ne doivent pas être confondus avec la description sociologique de l'immigration où l'assimilation signifie qu'une personne absorbe toute la culture et la langue dominante de son pays d'accueil, au point de perdre ses propres repères culturels de départ.

contraintes objectives sur le terrain, qui ne sont d'ailleurs jamais exactement les mêmes. Les options comportementales dans une situation donnée se situent généralement entre au moins deux orientations opposées (problématique adaptative), qu'il est possible de qualifier d'antagonistes (exemple : ouverture et fermeture). La culture réduit l'oscillation potentielle entre les deux orientations d'un antagonisme en favorisant davantage une orientation qui s'est avérée être bien adaptée dans le passé (voir figure 1). Cependant, bien qu'opposées, les deux orientations doivent être prises en compte pour conduire à une meilleure adaptation en fonction des situations rencontrées. C'est ce que Demorgon nomme la logique antagoniste (ceci et cela) qu'il oppose à une logique disjonctive (ceci ou cela). À titre d'exemple, pour un travail qui doit s'effectuer en équipe, il est nécessaire de se préoccuper des tâches si on veut que le travail soit fait, mais en même temps les gens doivent pouvoir s'entendre pour exécuter ces tâches. Donc, les tâches et les personnes doivent être prises en considération. Des biais culturels apparaissent dans les choix effectués lors de situations précises; certains préféreront bien définir les tâches pour faciliter le travail ensemble, alors que d'autres choisiront de laisser le temps aux gens de bien se connaître pour qu'ils puissent s'entendre par la suite sur la réalisation du travail en équipe. La culture nationale québécoise, comme les autres cultures, favorise davantage une de ces deux orientations en fonction de ce qui s'est avéré bien adapté dans le passé. Toutefois, chaque culture et chaque personne n'est pas contrainte de choisir une seule orientation au détriment de l'autre, mais elle peut composer les deux orientations pour une meilleure adaptation. Ainsi, face à une situation spécifique, un Québécois adopte parfois la réponse que lui propose sa culture nationale et parfois il emprunte sa réponse à l'extérieur de celle-ci. De même, en raison du renouvellement des situations auxquelles sont confrontés les individus, ceux-ci se font producteurs de culture en inventant de nouvelles réponses mieux adaptées aux situations nouvelles qu'ils rencontrent.

La logique des antagonismes développée par Jacques Demorgon (1996) permet d'identifier des orientations culturelles plus prégnantes en fonction de problématiques humaines générales telles que unité / diversité, continuité / changement, ouverture / fermeture, consensus / dissensus, communication explicite / implicite, attention centrée / décentrée, modalités d'échange verbal en groupe spontanées / organisées, autorité extérieure / intérieure, individu / groupe, groupe / chef, nomadisme / sédentarisation, tâche / personne, etc. En identifiant la présence d'un antagonisme dans une situation, on peut trouver l'orientation dominante d'une culture en ce qui a trait à cet

antagonisme. C'est la géohistoire (histoire et position géographique du pays) qui explique souvent le choix d'orientation d'une société (biais culturel).



*Figure 1.* Illustration de l'oscillation d'une culture face à une problématique adaptative binaire.

Deux concepts sont essentiels pour bien comprendre les choix des cultures. Il s'agit du complexe de renforcement et du complexe de compensation (Demorgon, 1996). Lorsqu'une orientation culturelle se reproduit de façon semblable dans plusieurs secteurs ou domaines, il est question du complexe de renforcement. Ainsi, à titre d'exemple, l'association entre communication explicite et monochronie permet un renforcement mutuel :

Par exemple, on est rigoureux sur les horaires, on s'en tient strictement au planning, on exige le respect du tour de table, on parle de façon détaillée, on exige des engagements précis et planifiés (communication explicite); on ne veut pas être dérangé quand on traite une tâche (monochronie); on attend un strict respect des institutions et des normes, etc. (Demorgon, 2003, p. 308).

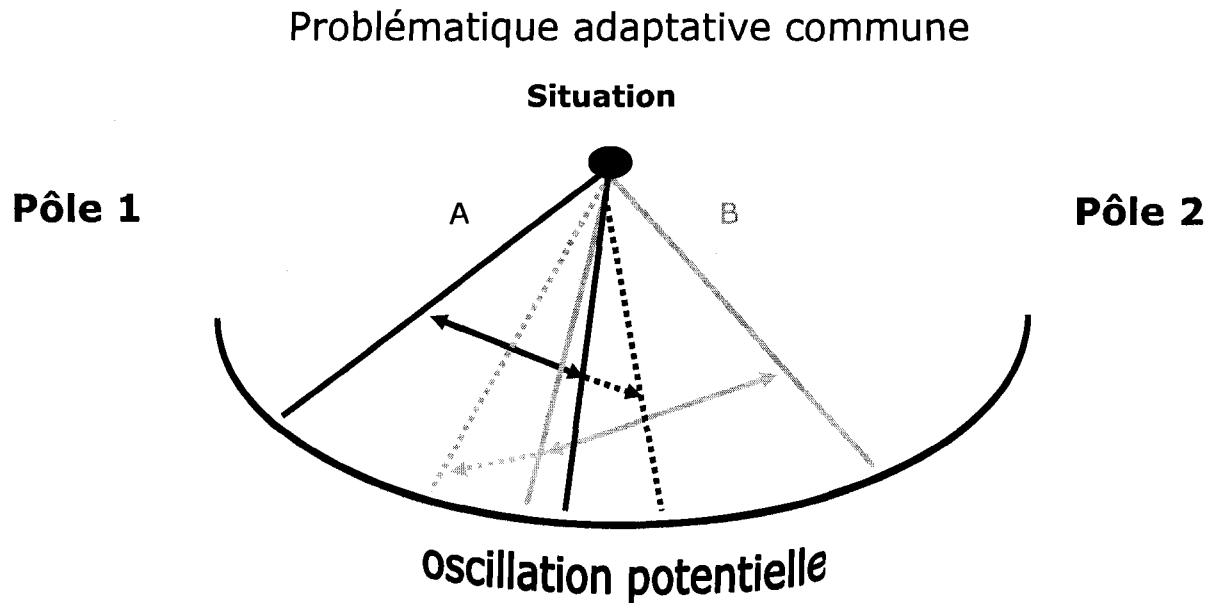
Le complexe culturel de compensation apparaît plutôt lorsqu'une culture corrige telle orientation par une autre pour recréer un certain équilibre :

Ainsi les Allemands se réclament d'un primat de la diversité et en même temps ils sont favorables au consensus. C'est justement

complémentaire mais cela peut être perçu de l'extérieur comme contradictoire. Les Français se réclament d'une attitude oppositionnelle (dissensus) mais en même temps c'est dans un cadre d'autorité unifiée et centralisée (Demorgon, 2003, p. 308).

Les orientations des conduites d'une culture nationale offrent un éventail de possibilités aux porteurs de cette culture, mais elles ne peuvent pas s'appliquer à une personne en particulier en totalité, à tout moment et dans toutes les situations. En effet, si la culture nationale transcende les autres cultures, dont la culture d'entreprise, tel que l'a démontré Hofstede (1994), il ne faut pas négliger l'importance de la région de provenance, de la classe sociale, de la religion, du sexe, de l'âge, des appartenances familiales, des origines socio-économiques et professionnelles d'une personne, de même que la situation particulière dans laquelle elle se retrouve, qui elles aussi feront varier ses conduites. L'humain reste libre face à sa culture, mais souvent il privilégiera une réponse en conformité à cette dernière. Les personnes immigrantes (voir partie B de la figure 2 : traits gris) qui proviennent de cultures dont les choix sont orientés différemment de ceux du Québec pour certaines problématiques adaptatives, devront bien souvent osciller davantage (traits en pointillés de la partie B de la figure 2) que ce que leur culture d'origine considérait comme acceptable (traits pleins de la partie B de la figure 2), afin de participer à la culture d'accueil. De même celle-ci pourra à son tour osciller un peu plus et ainsi trouver de nouvelles réponses mieux adaptées aux situations nouvelles qu'elle rencontre (voir partie A dans la figure 2 : les traits pleins représentent l'oscillation habituelle et les pointillés, l'oscillation nouvelle).

**Des chercheurs de l'interculturel.** Certains chercheurs de l'interculturel ont été les premiers à identifier des problématiques générales à partir d'opposés sans nécessairement les penser à la manière de Demorgon, c'est-à-dire dans une régulation adaptative antagoniste qui tient compte à la fois des deux opposés pour une meilleure adaptation. Leur contribution devrait être précieuse dans le cadre de cette étude. En effet, dans ses recherches approfondies sur les différences culturelles en entreprise, soit entre les Français et les Allemands, Jacques Pateau (1998) a pu expliquer un grand nombre de différences culturelles à l'aide des concepts de Hall et de Hofstede. Il est donc fort probable que la présente étude permette aussi de comprendre des différences culturelles québécoises avec les concepts antagonistes développés par ces chercheurs.



*Figure 2.* Illustration d'une oscillation conjointe entre les immigrants et la société d'accueil.

Edward T. Hall (voir Hall et Hall, 1990), psychosociologue américain, fut le premier à étudier en profondeur quelques réponses culturelles de base, référées à des oppositions adaptatives fondamentales : proximité ou distance dans la relation physique à l'autre; attitude monochronique ou polychronique dans la relation entre tâche et personne; choix plus fréquent d'un contexte faible ou d'un contexte large dans les modalités de communication (Demorgon, 1998). Ces concepts ont permis et permettent encore directement de comprendre plusieurs problèmes interculturels dans l'entreprise (Demorgon). Les concepts de Hall ne visent pas à caractériser les gens porteurs de culture, mais simplement à définir des orientations de conduites plus souvent rencontrées chez ces porteurs de culture (Demorgon).

De son côté, Geert Hofstede (1994), sociologue hollandais, a mené une vaste enquête par questionnaires dans les 53 filiales de la compagnie International Business Machines (IBM) à travers le monde au cours des années 1960 et 1970. À partir d'une analyse factorielle, Hofstede nomma « indices culturels » quatre grandes problématiques situationnelles qui expliquaient environ 50 % des différences entre les pays (Moral, 2004) :

- la distance hiérarchique, forte ou faible, qui mesure le degré d'acceptation de la répartition inégale du pouvoir;

- l'orientation individualiste ou collectiviste, qui se définit par des sociétés aux liens lâches entre personnes ou par des groupes soudés protégeant l'individu;
- le contrôle de l'incertitude faible ou fort, qui est le degré d'inquiétude des individus face aux situations inconnues ou incertaines;
- l'orientation plus masculine ou féminine qui représente à la fois la division ou non du rôle social des sexes et des valeurs d'ambition, de compétition, de réalisation visible ou de modestie, de consensus, de partage.

Cette étude a démontré que la culture n'est pas la même dans toutes les filiales IBM et que la culture d'entreprise ne peut faire disparaître les manifestations de la culture nationale. Malgré les critiques méthodologiques adressées à cette recherche, la démonstration d'Hofstede (1994) reste valable selon Demorgon (1999).

Emmanuel Todd (1999), est un troisième chercheur qui a apporté une contribution importante à la compréhension des différences culturelles, en étudiant les structures familiales sur les bases des travaux d'un important sociologue français du XIX<sup>e</sup> siècle, Frédéric Le Play (1899 : voir Demorgon, 1996). Dans ses travaux sur les familles, Le Play mettait de l'avant les oppositions égalité / inégalité des frères devant le partage de l'héritage et liberté / autorité dans les modalités quotidiennes des relations enfants-parents. En plus de ces deux oppositions, Todd en a utilisé une troisième : endogamie / exogamie dans le choix matrimonial. Ces trois oppositions lui ont permis d'identifier huit types familiaux (voir Tableau 1). Les familles communautaires exogames, endogames et asymétriques comprennent plusieurs générations qui cohabitent, ce qui exige une certaine autorité centralisée. Elles sont aussi égalitaires car il y a un partage égal de l'héritage. La famille autoritaire met l'accent sur l'autorité et l'inégalité étant donné la cohabitation du seul fils héritier avec les parents. La famille nucléaire égalitaire valorise la liberté et l'égalité, d'une part, car les enfants font ce qu'ils veulent à leur majorité et d'autre part, car l'héritage est partagé de façon égale. La famille nucléaire absolue n'exclut aucun enfant de l'héritage, mais le partage est inégalitaire. Elle valorise aussi la liberté, les enfants étant libres de leur sort à la majorité. La famille anomique et les systèmes africains varient davantage pour les oppositions discutées.



Tableau 1

**Les huit structures familiales d'après Emmanuel Todd, *La troisième planète*, Seuil, 1982**

<b>Caractéristiques et types de famille</b>	<b>Mariage entre enfants de deux frères</b>	<b>Cohabitation parents et fils mariés</b>	<b>Héritage des fils</b>
<b>Communauté exogame</b>	Non	Oui des fils mariés	Égalité des frères
<b>Autoritaire</b>	Peu ou pas	Oui des fils mariés	Primo ou ultimo-géniture
<b>Nucléaire égalitaire</b>	Non	Non	Égalité des frères
<b>Nucléaire absolue</b>	Non	Non	Testament
<b>Communauté endogame</b>	Oui fréquent	Oui des fils mariés	Égalité des frères
<b>Communauté asymétrique</b>	Interdit, mais enfants d'un frère et d'une sœur oui	Oui des fils mariés	Égalité des frères
<b>Anomique</b>	Mariages consanguins possibles parfois fréquents	Non en théorie Acceptée en pratique	Égalité en théorie Souple en pratique
<b>Systemes africains</b>	Polygynie	Instabilité du groupe domestique	

Note. Ce tableau est tiré et adapté de Demorgon, 1996, p. 212.

**L'influence culturelle des quatre grands moments sociétaux.** Selon Demorgon (1996), les orientations culturelles plus prégnantes d'une société peuvent s'expliquer en grande partie par la géohistoire qui lui est propre. Pour permettre de comparer les sociétés entre elles, Demorgon, en se basant sur plusieurs auteurs, identifie quatre grands moments sociétaux au cours de l'histoire de l'humanité. Il y a eu tout d'abord les sociétés communautaires-tribales où le politique, le religieux et l'économique étaient relativement sur un pied d'égalité. Ensuite sont nées les sociétés royales et impériales, dominées par le politique associé au religieux. La troisième grande forme sociétale, les sociétés nationales-marchandes voient l'économique

l'emporter sur les autres secteurs. Aujourd'hui les sociétés informationnelles-mondiales se mettent en place alors que l'économique et l'informationnel sont au sommet de la hiérarchie.

Selon Demorgon (1999 : voir Demorgon et Lipiansky, 1999), la société communautaire induit des processus d'égalisation à l'intérieur de l'ensemble social et y diminue les effets hiérarchiques. Elle met l'accent sur la différence entre le masculin et le féminin, mais elle tend à en diminuer la hiérarchisation. Elle favorise la solidarité de groupe, la capacité efficace de coopération, l'élaboration des savoirs pratiques, techniques, informatifs. Le religieux, le politique et l'économique sont davantage enchevêtrés plutôt que séparés clairement. Il existe un mélange d'autorité et de liberté où l'autorité est ressentie comme émanant du groupe que l'individu a conscience de constituer avec les autres.

Les sociétés royales-impériales séparent plus clairement le politique et le religieux qui tous les deux contrôlent l'économique. Dans ce type de société, les membres ne se connaissent plus directement. Le lien social entre eux s'effectue par l'intermédiaire d'un personnage unificateur (un roi, un chef religieux, etc.) qui l'est seulement si l'on croit en lui et qu'il est désigné pour cette fonction. Ce type de société favorise donc l'augmentation de la hiérarchisation.

Les sociétés nationales-marchandes, quant à elles, ont pu favoriser le pragmatisme, la liberté de choix pour les individus et les organisations de même que l'individualisme. Enfin, la dernière forme sociétale à se mettre en place, soit la société informationnelle-mondiale favorise, entre autres une plus grande prégnance du présent, une prégnance de l'actualité de même que la prise de risques.

Selon Demorgon, ces grandes formes sociétales connaissent une période dominante et deviennent par la suite des courants culturels historiques. « Nulle vision de phases culturelles linéairement successives! La réalité est plus proche d'une série d'enchevêtrements » (Demorgon, 1998b, p. 6 sur 8). Ces courants culturels présents différemment dans chaque pays vont influencer les orientations culturelles nationales. Chacun des pays se trouvant à un moment différent d'évolution, une prise de conscience de cette variation spatiale et temporelle et des conséquences qui en découlent au niveau des difficultés d'interactions et d'interrelations est essentielle (Demorgon, 2003). En étudiant l'enchevêtrement de ces courants culturels qui traversent le Québec, une compréhension approfondie permettant d'identifier des points de tensions possibles avec des gens venus d'ailleurs devrait ressortir.

La vision de la culture de Demorgon, présente tout au long de cette étude, met en relief le fait que la culture est en quelque sorte un stock de réponses adaptatives qui s'est construit sur le long terme historique. En d'autres mots, la culture fournit des réponses pour faire face à des problématiques humaines générales. Ces réponses varient en fonction du contexte géohistorique propre à chaque nation. Toutefois chaque acteur conserve la liberté de choisir ou non la réponse que lui propose sa culture. Pour comprendre ce qui a amené le Québec à privilégier telle ou telle modalité comportementale plutôt qu'une autre face à une problématique humaine générale, il est nécessaire de rechercher des réponses du côté de la genèse historique de la culture québécoise. Quelques études ont permis d'identifier des orientations et des conduites culturelles des Québécois en emploi.

### **Des manifestations de la culture québécoise en emploi : revue de littérature**

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), il est possible de dégager certaines modalités comportementales et certaines orientations culturelles en fonction, notamment des problématiques adaptatives de Hall (voir Hall et Hall, 1990) et d'Hofstede (1994). Pour dresser ce portrait, la recension des écrits réalisée par Dupuis sur la « Gestion québécoise à la lumière des études comparatives » sert de base. Les études de Barmeyer (1998; 2007) et de Aktouf, Bédard et Chanlat (1992), permettent d'ajouter un complément d'information.

**Les premières études sur la gestion québécoise.** Dupuis (2002), rapporte qu'une des premières études qui permettait d'identifier le style de gestion des Canadiens français est celle de Taylor (1961 : voir Dupuis). 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 (voir Dupuis) : Auclair et Read (1966); Hénault (1974); Kanungo, Gorn et Dauderis (1976); Fortier (1977); Rainville (1980). Plusieurs ont vu là un parallèle marqué avec la gestion française. Mais en regardant de plus près, Bordeleau (1982 : voir Dupuis) 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 » (Bordeleau, 1982, p. 272 : voir Dupuis, 2002, p. 187), 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. Pourquoi vouloir chercher à rattacher la gestion québécoise à la gestion française alors que le Québec s'est complètement détaché politiquement de la France depuis plus de 200 ans? Bien sûr qu'il y a eu des échanges et des emprunts du Québec à la France au cours de l'histoire compte tenu de la langue commune qui facilite les interrelations. Cependant, une géohistoire bien différente des deux nations limite la possibilité de reproduire ici des réponses adaptatives françaises comme en témoignent les différences rapportées par Bordeleau lui-même.

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 plutôt 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.

**Les gestionnaires québécois selon les problématiques adaptatives de Hofstede (1994).** Par la suite, quelques enquêtes ont utilisé les indices culturels de Hofstede pour essayer de situer les gestionnaires québécois. Malgré les critiques méthodologiques adressées à ces études (voir Dupuis, 2002), il est tout de même pertinent de regarder ce qu'elles peuvent révéler sur la gestion québécoise.

En 1991, Punnett a réalisé une étude auprès de francophones et d'anglophones travaillant à Ottawa dans la fonction publique fédérale à l'aide des indices culturels développés par Hofstede (1994). Les résultats de cette étude démontrent que les scores des Canadiens français travaillant dans un milieu majoritairement anglophone se rapprochent des scores des Canadiens anglais. Il est à noter, que plus un score est élevé pour un indice, plus la culture est orientée vers cet indice. Ainsi, les francophones qui ont répondu à l'étude de Punnett démontraient un niveau d'individualisme moyen, un faible contrôle de l'incertitude, une faible distance hiérarchique et une faible masculinité ou une forte féminité (voir Tableau 2).

De leur côté, Su et Lessard (1998) dans une enquête auprès de cadres francophones dans quatre grandes entreprises francophones du Québec, ont obtenu des résultats assez différents pour trois des mêmes quatre indices culturels. Les résultats de Su et Lessard (voir Tableau 2) indiquent que les cadres francophones des quatre entreprises francophones du Québec présentent un fort niveau d'individualisme, un contrôle de l'incertitude fort et une distance hiérarchique élevée. Le seul résultat qui se rapproche de l'étude de Punnett (1991) consiste en une très forte féminité des cadres francophones.

En 2001 Kerim-Dikeni, (voir Dupuis, 2002), en comparant des questionnaires québécois à des questionnaires de l'Afrique de l'Ouest a obtenu des résultats démontrant que la féminité est plus élevée chez les premiers.

Enfin, Hofstede (2001) a également fait un estimé des scores du Québec pour ses quatre indices culturels et là encore, les scores sont assez différents des résultats obtenus par Punnett (1991) pour les quatre indices culturels et par ceux de Su et Lessard (1998) pour la distance hiérarchique et la masculinité (voir Tableau 2).

Le fait qu'il y ait autant de variations entre les scores des différentes études, peut peut-être s'expliquer en partie par certaines faiblesses méthodologiques, comme le note Dupuis (2002), notamment pour la recherche de Su et Lessard (1998). Ceux-ci n'auraient pas respecté la méthodologie recommandée par Hofstede en comparant leurs résultats à ceux de l'étude de Hofstede et en étudiant une seule culture. D'autres hypothèses peuvent certainement apporter un éclairage sur cette distorsion entre les scores obtenus par ces chercheurs. L'une d'entre elles qui peut sembler porteuse est sans doute que les concepts d'Hofstede sont difficiles à prendre dans un sens qui soit toujours le même. Peut-être aussi, dans le cas du Québec, les changements rapides et

importants qui ont débuté avec la Révolution tranquille, ne permettaient pas d'identifier une orientation culturelle vraiment plus prégnante au moment où les études ont eu lieu.

Tableau 2

### Études à l'aide du modèle de Hofstede portant sur le Québec

	Moyenne des indices (IBM) chez Hofstede	Québec Su et Lessard	Punnett francophones	Québec (scores estimés) Hofstede
INDIVIDUALISME	43	78	48	73
CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE	65	67	27	60
DISTANCE HIÉRARCHIQUE	57	85	39	54
MASCULINITÉ	49	0	33	45

Note. Ce tableau est inspiré de Su et Lessard (1998), de Punnett (1991) et de Hofstede (2001).

Toutefois, en analysant les résultats obtenus dans ces études, Dupuis (2002, p. 190) souligne la « forte prégnance des valeurs dites “féminines” telles que l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et l'empressement chez les gestionnaires québécois qui seraient donc moins marqués par les valeurs dites “masculines” telles que l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité ». Selon cet auteur (Dupuis, 2000) cela s'expliquerait par le fait qu'une société qui est dominée ou en situation minoritaire développe en plus grand nombre des valeurs dites féminines, qui sont plus typiquement associées aux petits pays d'Europe du Nord.

À la suite de ses recherches qualitatives effectuées dans des entreprises au Québec, Segal (1987, 1991, 1997 : voir Dupuis, 2000), parle de l'existence d'un modèle communautaire de gestion chez les Québécois. Dupuis (2002) établit un parallèle entre le modèle communautaire de Segal et une gestion centrée sur des valeurs féminines comme semblent le démontrer les études basées sur les indices culturels de Hofstede (1994). Il associe ce modèle communautaire à la prégnance des valeurs féminines. Pour Dupuis, ce qui ressort des trois études de Segal sur le

Québec, c'est « un modèle communautaire (ou “féminin”) de gestion centré sur l'importance de l'intégration à la communauté de travail, à l'évitement du conflit, la recherche d'un consensus, le désir de faire participer tous les acteurs à la vie de l'entreprise, etc. (p. 195) ». De plus, pour démontrer l'orientation féminine de la gestion québécoise, Dupuis (2000) souligne que les qualificatifs associés aux gestionnaires québécois par leurs homologues allemands dans une enquête de Barmeyer (1998) sont davantage associés aux valeurs féminines dans le modèle de Hofstede. Ainsi, les Allemands ont jugé les Québécois comme étant « ouverts, sociables, tolérants, attentionnés, patients, aimables, polis, flexibles, spontanés, amusants, heureux de vivre, détachés, imprévisibles, indifférents » (Barmeyer, p. 98). Dupuis (2000, p. 29) ajoute que « certaines de ces valeurs (ouverture, tolérance, flexibilité) sont aussi des valeurs types de minoritaires ».

Une étude plus globale et plus précise méthodologiquement mesurant les indices de Hofstede dans l'entreprise québécoise serait sans doute nécessaire pour identifier avec plus d'exactitude les biais culturels du Québec pour ces indices antagonistes.

**Les gestionnaires québécois selon les problématiques adaptatives de Hall (voir Hall et Hall, 1990).** 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. 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. Une autre étude peut venir appuyer cette hypothèse. En effet, Aktouf et al. (1992), 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! » (p. 92). Cette affirmation est un élément qui peut démontrer que les Québécois préféreraient un discours qui va droit au but et qui 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” (Aktouf et al., 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.

Quant à l'organisation du travail dans le temps en termes de monochronie et de polychronie, Barmeyer (2007) voit une tendance vers la polychronie, mais avec des éléments monochrones. Ici, il est difficile d'être en accord avec Barmeyer, l'inverse semblant plus exact : une tendance vers la monochronie avec des éléments polychrones. Bien que le gestionnaire québécois puisse avoir plusieurs dossiers à mener de front, le plus souvent il n'en traitera qu'un seul à la fois. Il n'attendra cependant pas d'avoir terminé un dossier pour en entreprendre un autre; c'est peut-être ce qu'on peut considérer comme polychrone, de même que le fait de mélanger repas et travail à l'occasion. Toutefois, le gestionnaire québécois s'attend à ce que les autres tiennent parole, arrivent à l'heure, prennent le temps d'avertir en cas de contretemps et ne fassent pas autre chose lorsqu'ils sont en réunion ou lorsqu'ils discutent. Quelqu'un qui se laisse interrompre régulièrement ou n'accorde pas toute son attention à son interlocuteur sera bien souvent jugé négativement par ce dernier. Ces types de comportement sont généralement associés à une orientation monochrone (Demorgon, 2003; Hall et Hall, 1990). Il serait plus plausible de penser que la monochronie ressort davantage que la polychronie chez les gestionnaires québécois, bien qu'aucune étude ne confirme cette hypothèse.

**Des spécificités associées au style de travail au Québec.** Appartenant à la nord-américanité (Canada, États-Unis), le Québec partage des façons de faire communes avec ses voisins d'origine anglo-saxonne<sup>5</sup>, mais il est possible aussi de dégager certaines spécificités. Barmeyer (2007, p. 186) résume ainsi les caractéristiques du management nord-américain : « l'éthique, le fair-play et le consensus, des informations structurées, des compétences formellement assignées, des objectifs quantifiables et la formation d'un cadre temporel précis ». Dupuis, (2002, p. 199), en se basant sur les études de Hickson et Pugh (1995), Lamont (1995),

---

<sup>5</sup> Le terme anglo-saxon est utilisé pour désigner les cultures issues du Royaume-Uni et les pays d'Europe du Nord qui partagent plusieurs orientations culturelles.



Hall et Hall (1990), affirme que le Québec partage avec les Nord-américains une communication claire et directe de même que la convivialité dans les rapports de travail.

Quant aux spécificités culturelles du style de travail québécois, Barmeyer (2007) parle de pragmatisme, de convivialité, de simplicité et de débrouillardise<sup>6</sup>. Il résume le style de travail et de management québécois en le comparant avec le style allemand : « une démarche pragmatique et orientée vers l'objet, une communication explicite et directe, des décisions prises et exécutées de façon démocratique, confraternelle et consensuelle » (p. 187). Toutefois, il mentionne que les décisions se prennent plus rapidement au Québec qu'en Allemagne, car les problèmes potentiels ne sont pas autant discutés en profondeur. Dupuis (2002, p. 199), souligne que la gestion québécoise « se démarque de celle des Américains par une recherche plus grande du consensus, par les arrangements informels et par un égalitarisme communautaire ».

Un aspect intéressant des travaux de Barmeyer (2007) est le recours à la métaphore pour décrire le style de travail. En s'appuyant sur Bouchard (1978), Barmeyer (p. 183) mentionne qu'au Québec, « on peut y déceler tant une mobilité extrême, une volonté de prise de risque et une orientation sur le court terme qu'un enracinement, une faible réactivité et un sens développé des traditions ». De là, il propose la métaphore de « l'aventurier » comme véhicule de ces spécificités culturelles québécoises. La métaphore de l'aventurier se compose du « coureur des bois » et du « défricheur ». Le premier se définit par sa mobilité, son autonomie et sa flexibilité d'adaptation à l'environnement. Le second par la prise de risque, la sédentarité, un côté collectiviste, une moins grande flexibilité et un désir de minimiser sa dépendance face aux autres. Le Tableau 3 présente un résumé des caractéristiques du management québécois tel qu'identifiées par Barmeyer.

Dans une autre étude, Barmeyer (1998) a aussi constaté la grande mobilité et l'accent sur le court terme de la société québécoise comparativement aux sociétés européennes.

Selon l'équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES),<sup>7</sup> un modèle communautaire de gestion centré sur la bonne entente et l'harmonie serait davantage susceptible de se développer au sein des petites et moyennes entreprises au Québec (voir Dupuis, 2000), tandis qu'un modèle « de la

---

<sup>6</sup> Barmeyer utilise le mot patente et non pas débrouillardise comme nous avons écrit. Nous croyons qu'il a mal interprété le sens du terme patente et que celui-ci équivaut davantage à débrouillardise.

<sup>7</sup> Le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire et pluridisciplinaire qui regroupe des chercheurs affiliés provenant de différentes universités québécoises.

démocratisation du travail et du partenariat (partage du pouvoir, un engagement des syndicats dans l'organisation du travail misant sur la qualification des travailleurs, sur la polyvalence et le fonctionnement en équipe de travail) qui semble avoir une certaine prégnance au Québec » apparaîtrait plus facilement dans les grandes entreprises (Bélanger, Lapointe et Lévesque, 1998, p. 25; voir p. 31).

Tableau 3

**Tendance des styles de travail au Québec**

<b>Caractéristique</b>	
<b>Spécificités culturelles</b>	Pragmatisme Simplicité
<b>Modèle historique</b>	Coureur des bois Défricheur
<b>Profil du manager</b>	Pragmatique : « Je le fais. »
<b>Statut</b>	Égalitaire
<b>Motivation</b>	«L'achèvement»
<b>Orientation dans l'élaboration des projets</b>	Orientation vers l'émotion et l'action, plutôt vers la personne
<b>Leadership et encadrement</b>	Participatif, consensuel
<b>Planification</b>	Pragmatique
<b>Prise de décision</b>	Consensuelle
<b>Exécution du projet</b>	Simple
<b>Communication</b>	Explicite

Note. Ce tableau est tiré et adapté de Barmeyer (2007, p. 188).

Ainsi, les modèles de gestion plus typiquement québécois selon Dupuis (2000), sont des modèles participatifs dans lesquels on retrouve coopération, partenariat et accommodement. Un modèle participatif à la québécoise est généralement basé sur un style consultatif qui favorise la discussion et la prise de décision en commun (Barmeyer, 2007). Segal (1987, 1991, 1998, voir Dupuis, p. 32), avance que « la gestion québécoise se caractérise par une forte propension à l'autonomie, à la participation, à l'égalité, voire au consensus dans une structure fonctionnelle à l'américaine ». (Voir Tableau 4)

Tableau 4

#### La vision fonctionnaliste nord-américaine

L'organisation est perçue d'abord comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre.
Structures définies selon les activités
Positionnement fonctionnel des agents dans la structure
Le management doit coordonner les tâches et définir les responsabilités
Qui est responsable de quoi?
L'autorité réside dans la fonction. Elle s'exerce de manière circonscrite et impersonnelle

Note. Ce tableau est adapté de Barmeyer (2007, p.75) et a comme source : Amado, G., Fauchaux, C. et Laurent, A. (1990), p. 650 (extraits).

Ces résultats de Barmeyer (2007) appuient et renforcent ce qu'il avait déjà trouvé à propos des gestionnaires québécois dans une étude antérieure (1998, p. 102) :

Au Québec on prend une décision rapide, s'y attèle et en supporte plus tard éventuellement les conséquences. Nous retrouvons dans ce style de travail des Québécois interrogés l'approche pragmatique de la société nord-américaine. Cette attitude se manifeste dans l'idée centrale : la réalisation d'un projet à court

terme avec une vue réaliste de faisabilité. Le style de travail québécois est donc dominé par une « logique de l'action ».

De son côté, Demorgon (1998b), en analysant une étude de Segal (1991), portant sur une entreprise québécoise, parle d'un mode de gestion sociale de cette entreprise caractérisée par de nombreuses réunions. Enfin, Aktouf et al. (1992, p. 92), considèrent que la société canadienne-française du Québec est marquée par les traits de comportements suivants : « l'égalitarisme, la convivialité et l'entraide ». Ils associent ces traits à la vie communautaire qu'a connue la société québécoise pendant quelques siècles. Toujours selon Aktouf et al. (p. 91-92), il y aurait chez les Canadiens français du Québec :

- absence de classes sociales tranchées, peu de distance entre les personnes et peu de pression à se conformer à un stéréotype social quelconque;
- des manières d'être et des attitudes qui se rencontrent, indistinctement de la naissance, de l'éducation ou du statut social;
- absence de sentiment de supériorité, d'arrogance et d'agressivité chez les dirigeants qui doivent faire preuve d'équité et d'intégrité;
- les rencontres et les réunions seraient marquées par une atmosphère de convivialité, de simplicité et de familiarité dans les échanges;
- méfiance vis-à-vis des arguments d'autorité et des démonstrations « savantes » qui ne concordent pas avec « le gros bon sens »;
- absence d'un climat de confrontation idéologique qui permet la mise en œuvre d'actions qui sortent des sentiers battus.

Pour compléter la présentation des résultats de ces quelques études qui ont permis d'identifier des orientations et des conduites culturelles plus prégnantes chez les Québécois en emploi, notamment en fonction des problématiques des chercheurs de l'interculturel Hofstede (1994) et Hall (voir Hall et Hall, 1990), il est pertinent de conclure ce tour d'horizon en identifiant la structure familiale dominante au Québec. Pour y arriver nous ferons appel aux types familiaux de Todd (1999) et aux courants culturels de Demorgon (1996), notamment ceux qui ont été les plus influents au cours de l'histoire du Québec. Cela devrait permettre d'ajouter des éléments d'explications possibles aux orientations culturelles québécoises.

## **La structure familiale dominante au Québec**

Bien qu'aucune recherche n'ait essayé d'établir un lien entre la structure familiale au Québec et ses conséquences en milieu de travail, il apparaît pertinent d'identifier cette structure familiale québécoise afin de l'utiliser ultérieurement comme explication possible des orientations culturelles québécoise et de leur influence en entreprise. Celui qui a étudié la structure familiale dominante au Québec avec une formulation proche de celle utilisée par Todd (1999) est Miner dans sa monographie sur un village québécois publiée pour la première fois en 1939. Miner (1985) a mis au jour une structure familiale autoritaire avec une inégalité des frères devant l'héritage, étant donné la transmission intégrale de la terre à un seul héritier. Cependant, cette transmission ne suivait pas la règle de la primogéniture, le fils désigné étant généralement choisi au milieu de la séquence familiale, il était donc le deuxième ou le troisième fils et non l'aîné. Ceci était dû au fait que le père abandonnait les activités de sa terre seulement lorsqu'il ne se sentait plus assez vaillant pour y travailler et cette période concordait généralement au moment où son fils héritier était prêt à se marier et prendre sa place. Il y avait donc par la suite, cohabitation de ce fils marié avec ses parents. Généralement, les fils non-héritiers et les sœurs quittaient la maison familiale. Le père pouvait ou non aider ses autres fils à s'établir ailleurs. Au temps de la Nouvelle-France, il y avait abondance de terre où les fils non-héritiers pouvaient s'établir. Par la suite, l'industrialisation a permis d'absorber le surplus, soit au Québec même ou en Nouvelle-Angleterre. D'autres devenaient bûcherons, occupaient des professions de type libéral ou entraient dans les ordres religieux.

Concernant la minorité d'origine britannique au Québec, aucune étude ne semble faire mention de la structure familiale la plus répandue. Toutefois, il est possible de penser que la répartition pouvait être semblable à ce qui existait au Royaume-Uni : un type de famille nucléaire absolue pour les Anglais; un type de famille autoritaire pour les Irlandais et, pour les Écossais un type de famille autoritaire et un type de famille nucléaire absolue (Todd, 1982 : voir Demorgon, 1996, p. 212). Ainsi, le type de famille semblable entre les Écossais, les Irlandais et les Canadiens français a pu contribuer à favoriser des orientations culturelles similaires.

L'aspect crucial de cette structure familiale autoritaire demeure le fait qu'un seul fils hérite de la terre paternelle et que les autres doivent partir ailleurs pour trouver travail, femme et logement. Ce déplacement à travers d'autres régions québécoises ou américaines a sans doute

favorisé le développement d'une communication plus explicite, compte tenu que ces fils non-héritiers devaient se faire comprendre de gens qui ne partageaient pas des caractéristiques culturelles identiques aux leurs et ainsi s'en tenir à des échanges simples. Cette structure familiale autoritaire, bien qu'héritée de la France, était plus dominante dans des pays tels que l'Allemagne, la Suède, la Norvège, l'Irlande, etc. selon Todd (1982 : voir Demorgon, 1996). En France, la famille nucléaire égalitaire était plus répandue (Todd, voir Demorgon). Cette différence a pu contribuer à éloigner la culture québécoise de la culture française et à la rapprocher des cultures scandinaves, allemande et irlandaise, bien qu'il soit certain qu'il n'y a eu que très peu de contacts au cours des cent dernières années entre la culture québécoise et ses vis-à-vis scandinaves et allemand, sauf dans des conditions particulières au cours de la Deuxième Guerre mondiale dans le cas des Allemands. En ce qui concerne les Irlandais, des vagues d'immigration ont favorisé des contacts et un mélange plus soutenu.

### **Le Québec et les grands moments sociétaux**

Le Québec fait partie des sociétés neuves (Bouchard, 2000) et n'a donc pas pris forme à l'époque des sociétés communautaires-tribales, mais plutôt à l'époque des royaumes et des empires. Cependant, en s'établissant en Nouvelle-France, les colons français se trouvaient à côtoyer les Amérindiens qui eux vivaient à l'intérieur de sociétés communautaires-tribales. Comme le souligne Delâge (1999), il n'existait pas dans cette partie de l'Amérique un régime politique intégrant un potentat ou un clergé nobiliaire unificateur. En raison de la faiblesse de l'immigration française et de cette absence de société fortement hiérarchisée, tout porte à penser que le type de société qui s'est mis en place en Nouvelle-France était davantage de type communautaire-tribal, les secteurs économique, politique et religieux se trouvant sur un pied d'égalité relatif. C'est d'ailleurs ce type de société qui a été dominant plus longtemps également dans le nord de l'Europe, alors qu'en France, la société royale-impériale a été plus marquante (Demorgon, 1996). Étant donné la nécessité d'attirer des immigrants, la rareté de la main-d'œuvre et la possibilité pour les colons de partir ailleurs en Amérique, il a été impossible de recréer en Nouvelle-France un État fort et autocratique (Delâge, 1999). Ceci combiné aux échanges avec les Amérindiens a pu favoriser la mise en place d'une société communautaire au Québec. Anctil (1999) mentionne également la quasi-absence de structure sociale plus ou moins

universelle, exception faite de l'unité paroissiale. Aktouf et al. (1992, p. 92) affirment que les Canadiens français du Québec ont vécu pendant des siècles une « vie centrée sur la communauté villageoise ». L'égalitarisme qui a pu se mettre en place à ce moment (Delâge) est plus typique de cette forme sociétale (Demorgon). Il est donc possible de penser que le Québec a fortement été influencé par le courant culturel communautaire-tribal comme ce fut le cas en Europe du Nord. Par la suite, le Québec, dominé par la Grande-Bretagne, est devenu une société nationale-marchande avec une économie libérale dominante. Tout au cours de son histoire, l'unification politique du Québec est restée impossible : échec de la révolte des Patriotes, création de la fédération canadienne, échec des référendums de 1980 et 1995. Le courant culturel royal-impérial a probablement ainsi très peu influencé les orientations culturelles québécoises. Même si la religion catholique qui était dominante chez les francophones, est habituellement associée à la culture royale, la force politique et économique de la minorité anglophone protestante pouvait constituer un frein à ce courant culturel. De plus, bien que le français se soit uniformisé plus rapidement au Québec qu'en France, il est toujours demeuré le fait d'une société minoritaire. Aujourd'hui, à l'instar des États-Unis, première société informationnelle-mondiale (Demorgon, 2000), le Québec se tourne vers ce type de société. Nul doute cependant que les formes sociétales communautaire-tribale et nationale-marchande ont grandement influencé les orientations culturelles plus prégnantes au Québec et leur manifestation dans ses entreprises.

### **Objectifs de la recherche**

Cette étude a donc pour objectif d'identifier certaines orientations culturelles québécoises plus prégnantes, telles qu'elles se manifestent dans le domaine de l'emploi en milieu privé, à travers l'expérience quotidienne de travailleurs migrants et de gestionnaires natifs œuvrant dans des équipes multiculturelles.

Un effort de compréhension de ces orientations culturelles plus prégnantes est réalisé par une analyse de l'influence de la genèse historique du Québec, à travers principalement les grands secteurs que sont le politique, l'économique, le religieux, le familial et les quatre grandes formes sociétales au cours de l'histoire de l'humanité identifiées par Demorgon (1996), c'est-à-dire, les sociétés communautaires-tribales, les sociétés royales et impériales, les sociétés nationales-marchandes et les sociétés informationnelles-mondiales.

Cette étude devrait aussi permettre de recueillir des exemples de différences culturelles, qui peuvent servir dans le cadre de formations destinées à aider les nouveaux arrivants à mieux s'intégrer en emploi au Québec et les gestionnaires québécois à mieux comprendre leurs interactions avec leur personnel d'origine immigrante.

La présente étude devrait enrichir la connaissance et la compréhension de la culture nationale québécoise, telle qu'elle se manifeste en entreprise selon l'expérience de personnes migrantes et de gestionnaires natifs ayant des équipes composées de personnes d'origine immigrante.

Il est fort probable que bon nombre de ces orientations identifiées dans les recherches citées ci-haut se retrouvent dans l'expérience quotidienne de travailleurs immigrants, dont la recherche du consensus et la présence de valeurs féminines dans la gestion. Cela reste cependant à être confirmé. De même que les orientations proposées devront être expliquées par un recours à l'histoire singulière du Québec. Compte tenu de la nature exploratoire de la recherche, aucune hypothèse plus spécifique n'est formulée.

## **Méthodologie**

### **Approche et choix méthodologiques**

Cette recherche se base sur une méthode exploratoire qualitative de type compréhensive et explicative. En effet :

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 (Demorgon, 2003, p. 287).

À partir des entrevues réalisées, une analyse de contenu a été effectuée afin d'identifier les antagonismes dans les situations rapportées par les participants. Ces antagonismes sont



principalement les problématiques générales dont il est question dans ce texte, plus spécifiquement dans la partie portant sur l'approche développée par Demorgon.

### **Méthode et procédure de collecte de données**

La méthode de cueillette de données pour cette étude a été l'entretien individuel semi-dirigé (Savoie-Zajc : voir Gauthier, 2003) auprès de travailleurs d'origine migrante et de gestionnaires d'origine québécoise travaillant dans un milieu multiculturel. L'interviewer (qui est l'auteur de cette étude) a débuté les entrevues en se présentant brièvement. Il s'est assuré de l'accord des personnes à participer à cette enquête et à être enregistrées. Ensuite, il leur a expliqué le but de la recherche et pourquoi il désirait leur participation. Chaque participant a signé un protocole de consentement (voir Annexe 3) qui spécifie les responsabilités du chercheur, le déroulement de la recherche et le respect de la confidentialité. Enfin, l'interviewer annonçait le début de l'enregistrement et posait la première question. La durée des entrevues a été de 58 minutes pour la plus courte et de 2 heures 8 minutes pour la plus longue.

Au total, vingt entrevues ont été menées et analysées. Cinq gestionnaires d'origine québécoise et dix-sept travailleurs d'origine migrante ont pris part aux entrevues. Une entrevue s'est déroulée avec deux personnes d'origine immigrante et une autre avec un gestionnaire québécois accompagné par un travailleur d'origine immigrante pour les quinze dernières minutes de l'entrevue. Les entrevues se sont toutes déroulées en français.

### **Instruments de collecte des données**

Les données ont été recueillies à l'aide de deux guides d'entrevue individuelle (Paillé, 1991). Ces guides (voir Annexe 1 et Annexe 2) sont construits autour de thèmes principaux que l'on peut rencontrer en entreprise, à savoir, l'organisation du travail, le style de management et la communication interpersonnelle tels que révélés dans l'étude de Pateau (1998). Ensuite, chacun de ces thèmes est divisé en sous-thèmes afin de mieux les illustrer et ainsi aider, au besoin, l'interviewé qui compare les façons de faire au Québec et ailleurs. Une section hors-thème complète le guide d'entrevue. Des questions plus générales composent cette partie du guide : Qu'est-ce qui a facilité ou rendu difficile l'intégration de la personne dans le milieu de

travail québécois? La compréhension de ses tâches et de son rôle? Qu'est-ce qui aurait pu faciliter la rapidité de son intégration?, etc.

Une entrevue pilote a été effectuée avec une personne d'origine immigrante afin de s'assurer que le guide d'entrevue était approprié et permettait d'obtenir l'information recherchée. L'entrevue pilote n'a rien révélé de particulier nécessitant de modifier la structure du guide. Une question a cependant été ajoutée dans la section hors-thème du guide : « Qu'est-ce que vous diriez à une personne de votre pays d'origine pour qu'elle sache à quoi s'attendre dans le milieu de travail québécois? » Cette question permet une certaine synthèse et l'ajout d'éléments qui n'auraient pas été dits au cours de l'entrevue.

Après les trois premières entrevues, l'intervieweur n'a pas cherché à poser chacune des questions afin d'éviter le plus possible le biais de subjectivité en imposant ses propres catégories à l'interviewé (Schein, 1988). Il a davantage cherché à faire émerger les éléments qui ont pu être plus marquants pour la personne dans son milieu de travail québécois en comparaison avec son pays d'origine ou de transit.

### **Participants d'origine migrante**

Le but de cette cueillette de données est exploratoire et cherche à identifier quelques orientations culturelles plus prégnantes dans l'entreprise québécoise que les migrants peuvent rencontrer plutôt que de chercher à avoir un échantillon représentatif. Les critères d'échantillonnage sont donc définis de façon assez large. Dix-sept participants ont été interviewés. Ces participants reflètent en partie les différents types de migrants qui ont à travailler dans l'entreprise québécoise, à l'exception des catégories du regroupement familial et des travailleurs temporaires. Ainsi, la majorité des personnes interviewées sont des immigrants faisant partie de la catégorie de l'immigration économique et plus spécifiquement des travailleurs. Quelques participants étaient venus s'établir au Québec comme réfugiés et deux étaient des étudiants internationaux, dont l'un qui était en stage ici et un autre qui avait occupé différents emplois pendant ses études. Les migrants devaient répondre à un certain nombre de critères pour faire partie de l'étude :

- posséder une expérience de travail d'au moins un mois dans le pays d'origine ou un autre pays;

- avoir travaillé au Québec au moins un mois, afin d'être en mesure de comparer les façons de faire ici et ailleurs;
- avoir été embauchés dans l'entreprise privée québécoise, peu importe le secteur;
- avoir travaillé avec des Québécois de souche comme collègues, supérieurs ou subordonnés.

D'autres critères d'échantillonnage s'ajoutent afin d'assurer une certaine représentativité des immigrants au Québec :

1. représentativité des principaux continents d'immigration du Québec, à savoir, l'Asie, l'Afrique, l'Amérique et l'Europe;
2. variation dans les pays de naissance afin de mettre à profit une diversité d'orientations culturelles. Les pays de provenance des participants étaient les suivants :<sup>8</sup> Brésil (1), Chili (1), Colombie (3), Côte-d'Ivoire (1), Égypte (1), France (2), Haïti (1), Liban (2), Maroc (1), Roumanie (2), Rwanda (1), Vietnam (1).
3. nombre d'années passées au Québec afin d'avoir des immigrants plus récents et plus anciens. Ainsi il y avait des participants présents au Québec depuis quelques mois seulement, et un participant était même retraité depuis peu au moment de l'entrevue.

Les participants ont aussi été choisis en fonction de leur sexe, 11 hommes et 6 femmes composaient l'échantillon. Ce nombre de participants, bien que faible, a permis d'atteindre une certaine saturation théorique (Savoie-Zajc : voir Gauthier, 2003); de l'information recherchée.

Les participants à cette recherche ont été identifiés à l'aide de membres du personnel du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, par deux personnes d'organismes communautaires et par le chercheur lui-même dans son entourage.

La langue a constitué un premier obstacle pour les personnes interviewées dont la langue maternelle n'était pas le français. Il peut être plus difficile pour le participant de parler de sa propre expérience dans une langue qui n'est pas la sienne. Un autre obstacle a résidé dans le fait que l'interviewer est natif du groupe majoritaire de la société québécoise et est un représentant du gouvernement du Québec. Certains participants ont ainsi pu éviter de dire des choses sur la société québécoise qui auraient paru négatives. De plus, outre les compétences de l'interviewer, les entrevues se déroulaient dans un contexte interculturel, ce qui a pu mener à des incompréhensions de part et d'autre.

---

<sup>8</sup> Le chiffre entre parenthèse indique le nombre de participants interviewés originaires de ces pays.

## **Participants d'origine québécoise**

Cinq participants gestionnaires d'origine québécoise, 3 hommes et 2 femmes, ont complété le nombre de personnes interviewées, afin de voir si le diagnostic différentiel des natifs illustrait sensiblement les mêmes orientations culturelles plus prégnantes identifiées dans le discours des personnes migrantes. Les critères d'échantillonnage ont été définis selon les facteurs supposés jouer un rôle dans les capacités des participants à poser un diagnostic différentiel sur les façons de faire ici et les façons de faire des personnes immigrantes :

1. gérer des employés d'origine immigrante (minimalement au moins deux immigrants d'une même origine nationale ou trois et plus s'ils proviennent de différents pays, ce afin d'identifier des différences culturelles et non des différences personnelles);
2. travailler avec des employés d'origine immigrante depuis au moins un mois;
3. être un gestionnaire des ressources humaines, gestionnaire de premier niveau ou de niveau supérieur ayant observé des différences entre les façons de faire des natifs et des migrants.

Les membres du Service-conseil en relations interculturelles du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles ont collaboré à l'étude pour identifier des gestionnaires d'entreprises qui emploient plusieurs travailleurs d'origine immigrante.

## **Analyse des entrevues**

À la suite de la transcription intégrale du matériel d'entrevue, une analyse thématique (Paillé et Muchielli, 2003) a été réalisée pour rendre compte des données recueillies et pour les interpréter. Cette analyse s'est faite, notamment en s'inspirant de la manière utilisée par Pateau (1994), c'est-à-dire :

- recenser les différences fondamentales constatées immédiatement ou dans un contact approfondi avec l'autre;
- recenser les différences à l'œuvre, à partir de situations d'entreprises mises en scène par les interviewés;
- regrouper ces différences sous forme d'antagonismes situationnels et de sous-thèmes tel qu'illustré à la page 11 de ce document lorsqu'il est question de problématiques humaines

générales. À partir de ces antagonismes les principales orientations culturelles québécoises ont été identifiées.

### **Résultats et interprétation : Orientations culturelles québécoises et sources historiques<sup>9</sup>**

L'analyse thématique a permis d'identifier 15 sous-thèmes présentés sous forme antagoniste qui ont été regroupés à l'intérieur de trois thèmes principaux. Ces trois thèmes principaux sont : le rapport à l'autorité, l'organisation du travail et la communication et les relations interpersonnelles. Il n'y a pas d'étanchéité parfaite entre ces trois grands thèmes. Ils sont tous interreliés et s'influencent par complexe de renforcement ou de compensation. Pour ce qui est des sous-thèmes, l'affirmation est encore plus vraie. Certains sous-thèmes auraient pu se retrouver à l'intérieur d'un autre thème, mais le choix s'est fait en fonction de la prégnance par rapport au discours des participants. Il n'en demeure pas moins que la plus grande difficulté réside dans le fait que souvent, dans le discours des participants, plusieurs sous-thèmes antagonistes sont présents. Parfois plus d'un sous-thème est mentionné dans la présentation des résultats, mais généralement, afin de faciliter l'analyse pour identifier des orientations culturelles plus prégnantes, un seul sous-thème est utilisé. En ce qui concerne le discours des gestionnaires québécois, seulement les éléments qui mettaient en opposition deux façons de faire différentes entre les natifs et les migrants, tel que constatées par ces participants, ont été retenus. Aucun commentaire des gestionnaires n'allait dans le sens contraire de ce que les participants d'origine migrante avaient mentionné. Donc, les éléments qui décrivaient les façons de faire au Québec, mais qui n'étaient pas énoncés en comparaison avec les façons de faire du personnel d'origine migrante, n'ont généralement pas été retenus pour appuyer les orientations culturelles québécoises en emploi. Nous avons agi ainsi afin de garder l'élément comparatif présent dans l'analyse du discours des participants d'origine migrante. Cependant, il y a quelques extraits des participants d'origine migrante et des gestionnaires natifs qui ne font pas de comparaison avec les façons de faire ailleurs. Ils ont tout de même été retenus, car ils apparaissaient importants pour bien démontrer l'orientation de la culture nationale québécoise pour un sous-thème précis.

Les résultats sont présentés par grands thèmes qui sont divisés en sous-thèmes antagonistes. Le premier mot de chacun des sous-thèmes représente l'orientation plus marquée de la culture

---

<sup>9</sup> Les noms de personnes utilisés dans les verbatim ont été changés afin de préserver la confidentialité.

nationale québécoise telle qu'elle se manifeste en entreprise et telle qu'elle est identifiée dans le discours des participants. À titre d'exemple, le sous-thème antagoniste, participation / autoritarisme, tel qu'écrit ici, indique que l'orientation dominante dans la culture québécoise est la participation. Des extraits de verbatim sont utilisés pour illustrer chacun des sous-thèmes. Ces extraits de verbatim pourront éventuellement fournir des exemples que les formateurs en interculturel pourront utiliser. Afin de faciliter la compréhension et la lecture, les erreurs grammaticales, les répétitions et les formes de vocabulaires particulières utilisées par les participants ont été corrigées en grande partie. Par la suite, pour chacune de ces orientations culturelles qui ressortent de chacun des sous-thèmes, une interprétation historique est réalisée afin de mieux comprendre et de mieux expliquer la complexité de ces orientations de la culture nationale québécoise qui ont une influence en entreprise.

### **Le rapport à l'autorité**

Ce thème ressort fortement dans le discours des participants. Tous ont noté des différences dans les rapports entre les supérieurs et les subordonnés ici au Québec et dans leur pays d'origine ou de transit. Évidemment, les rapports à l'autorité influencent grandement l'organisation du travail et les communications interpersonnelles. Quelque sept sous-thèmes permettent d'illustrer ce thème principal. Il s'agit de : participation / autoritarisme, simplicité / formalisme, autonomie / contrôle, autorité intériorisée / autorité extérieure, consensus / dissensus, féminité / masculinité et individualisme / collectivisme. Les deux derniers sous-thèmes correspondent à deux des indices culturels de Hofstede. Ces sous-thèmes ont été placés sous le rapport à l'autorité étant donné que les commentaires des participants s'y rapportant avaient un impact plus marqué à ce niveau plutôt que par rapport à l'organisation du travail ou par rapport à la communication et aux relations interpersonnelles. Les sous-thèmes autorité intériorisée / autorité extérieure, participation / autoritarisme, simplicité / formalisme et autonomie / contrôle correspondent en bonne partie à l'indice culturel « distance hiérarchique » de Hofstede. Cependant, plutôt que de simplement parler de distance hiérarchique forte ou faible, il a été décidé de séparer davantage cet indice vu l'abondance des expériences rapportées par les participants et la possibilité de les illustrer sous forme de problématique adaptative antagoniste. Ceci permet d'obtenir une image plus globale de la réalité en lien avec l'indice de distance hiérarchique de Hofstede.

Il semblerait que tout ce qui touche le rapport à l'autorité soit quelque chose de frappant pour plusieurs migrants étant donné le nombre de commentaires élevés en rapport avec ce thème comparativement aux deux autres thèmes retenus.

**Participation / autoritarisme.** La totalité des participants d'origine migrante ont noté des éléments reliés à une orientation plus participative dans leurs milieux de travail au Québec. Les éléments mentionnés en faveur de la participation comprennent, entre autres, des conduites telles que : l'interaction entre les membres des différents corps d'emploi, la facilité de communiquer avec ses supérieurs et de donner son point de vue, la participation de tout le personnel concerné aux réunions, le droit à l'erreur et de ne pas tout savoir, le feed-back positif et négatif sur le travail accompli et l'absence de marques distinctives entre supérieurs et subordonnés. Certains participants ont aussi mentionné que les supérieurs consultent les subordonnés pour prendre des décisions ou prennent le temps d'expliquer les décisions aux subordonnés. Cette façon de faire peut comprendre un mode de prise de décision consensuel ou une simple consultation sans nécessairement rechercher un consensus. Évidemment, à ce niveau, un lien est à faire avec le sous-thème consensus / dissensus présenté plus loin.

Un premier élément qui ressort chez plusieurs participants migrants en lien avec une orientation vers la participation est lié au fait qu'ils ne retrouvent pas au Québec dans leurs milieux de travail, une division aussi étanche entre les différents groupes d'employés comme c'était le cas dans leurs expériences antérieures. Cela faisait en sorte que dans leurs pays d'origine ou de transit chaque groupe avait une place bien définie et ne se mélangeait pas, excepté pour des besoins spécifiques dans le cadre du travail. Ici, comme en témoigne l'extrait suivant, cette participante a trouvé des milieux de travail où tous pouvaient interagir peu importe le niveau d'emploi :

En France, les conseillers parlent avec les conseillers, les agents parlent avec les agents. [Au Québec] j'ai remarqué que les gens en fait se parlaient peu importe leur niveau de poste. Dans le privé, c'est comme ça je trouve. Le directeur va parler avec ses employés, peu importe leurs titres, on va se tutoyer, on va aller manger ensemble. Je trouve ça très sain, ça me met très à l'aise en tous les cas. (Extrait 1)

Cette mobilité entre les groupes est généralement associée à une plus faible distance hiérarchique chez Hofstede. Toujours dans ce sens, un autre participant fait remarquer dans son expérience comment il a pu être proche de ses supérieurs au Québec, comparativement en Haïti où le supérieur ne semblait pas créer de rapports particuliers avec ses subordonnés :

En Haïti, en général, dès que tu es employeur, tu es vraiment au sommet, tu es vraiment au top. Tandis qu'ici, écoute, mon directeur il s'en va prendre un café avec moi, on jase de tout et de rien, on prend le métro ensemble. S'il part en voiture : « Est-ce que tu me déposes chez moi? Oui, il n'y a aucun problème. » En Haïti, écoute, tu ne montes pas dans la voiture du directeur comme ça mon ami. Il y a un niveau hiérarchique qui est vraiment strict, tandis qu'ici, [...] on prend le métro ensemble, on se retrouve dans un bar ensemble, on discute quoi, ce n'est pas la même chose qu'en Haïti. En Haïti tu es vraiment hiérarchisé, si tu veux, tu es dans une catégorie, donc tu restes dans ta catégorie. Moi je suis le directeur, je suis l'employeur, je reste l'employeur. Je n'ai pas de rapport avec toi. Ici, avec l'employeur – je suis l'employé – on peut avoir des rapports. (Extrait 2)

Ces deux premiers extraits permettent de démontrer la fluidité entre les différentes catégories de travailleurs au Québec, qui peut apparaître comme une nouveauté pour plusieurs personnes d'origine immigrante.

Un autre élément pouvant être associé à l'antagonisme participation / autoritarisme est la possibilité de ne pas savoir quelque chose ou encore de faire des erreurs. Dans un milieu participatif on s'attend à ce genre de chose parce que les personnes s'appuient peut-être davantage sur le groupe. Aussi, la plus grande autonomie valorisée, dont il sera question plus loin dans le sous-thème autonomie / contrôle, implique une plus grande possibilité d'erreurs et un contrôle moins strict. Dans un milieu plus autoritaire, il semblerait que l'erreur ou le fait de ne pas savoir, soit moins facilement admissible comme en témoigne ce participant venu de France :

Ici, on a le droit de dire qu'on ne sait pas ou qu'on a fait des erreurs, mais surtout qu'on ne le sait pas en l'occurrence par rapport à ce point là. [...] En France, on n'a pas le droit de



[inaudible]. Donc, les personnes vont essayer de trouver une réponse, même si ce n'est pas la meilleure réponse. [...] On n'a pas le droit de pas savoir, si on ne le sait pas, c'est qu'on est incompetent. [...] Tout comme si on commet une erreur, c'est impardonnable donc, tu es un ignorant, on te met dehors, on va te rétrograder, faire une démotion ou on va te répondre que tu as des problèmes d'émotions, quelque chose comme ça. Alors qu'ici, c'est complètement différent, on a le droit de faire des erreurs et ce qui est impardonnable, c'est d'avoir appris qu'on a fait une erreur, et de continuer à faire toujours les mêmes et on a le droit de pas savoir, parce que c'est humain de ne pas tout savoir, mais par contre, il faut savoir où aller chercher l'information et être capable de se débrouiller pour être fonctionnel. (Extrait 3)

Ce participant illustre donc dans ses propos comment une orientation vers la participation admet davantage le fait que la personne puisse faire des erreurs et ne pas tout savoir. Le fait de ne pas tout savoir peut aussi se renforcer par un mode de raisonnement inductif plutôt que déductif, ce dernier impliquant que l'on parte de grandes idées, de grands principes, pour en déduire une réponse. Ainsi il apparaît plus logique d'avoir une réponse à tout à ce moment-là, car l'expérience directe n'est pas nécessaire.

Un autre élément qui appuie cette orientation vers la participation est le fait qu'au Québec, tous les employés peuvent être convoqués à une réunion, alors que selon les dires de certains participants, les réunions seraient, dans un milieu davantage orienté vers l'autoritarisme, réservées aux supérieurs ou à certains groupes d'employés particuliers. L'extrait suivant d'un participant témoigne de cet aspect :

Il convoque tout le monde, ceux dans les bureaux et dans les magasins, tout le monde ensemble. Il finit la réunion et demande à tout le monde s'il y a quelque chose à ajouter, s'il a quelque chose à dire pour améliorer. Il donne la parole à tout le monde. [...] Si tu as quelque chose à dire après le tour de table, tu peux lever la main et parler. En Côte-d'Ivoire si tu ne travailles pas dans un bureau, tu ne peux pas avoir de réunion avec eux. C'est séparé. (Extrait 4)

Ainsi, une conduite possible qui découle d'une orientation vers la participation est l'implication de chaque employé dans les réunions qui concernent leur travail.

Les extraits d'entrevues qui suivent, illustrent l'aspect participatif des milieux de travail québécois à travers la prise de décision plus consensuelle ou le fait qu'on tente de susciter la contribution de tout un chacun contrairement à un style plus autoritaire. La participante suivante compare le fonctionnement de ses réunions au Québec à celles qu'elle a connues en France. Elle en déduit que l'équipe prend plus d'importance au Québec dans la prise de décision afin de favoriser l'adhésion :

Bien, en France, je pense qu'il [le leadership] est autoritaire et directif, c'est clair. Et qu'ici, il est plus axé sur l'humain en fait, sur le relationnel. Autoritaire et directif, en France, quand on est en réunion et qu'on discute de quelque chose entre employés, mais c'est le gestionnaire qui va décider, puis, si on n'adhère pas à la décision, il va la prendre quand même, puis il va l'imposer. Ici, c'est plus participatif, j'ai l'impression qu'on participe, on prend une décision d'équipe. C'est sûr que si au bout d'un moment, si on n'arrive pas à trancher parce qu'il y a la moitié de l'équipe qui est pour quelque chose et l'autre moitié pour autre chose, le gestionnaire va prendre la décision, mais d'une manière générale, on prend la décision en équipe pour que tout le monde en fait soit mobilisé, pour que tout le monde adhère. (Extrait 5)

Cet autre participant français a constaté un peu la même chose en comparant les réunions auxquelles il a participé en France et au Québec. Il met l'accent sur la consultation de chaque individu pour que tous puissent donner leur point de vue, ce qui serait moins le cas en France d'après son expérience :

En France, on va faire des réunions qui s'étirent et le but des réunions, c'est plus pour informer les autres de quelque chose qui s'en vient, sans pour autant qu'on les ait consultés avant. Alors, qu'ici, on va plus se réunir, pour dire, on va penser ensemble à faire quelque chose, qu'est-ce que vous en pensez? Qu'est-ce qu'on pourrait faire? Etc. Peut-être qu'il va y avoir plusieurs

réunions qui vont permettre de valider chacune des étapes pour arriver, je dirais à un résultat commun. [...] On va demander à chacune des personnes, qu'est-ce que tu en penses, quelles sont les idées, qu'est-ce qu'il faudrait améliorer donc, on essaie de faire participer tout le monde alors, qu'en France, les réunions, c'est plus celui qui va avoir quelque chose à dire, qui va dire quelque chose, qui va prendre la parole et ça durera le temps que ça durera et il y a des personnes qui sont plus réservées, plus timides, elles vont rester dans leur coin et vont attendre que la réunion se termine. On ne peut pas faire en sorte d'aller chercher, je dirais, l'opinion de chacun des participants. (Extrait 6)

Un autre participant, d'origine africaine, a constaté de son côté qu'avant d'imposer une décision, ses supérieurs au Québec expliquaient cette décision et essayaient de valider le bien-fondé de celle-ci auprès des employés concernés, alors qu'en Afrique, les supérieurs se conduisaient de façon plus autoritaire :

Quand il y a des modifications au travail en Afrique, le *boss* ne prend pas le temps pour venir expliquer. Lui explique à l'autre qui est là que désormais c'est comme ça que ça doit se faire. On est obligé de suivre ce que l'autre dit. Au lieu de vous demandez : Est-ce que c'est comme ça que ça doit se passer? Est-ce que ça va améliorer le travail? Il ne pose pas de questions. Ici on te dit : désormais on va faire ça comme ça. Est-ce que c'est bon? Est-ce que ça peut améliorer le travail? Est-ce que ça peut vous arranger? Si ici tu sais que ça va retarder ton travail, tu dis au *boss* : voilà, ce que vous venez de dire va retarder le travail, ça va faire ça; ça va faire ça. Vous réfléchissez ensemble. C'est comme le jour et la nuit en Afrique. (Extrait 7)

Il est également possible de remarquer dans l'extrait précédent la possibilité de remettre en question une décision prise par ses supérieurs. Ce participant d'origine vietnamienne a lui aussi constaté qu'il lui était possible de contester ouvertement une décision prise par son supérieur, contrairement à ce qu'il avait connu au Vietnam où un ordre était exécuté sans pourparlers :

Là-bas, d'un autre côté, c'est plus facile à travailler qu'ici, parce qu'il y a une discipline. Par exemple, si moi comme ingénieur je donne un ordre, c'est comme un ordre militaire. Sûrement il y a des côtés bons, des côtés mauvais, mais si l'ingénieur est bon, ça donne de très bons résultats. [...] Ici c'est plus facile avec les relations avec les supérieurs. Par exemple si on a besoin de quelque chose on va directement poser des questions; si on n'est pas d'accord. Mais chez nous des fois nous ne sommes pas d'accord, mais nous n'osons pas. C'est un peu la dictature. C'est comme ça. Si un *boss* a du talent, plein de capacités, c'est bon. Mais s'il est mauvais, il y a de mauvaises conséquences. [Inaudible]. Là-bas on donne des ordres à suivre. (Extrait 8)

Ce participant vietnamien essaie aussi dans l'extrait précédent d'identifier les avantages et les inconvénients liés aux deux façons de faire, démontrant une compréhension expérientielle des réponses culturelles.

De son côté, ce participant haïtien souligne, dans l'extrait qui suit, la possibilité plus grande qu'il a connue au Québec de discuter avec ses supérieurs, d'échanger des idées dans le milieu de travail comparativement au milieu de travail en Haïti où les patrons sont considérés comme des gens à part :

Le milieu de travail haïtien c'est un milieu qui est très conservateur, tandis que le milieu de travail québécois c'est plus un milieu qui est plus libéral. Il y a un petit côté conservateur aussi, mais c'est plus libéral. Tu peux apporter des suggestions, tu peux discuter avec ton patron, tu peux, par exemple, dire certaines choses que nécessairement qui ne sont pas bien vues dans le milieu haïtien. Le milieu québécois t'offre un petit peu plus de chances également pour t'épanouir. Tandis qu'en Haïti ce n'est pas toujours évident d'avoir justement cette possibilité d'épanouissement, parce qu'en Haïti, ils considèrent le patron comme étant le chef suprême. (Extrait 9)

Il poursuit en mentionnant qu'au Québec c'était son patron qui se mettait au service de ses employés et non l'inverse comme en Haïti :

Ici tu considères le patron comme le chef suprême mais tu as des relations quand même qui sont assez intéressantes avec le patron. Il vient à ta rencontre. Il est là, il est présent. Il se met à ta disponibilité. Tandis qu'en Haïti, c'est toi, l'employé, qui doit te mettre à la disponibilité de l'employeur. Tandis qu'ici, c'est vraiment l'inverse. (Extrait 10)

Un autre élément qui est habituellement associé aux milieux plus orientés vers la participation est une interaction de type plus « coaching » entre supérieurs et subordonnés, impliquant plus de proximité physique entre les supérieurs et les subordonnés comme le mentionne ce participant français en parlant de l'aménagement des bureaux et de la facilité qu'il a connue à poser des questions à ses supérieurs :

Bien, ici, comme on est tous pris dans des cubicules et, chefs d'équipe ou gestionnaires pareils, donc, ils sont généralement très proches de leur équipe donc, et s'ils avaient des portes, c'est plus portes ouvertes donc, on peut généralement, ils peuvent être dérangés presque tout le temps. C'est ça qui est intéressant, on peut poser n'importe quelle question, les personnes sont beaucoup plus ouvertes à répondre et à coacher les jeunes, à les accompagner dans toutes les démarches ce qu'on retrouve un petit peu moins en France où la hiérarchie étant plus pesante. Pour pouvoir parler à un chef d'équipe, à un gestionnaire, il faut passer par son assistante, par sa secrétaire on ne peut pas déranger telle personne et si on est un employé, on ne peut pas parler directement à la personne qui est trois échelons au-dessus, il faut passer par des échelons intermédiaires pour y arriver. [...] En tous les cas, dans cette entreprise là, et là où j'étais auparavant, c'est très aplati je dirais, l'organigramme, peu importe le nombre d'employés qu'il peut y avoir, tout le monde est accessible et c'est facile de croiser son

directeur général et de lui parler et de lui poser des questions.

(Extrait 11)

Ce même participant français a aussi constaté, comme d'autres participants, que ses supérieurs québécois pouvaient le féliciter tout autant qu'ils pouvaient lui souligner ses moins bons coups plus régulièrement que ce qu'il avait connu en France, où l'interaction avec les supérieurs était plus rare :

Je pense qu'ici, ce qui est intéressant, et qui m'a surpris aussi, c'est qu'au Québec, on n'a pas peur de féliciter un employé : Ok, c'est super, c'est bon, continue, va plus loin, etc. De la même manière, on va dire : Écoute, c'est vraiment pas un bon coup ou il y a des erreurs. Mais je trouve que le feedback se fait vraiment dans les deux sens, autant dans le négatif que dans le positif, ce qui est assez valorisant pour un employé. Et ça, c'est quelles que soient les structures. En France, le feedback sur les bons coups, ça va beaucoup dépendre de la culture de l'entreprise. Quelque chose qui est très répandu, on va plutôt faire un feedback quand il y a des erreurs ou la personne a de la difficulté. On va moins valoriser les bons coups, les bonnes décisions, les bons résultats d'une personne. (Extrait 12)

Une autre modalité comportementale que l'on peut retrouver dans un milieu plus orienté vers la participation est la possibilité de ne pas se conformer à une image particulière en fonction du titre de la personne, comme l'a découvert ce participant libanais qui travaille comme ingénieur :

Si je te montre les photos qu'on prend quand on fait une sortie du bureau, tu trouves même le grand patron, il joue, il fait des blagues. Tu ne sens pas la différence entre l'auxiliaire technique et le grand patron. [Au Liban] le manager est toujours le manager. Oui, c'est un statut social. Moi par exemple quand j'ai fait beaucoup d'activités dehors, en plein air, des fois si quelqu'un me demande qu'est-ce que tu fais dans la vie, je dis : Je travaille comme ingénieur. Mais ton comportement ce n'est pas un comportement

d'un ingénieur. Parce qu'ils pensent toujours que c'est plus formel.

(Extrait 13)

L'extrait ci-dessus de ce participant libanais appuie l'énoncé de Aktouf et al. (1992) qui affirme que le gestionnaire québécois n'a pas à se soumettre à un stéréotype social quelconque ou encore qu'on rencontre des comportements et des attitudes indistinctement de la naissance, de l'éducation ou du statut social.

Généralement, dans un milieu plus participatif, les signes distinctifs entre supérieurs et subordonnés sont moins marqués. Cette participante d'origine colombienne fait remarquer que ses supérieurs au Québec ne bénéficient pas des mêmes privilèges que ses supérieurs en Colombie, notamment à l'heure des repas ou des pauses alors que son supérieur québécois ne se faisait pas servir par les autres :

Ici, on est tous pareils. On mangeait tous dans la même place. Même le président, il chauffait son dîner, à la même pause que nous, à la même place, il faisait son café comme nous. Là-bas, c'est pas pareil. Non. Là-bas, le président ne prépare jamais une tasse de café pour la boire. Il s'assoit, il attend que tout le monde vienne lui offrir son verre d'eau, sa tasse de café, chauffer son dîner. Où je travaillais, à St-Georges-de-Beauce, si lui arrivait avant nous, il nous préparait le café. (Extrait 14)

Toujours dans ce sens d'une plus grande égalité entre supérieurs et subordonnés, ce participant roumain a constaté que ses supérieurs travaillaient tout comme les autres employés, ce qu'il avait moins connu en Roumanie :

Dans tous les endroits, j'ai trouvé deux ou trois ou quatre patrons dans une même compagnie, mais tous les quatre travaillent comme nous. Il n'y a pas de différence parmi nous. Mais en Roumanie c'est rare que tu puisses trouver un patron qui travaille avec les employés. (Extrait 15)

Ce même participant mentionne aussi la possibilité au Québec de ne pas avoir à marquer une distinction de statut avec ses supérieurs en possédant des biens de valeur moindre que ceux de ses supérieurs comme c'était le cas en Roumanie :

Ici, si je veux acheter une voiture, une Mercedes, je peux l'acheter. Si je veux payer tout mon salaire pour cette voiture, je peux faire ça. Mais je ne suis pas patron, je suis un simple travailleur. En Roumanie jamais un simple travailleur peut acheter une Mercedes. Pour ça il doit garder un peu de distance entre lui et le patron. C'est un respect faux, c'est vrai, mais c'est un respect qui existe.  
(Extrait 16)

Selon les dires de ces deux derniers participants colombien et roumain, il semblerait qu'il existe chez les supérieurs une volonté d'être traité comme n'importe qui d'autre et un même désir des subordonnés que les patrons se comportent ainsi, dénotant une fois de plus l'orientation vers la participation au Québec et une certaine forme d'égalitarisme qui renforce cette orientation.

Il est possible d'identifier dans le discours des gestionnaires québécois ce même type d'éléments soulevés par les participants d'origine migrante. Cela vient en quelque sorte appuyer les dires de ces derniers. À titre d'exemple, cette gestionnaire québécoise qui fait remarquer que plusieurs de ses employés d'origine immigrante ont souligné devant elle son accessibilité plus grande. Voilà qui tranche avec les rapports qu'ils avaient connus dans leur pays d'origine :

Eux-autres même ils le disent, les Algériens ou les Arabes, mais même d'autres, il y a d'autres nationalités qui sont comme ça aussi, eux-autres, c'est vraiment les rapports, une hiérarchie et tu ne peux pas déroger de ça parce qu'il y en a plusieurs qui nous disent : « C'est le fun, vous êtes accessibles... les patrons, on peut vous parler en 5 à 7, on jase ensemble dans le bureau aussi. On se parle ». Mais il y en a beaucoup qui nous ont fait la remarque.  
(Extrait 17)

Cette gestionnaire souligne également la collaboration entre les supérieurs et les subordonnés pour faire avancer le travail en équipe :

Je dirais tous ceux qui ont peut-être cette hiérarchie-là y finissent par me dire. Au début, ils sont nerveux, ils sont surpris parce qu'ils se demandent, ils trouvent ça drôle un peu, mais parce qu'ils aiment ça, il y a un meilleur contact, ça se fait plus une équipe. C'est sûr qu'au Québec, il y en a du monde de même qui ne se



parlent pas d'un échelon à l'autre, mais je dirais qu'en général les entreprises ici, tout le monde est mêlé parce que c'est une équipe. C'est du travail d'équipe. (Extrait 18)

Cette même gestionnaire rapporte dans l'extrait suivant la réaction de certains de ses employés techniciens face à des supérieurs immédiats chargés de projet d'origine immigrante qui se comportent de manière plus autoritaire et donc contrôlent aussi davantage le travail de leurs subordonnés, surtout à la suite d'une erreur commise par ces derniers, ce qui les incommode et crée des conflits :

[...] C'était dans la façon de le dire, c'est directif, ils se sentent comme chicanés. [...] Il y avait une information, mais des fois ce n'était pas aussi clair, le chargé de projet ne l'avait pas dit de façon claire nécessairement puis là, il y a eu des erreurs puis là, c'est le technicien qui est blâmé, ils se sentent blâmés puis vraiment chicanés. [...] Pis après ça, ça fait comme une insécurité, le chargé de projet est toujours en train de l'appeler puis dire : «As-tu fait ça? As-tu fait ça?» [...] Après avoir fait une erreur, bien je vais te suivre au talon-là. [...] Ils se sentent comme blâmés parce que c'est arrivé puis ils me disent : «Bien là, j'aime le projet, mais je n'aime pas comment la relation...» [...] Mais s'il y a une erreur, ils ont peur de perdre la face à cause de l'autre, c'est vrai que c'est de la faute de l'autre. Mais sauf que oui c'est choquant, moi aussi quand quelqu'un fait de quoi, je ne ris pas, mais je me dis : « Je ne sais pas comment tu as fait parce qu'il y en a 3-4 qui ont dit la même affaire ». Bien là, c'est peut-être la façon... la relation... (Extrait 19)

Cet autre gestionnaire québécois a constaté des différences dans la réaction de ses employés d'origine maghrébine, française et québécoise lorsqu'il doit leur parler d'une mauvaise décision qu'ils ont pu prendre. Il souligne une plus grande crainte de l'autorité de la part des Maghrébins :

Oui, la communauté maghrébine, très craintifs. Bien craintifs, pas terrorisés, mais ils sont nerveux. Ça va même dans les trémolos dans la voix. [...] Des fois, c'est une décision que... j'en prends

des mauvaises décisions, tout le monde en fait des mauvaises décisions, j'en prends bien plus qu'eux-autres, mais là ils disent : « Ben oui je m'en suis rendu compte que ça a pas marché... » « Ok, c'est pas plus grave que ça. » Ah! Puis là tu sens la pression tomber.

Les Français, un peu la même chose, mais les Français ils viennent te dire : « J'ai fait une connerie. Oui j'ai fait ça, ça a coûté tant pis on a perdu tant d'argent. » « Ok, bien là propose des solutions, on va essayer de réparer ça. ».

Les Québécois, bien c'est : « Ouais, ça a pas marché. » On se rencontre. Puis c'est plus simple, je dirais. C'est plus direct. [...] Bon, je vais revenir à ma communauté maghrébine, ils rentrent dans mon bureau, ils marchent sur la pointe des pieds, ils s'assoient puis on discute puis là on essaie juste de cerner le problème puis là il faut les rassurer un peu : « On est ici pour trouver des solutions ensemble ». Les Québécois c'est : « Bon laisse-moi y penser, je te reviens sur ça la semaine prochaine » Alors souvent ils font le travail à ta place. (Extrait 20)

Ce gestionnaire québécois poursuit en illustrant comment il s'adapte à chacun des différents styles de réaction de ses employés lorsqu'il y a un problème de performance. Son approche de coaching avec ses employés est caractéristique d'une orientation vers la participation :

Ou encore là, quand c'est un problème de performance, je dirais que le coaching est pareil pour tout le monde. C'est juste les réactions qui sont différentes. Alors le Québécois, il s'attend un peu au type de conversation qu'on va avoir. Le Français, je dirais, souvent c'est d'emblée celui qui arrive : « Bien là ça va pas bien dernièrement parce que telle, telle, telle raison. » On dirait qu'ils prévoient les coups puis ils vont expliquer jusqu'à un certain point qu'ils préféreraient faire ça à leur ancien emploi en France pour justement que ça soit fautive avouée à moitié pardonnée. Puis les Québécois ils ne viennent pas me voir, c'est moi qui les accroche :

« Hé! On peut-tu se parler? Pourquoi on est 50 000 en arrière » ou « Y'est arrivé telle, telle affaire. » Puis c'est une conversation ouverte, mais on ne passe pas par quatre chemins. Avec les Maghrébins, je suis plus un genre de protocole parce que je sens qu'ils ne sont pas bien. (Extrait 21)

Il convient de mentionner un dernier élément rapporté par une gestionnaire québécoise qui démontre aussi l'aspect plus participatif dans son entreprise. Cela a trait à la délégation de pouvoir, qui fait en sorte que certains employés d'origine immigrante peuvent au départ moins bien percevoir un certain type de poste. Ils peuvent aussi mieux l'accepter lorsqu'ils constatent les responsabilités qui y sont associées et qui peuvent être beaucoup plus grandes que ce qu'ils ont pu connaître pour le même type de poste dans leur pays d'origine :

Comme quand je disais, bien ton ingénieur il arrive, il travaille comme technicien, bien eux-autres dans leur pays, un technicien ils savent qu'est-ce que c'est, puis c'est en dessous d'eux-autres. Mais là ce n'est pas ça leur rôle qui est important pis ils n'ont pas tous nécessairement les mêmes responsabilités en tant que technicien là-bas. Des fois, au début, ils n'aiment pas ça, mais c'est sûr qu'à un moment donné, quand ils voient que « ouin », je suis technicien mais, c'est pas le même technicien que chez nous, j'ai beaucoup plus de responsabilités. Ils comprennent que leur rôle est important. (Extrait 22)

Une orientation vers la participation semble donc être plus prégnante au Québec d'après l'expérience de ces participants. Cette orientation confirme ce que les études ont démontré jusqu'à maintenant tel que le rapporte Dupuis (2000; 2002). Cette participation plus grande peut sans doute s'expliquer en partie en regardant du côté de l'histoire. Si pendant la période allant de 1840 à 1960, la participation au sein de l'entreprise était moins présente, au temps de la Nouvelle-France, la faible densité de population et l'absence de guildes de métiers rendaient la participation de tous essentielle au développement de la colonie. D'un autre point de vue, les sociétés de types communautaire et nationale-marchande, comme ce fut le cas pour la Nouvelle-France et le Québec, développent des comportements plus égalitaires, moins hiérarchisées (Demorgon, 1996) favorisant par le fait même une orientation vers la participation. Même si de

son côté l'Église catholique, qui a eu une emprise forte sur les francophones québécois pendant la période 1840-1960, favorise une augmentation de la hiérarchisation en son sein. Cette orientation a été amoindrie en raison du contexte social de l'époque qui encourageait une certaine égalité entre le curé d'une paroisse et sa population, celui-ci étant issu d'une paroisse semblable, comme le souligne Hughes (1972, p. 36) :

Cette parenté profonde entre les éléments du clergé ou des ordres religieux et les fidèles-citoyens assure à la société entière une puissante cohérence. Le respect de la soutane met le prêtre venu de la campagne à l'abri de trop de familiarité. Son parler familier, sa connaissance des usages locaux, sa simplicité et sa présence joviale aux réunions de famille, l'empêchent de rester trop distant.

Au niveau politique, l'accent mis sur la diversité de la population québécoise autant au niveau historique (Autochtones, Britanniques et Canadiens français) que contemporain (Autochtones, Québécois anglophones, francophones et membres des communautés culturelles) favorise aussi plus de participation pour créer dans cette diversité, une certaine unité. En effet, trop de diversité peut mener à la division, voire à l'éclatement. Or, une plus forte participation peut compenser cette orientation vers la diversité en favorisant la mise en place d'une certaine cohésion. De même, cette orientation vers la participation se renforce par une orientation vers la simplicité.

**Simplicité / Formalisme.** Cet antagonisme est proche de l'antagonisme précédent. Bien souvent, dans les milieux plus participatifs, l'orientation est davantage vers la simplicité, mais ce n'est pas toujours le cas. Cet antagonisme simplicité / formalisme regroupe des commentaires des participants sur la nature accueillante et amicale des discours et des conduites des supérieurs au Québec, sur l'accent plus grand qui est mis sur la personnalité et la réussite, plutôt que sur les titres et les diplômes, et enfin sur les coutumes d'habillement plus souples dans le milieu de travail québécois.

Quelque onze participants ont mentionné l'importance plus grande accordée aux diplômes dans leur pays d'origine comparativement au Québec, soit pour obtenir un poste ou pour devenir gestionnaire. L'exemple suivant démontre l'étonnement d'un participant d'origine colombienne devant le fait que quelqu'un ayant un diplôme moins élevé puisse diriger une personne ayant un plus grand niveau d'études : « Je ne comprenais pas, la première entreprise pour qui j'ai travaillé,

le directeur est rentré et c'est une personne qui avait fait un bac seulement en chimie à l'UQAM. Et puis, lui, était le patron d'une fille qui avait un PhD. Là-bas, normalement, c'est le PhD qui dirige le bac. » (Extrait 23). L'extrait suivant montre que ce participant rwandais s'est aperçu de l'importance accordée à l'expérience et aux compétences au Québec plutôt qu'au diplôme alors que c'était l'inverse dans son pays d'origine :

Alors là, la plupart du temps, chez nous c'est plutôt le diplôme qui parle. C'est le parchemin qui parle. Alors qu'ici c'est la compétence qui parle. Vous pouvez avoir un papier n'est-ce pas, mais on ne vous croira pas nécessairement sur le papier. On vous croira sur ce que vous avez fait. [...] Alors que chez nous, non. Vous avez tel diplôme vous êtes compétent même si ce n'est pas l'habit qui fait le moine. C'est différent, je dis n'est-ce pas c'est ce que vous savez faire qui vous donne votre importance. Mais ce n'est pas ce que vous avez appris, ce n'est pas les connaissances intellectuelles, livresque, mais c'est ce que vous pouvez faire et que vous avez fait. (Extrait 24)

En mentionnant la moindre importance accordée aux connaissances intellectuelles, ce participant rwandais soulève aussi un aspect qui renforce une orientation sur l'action rapide dont il sera question sous le thème de l'organisation du travail. De son côté, une participante française a aussi remarqué que sa personnalité pouvait faire une différence importante pour accéder à certains postes qu'elle n'aurait pas pu obtenir en France sans au préalable détenir le diplôme requis :

Ça s'est manifesté dans les façons de faire et quand on discutait avec des gestionnaires, par exemple, et qu'ils voyaient que j'étais très motivée, déterminée, qu'ils pouvaient constater que j'avais le côté relationnel même si je n'avais pas la formation, le diplôme, c'était pas un problème pour eux parce que ce qu'ils aimaient de moi justement, c'était ma facilité à aller vers les gens, et le reste, ils étaient prêts à investir pour me le donner. Donc, ça été ça mon constat et je trouve qu'en France, ce n'est pas comme ça, c'est les diplômes qui fait qu'on correspond à un profil bien déterminé, il

n'y a pas de place pour le relationnel, c'est pas aussi important.

(Extrait 25)

Un autre participant d'origine française a mis en relief l'importance accordée au titre dans son pays d'origine pour récompenser les personnes, alors qu'ici, les personnes ne seraient pas récompensées de cette manière :

[En France] il y a tout un prestige qui est relié à la fonction et au poste occupé, ce qu'on ne retrouve pas ici. [...] On va plus définir les personnes pour ce qu'elles ont fait, pour ce qu'elles sont capables de faire, pour l'expertise, ici, au Québec, que par le titre et la fonction qu'elles ont. [...] Alors, qu'en France, on va accorder des titres; des vice-présidents, des directeurs de quelque chose [...]. Ici, c'est plus sur ce que les personnes connaissent, sur ce qu'elles sont capables de faire, sur les résultats, les réalisations qu'elles ont faites, ce qu'elles ont eu à faire par le passé. C'est plus une notoriété, l'image que la personne va avoir que le titre. On ne récompense pas les gens avec des titres ici de toute façon.

(Extrait 26)

Cette moindre importance du titre au Québec a également été soulevée par deux gestionnaires québécois comme différence par rapport à des employés d'origine immigrante. L'extrait suivant reflète l'inconfort ressenti par des Québécois face à l'importance accordée par des employés d'origine française à une manière formelle de fonctionner et à l'importance d'avoir un titre particulier sur sa carte professionnelle :

Puis je dirais qu'il y a plus de, pas des frictions, mais plus d'action avec la communauté française. Ça adonne qu'ils sont très, très à cheval sur la hiérarchie et le titre, alors que nous, nous ne le sommes pas tant que ça. Donc des fois ça frôle la caricature : « J'peux pas parler à toi, parce que t'es pas directeur » Puis ça met les gens inconfortables parce qu'on est tous des partenaires d'affaires à l'intérieur de la boîte, mais là ça a passé, mais ça a été une période : « Ben non c'est pas important » - « Mais moi je veux le titre X à côté sur ma carte d'affaires » On s'en fout! Mais pour

nous autres, ce n'est pas important. Ok. On l'a mis. Mais donc il y avait des perceptions : ils sont snobs, ils sont ci, ils sont ça...

(Extrait 27)

Cette importance moindre accordée au diplôme peut sans doute s'expliquer en partie par un faible niveau d'instruction chez les Canadiens français jusqu'au début des années 1960. Dans la société rurale canadienne-française, le fait d'aller à l'école était peu valorisé. Au contraire, une personne était évaluée davantage par ce qu'elle était capable de faire de ses mains plutôt que par ses connaissances intellectuelles. Ainsi, il pourrait subsister dans la culture nationale québécoise des éléments de cette nature. Aussi, la pression égalitaire de la société québécoise ne favorise pas la création d'une hiérarchie particulière qui accorderait plus d'importance à des gens scolarisés.

Un autre élément qui souligne une orientation vers la simplicité est la convivialité et l'accessibilité des supérieurs que huit participants ont mentionnée, comparativement à des conduites plus formelles qu'ils avaient pu connaître dans leur pays d'origine comme l'utilisation du titre d'une personne lorsque l'on s'adresse à elle. Une participante d'origine égyptienne relate son premier jour de travail et comment une personne haut placée dans la compagnie l'a invitée tout de go à la tutoyer :

Mais quand j'ai commencé à XXX, mon premier jour, j'étais dans l'ascenseur, et puis y'avait quelqu'un à côté de moi et il a commencé à me parler et je lui ai dit : "Oui, vous..." et tout. Il me dit : "Ici on est au Québec, on tutoie tout de suite". J'ai dit : Ok. Puis, quand je suis arrivée à l'étage, j'ai demandé à mon collègue c'est qui, il me dit : C'est le VP. J'ai dit : « Ah! ok. » Il me dit : « On tutoie tout de suite à XXX. Ok c'est correct. Ça c'est une chose qui est un peu - ça te met à l'aise, si un VP te dit ça, ok. En Égypte, par exemple, il s'appelle Richard. Tu ne vas pas l'appeler Richard mais tu vas lui dire monsieur tel. [...] Par exemple un ingénieur, tu dis monsieur l'ingénieur tel. (Extrait 28)

Un autre participant d'origine ivoirienne a remarqué que la communication conviviale qu'il pouvait avoir avec son supérieur se manifestait par des discussions sur le travail et des taquineries alors qu'en Afrique, il ne pouvait pas avoir des communications aussi informelles avec ses supérieurs :

Alors qu'ici, ils sont ouverts, le boss même il vient et cause avec toi. Il te demande comment vont les affaires, comment va le travail, qu'est-ce qu'il faut faire pour améliorer le travail. Cela est bon ! [...] [En Afrique] oui on voit le boss, mais ce n'est pas un boss qui vient pour demander qu'est-ce que tu as besoin, il joue au boss, il est dans son coin. Même pour lui parler c'est un problème, il faut passer par le superviseur, par quelqu'un, c'est difficile. Ici au moins tu as le temps de parler au boss tu as le temps de lui dire ce qu'il faut pour que le travail avance, ce qui ne va pas. [...] Il te parle comme s'il était ami, ce n'est pas comme le boss qui parle là-bas où tu dois te taire. Ici ils ont l'esprit ouvert. Le boss te reçoit, te taquine, tu vois. [...] Et même si j'ai des choses, d'autres problèmes après je dis que je veux vous voir. Il me dit : « Bon passe, viens à telle heure à mon bureau... Il s'assit avec toi, vous parlez ». (Extrait 29)

D'autres conduites culturelles en lien avec la simplicité, que certains participants ont identifiées, ont trait à ce qui touche l'habillement plus informel des Québécois dans leurs milieux de travail. Le commentaire de cette participante colombienne en témoigne :

En Colombie les gens s'habillent plus formel, dirigeants pas dirigeants ils arrivent au travail tout le temps bien habillés. Ici je crois que c'est plus relaxe, plus informel, peut-être parce que beaucoup de choses se passent par téléphone ou Internet, le contact avec le client c'est, tu n'as pas besoin de rencontrer beaucoup de gens de l'externe. Mais j'ai vu ça que la façon dont les gens s'habillent c'est plus informel. [...] Mais bon, moi-même je suis devenue informelle quand je vais travailler. (Extrait 30)

Outre les aspects de communication et de relations conviviales, d'importance accordée à la personnalité et aux expériences, la simplicité peut également se manifester parfois dans le fait que les consignes ne sont pas toujours écrites démontrant aussi un contrôle plus faible de l'incertitude. À titre d'exemple, cette participante française se pose la question sur la permission ou non du port du jeans dans son emploi actuel, car rien n'est écrit à ce sujet :



Je trouve qu'en France, oui, il y a beaucoup de règles écrites. Les choses sont claires, je veux dire que ce n'est pas toléré de mettre un jeans, ce n'est pas toléré mettre un jeans. Mais ici, ce n'est pas écrit, mais en fait, de façon générale, on ne doit pas mettre de jeans ou seulement le vendredi, mais jamais rien n'est écrit, donc je trouve ça... c'est pas clair, je vais m'informer auprès de mes collègues, etc. mais ce n'est pas clair... (Extrait 31)

Dans le même sens, cette participante d'origine colombienne relate qu'elle trouve qu'il manque de procédures écrites dans son milieu de travail ce qui fait que les choses ne sont pas claires : « Ici il y a beaucoup de choses qui ne sont pas écrites, qui restent dans le flou et parfois les procédures ne sont pas claires alors on doit les apprendre au fur et à mesure, mais au début quand tu commences ton travail si on te donnait quelque chose par écrit, ce serait bien. » (Extrait 32)

Tous ces témoignages mettent en lumière une orientation vers la simplicité dans les rapports entre supérieurs et subordonnés ce qui correspond à ce qui avait été identifié dans d'autres recherches, dont celle de Aktouf et al. (1992). Ceux-ci mentionnaient qu'il régnait un climat de convivialité, de simplicité et de familiarité dans les échanges, les rencontres et les réunions, qui se traduisait, notamment dans le fait que les collègues de travail se tutoyaient rapidement. Cette orientation vers la simplicité pourrait elle aussi trouver son origine dans l'histoire québécoise. Les sociétés communautaires-tribales sont basées sur la proximité et la faible hiérarchie à l'inverse des sociétés royales-impériales. Comme le Québec n'a pas réellement été marqué par le courant culturel royal-impérial, il n'a pas développé un très grand côté formel dans les relations à l'autorité. Comme il en a été question auparavant, même l'Église catholique dominante au Québec, compte tenu de l'absence d'une élite sociale ou économique francophone, n'a pas eu beaucoup d'autres choix que de constituer un clergé près du peuple, ce qui faisait en sorte de réduire la distance entre les paroissiens et leur pasteur. La norme était de nommer des curés issus de paroisses comparables. Cette vie en petites communautés villageoises a sans doute influencé aussi l'intériorisation d'une autorité proche dont il est question dans le sous-thème suivant.

**Autorité intériorisée / autorité extérieure.** Seulement trois participants ont souligné des éléments en lien avec cet antagonisme. Deux faisaient remarquer que leurs collègues québécois

avaient moins besoin de surveillance pour exécuter leur travail, en comparaison avec ce qu'ils avaient connu dans leur pays d'origine, comme le démontre cet extrait de l'un d'eux :

Après midi en général le rendement diminue parce qu'il y a la chaleur aussi et ce n'est pas climatisé comme ici. La chaleur et les gens sont fatigués. Dans ce cas, il y a ralentissement alors qu'ici les gens quand même travaillent, on voit qu'il y en a beaucoup qui sont responsables. Dans le milieu que j'ai vu, j'en ai vu qui ne l'étaient pas, ce n'est pas beaucoup, mais j'en ai vu. Par exemple le contremaître qui disait : « Le chat parti et les souris dansent ». Aussi, des gens qui relâchent un peu, qui ont besoin de surveillance j'en ai vus. Mais ça, ça se voit surtout chez nous.  
(Extrait 33)

Un autre aspect qui est relié à une orientation vers une autorité intériorisée est le respect des règles qui se passe de la sanction extérieure. C'est ce plus grand respect des règles que cette participante colombienne a remarqué au sujet de ses collègues du Québec comparativement à ses anciens collègues en Colombie qui cherchaient plutôt à défier ou contourner les règles :

Là-bas, les règles sont faites pour les violer. Disons, il faut que tu commences à faire ton travail de cette façon, que tu passes par ici, même si c'est plus loin, on a la sécurité. Les règles disent que tu rentres par cette porte et passes par cette ligne, sinon c'est un danger. [...] Si je peux arriver plus vite même si je ne suis pas les règles, je le fais. Les gens, ici, ils les respectent. Ils essaient toujours de suivre les consignes, les règles. (Extrait 34)

La vie communautaire favorise l'intériorisation de l'autorité, qui est proche et que l'on côtoie tous les jours (Demorgon 1996). Dès le début de la colonie et pendant près de deux siècles, les colons québécois fort peu nombreux sur un immense territoire devaient compter sur une autorité proche d'eux pour se défendre et assurer leur survie. Cette faible densité de population conjuguée avec l'impossibilité de recréer un royaume comme celui de la France, a certainement favorisé une intériorisation de l'autorité, malgré le fait que la religion catholique ait tendance à favoriser une autorité extérieure (Demorgon, 1996). Cet élément aurait possiblement moins joué que la culture communautaire, recréée par les colons français en terre d'Amérique. La minorité

anglaise du Québec a aussi développé une autorité tournée vers l'intériorité, qui dans son cas a pu être favorisée par la religion protestante (Demorgon, 1996). Un autre élément qui a pu conduire vers une autorité intériorisée, est lié à la structure familiale autoritaire où le fils héritier cohabite avec le patriarche ce qui renforce cet élément de proximité de l'autorité et donc de son intériorisation (Demorgon, 1996). Cette structure familiale allait sans doute contribuer aussi pour les non-héritiers à développer leur autonomie telle qu'identifiée dans le sous-thème suivant.

**Autonomie / contrôle.** Cet antagonisme est fortement en lien avec l'antagonisme participation / autoritarisme. En effet, généralement, plus on favorise la participation des personnes au sein de l'entreprise, plus on favorise leur autonomie. De même, plus on dirige de façon autoritaire, plus on exerce de contrôle. C'est un parallèle qu'il est possible d'établir si on se fie au discours des participants. En effet, certains d'entre eux ont fait valoir que dans leur milieu de travail québécois ils retrouvaient davantage d'autonomie que dans leur pays d'origine, comme en témoigne l'extrait suivant d'un participant d'origine colombienne :

Une chose que j'aimais beaucoup c'était l'autonomie. Ça, c'est une chose que j'ai trouvé excellente ici. Quelque chose que toi-même, tu le fais. Il te disait, tu vas le faire. Si tu as besoin de questionner ton patron : « Est-ce que je peux faire ça? Qu'est-ce que je dois faire? » Non. C'est toi qui décides, c'est toi qui trouves le moyen. On était habitué en Colombie à demander avant qu'est-ce qu'on devait faire. Ici, tout le monde faisait les choses. [Inaudible] On ne cherchait pas de support d'un supérieur pour faire ça. (Extrait 35)

Cette autonomie est donc associée à une prise d'initiatives. Cet autre participant fait justement valoir que les initiatives personnelles dans son milieu de travail québécois sont davantage valorisées et encouragées, comparativement à ce qu'il avait connu avant d'immigrer :

Tu sais, tu peux donner une tâche à quelqu'un - tu l'estimes à 4 heures, mais lui il est bon, il la fait en 2 heures. Il peut se tourner les pouces et faire semblant qu'il est occupé. Mais s'il veut prendre une initiative personnelle, il viendra te voir et dira : « Bon, écoute, voilà, ça m'a pris moins de temps, est-ce que tu veux que j'améliore, est-ce qu'il y a autre chose que je peux faire avancer ou

quoique ce soit? » Ça c'est des initiatives personnelles, des motivations qui sont appréciées à leur juste valeur. Dans les deux autres entreprises où j'avais travaillé au Maroc, ces choses, on y fait moins attention. Du moment, que tu le fais en 4 heures, c'est bien. Si tu fais un plus et que tu le finis avant, et que tu fasses autre chose en supplément, peut-être que ça rentrera en jeu, peut-être que non. On y fera un peu moins attention. (Extrait 36)

Ce participant haïtien abonde dans le même sens en mentionnant la valorisation qu'il peut obtenir auprès de ses collègues lorsqu'il prend une initiative au Québec comparativement en Haïti où l'on soulignerait moins les apports des employés :

Ici, par exemple, quand tu prends une initiative, on valorise cette initiative, on dit également que c'est toi qui es venu avec une initiative. Automatiquement, t'es valorisé par rapport à tes collègues, donc tu as de l'estime de soi. Tandis qu'en Haïti, forcément tu n'as pas cette qualité-là qui est comme mise de l'avant par les patrons où ils te donnent de la visibilité par rapport justement à tes collègues de travail. (Extrait 37)

Cette autre participante française relate son expérience en rapport avec la prise d'initiatives qu'on attend d'elle au Québec qui lui a été traduite par le mot « proactif », un mot qu'elle ne connaissait pas lorsqu'elle travaillait en France où la prise d'initiatives serait moins valorisée. Elle mentionne dans l'extrait suivant, qu'ici les gens s'attendent à ce qu'un employé soit proactif, qu'il prenne des initiatives, sans nécessairement qu'on le lui demande clairement :

Par exemple, ici, on s'attend, lorsqu'on te donne un dossier, même si les choses ne sont pas claires, on s'attend à un comportement proactif. Oui, c'est ça, voilà. J'adore ce mot. Je l'ai beaucoup entendu ici. Au début je ne savais pas ce que ça voulait dire, mais on s'attend à ce que tu prennes de l'initiative, que tu ailles vers les gens et ce n'est pas clair parce qu'on ne te le demande pas, mais ça fonctionne comme ça ici, ce n'est pas écrit, mais ça fonctionne comme ça ici. Alors qu'en France, quand on te donne un dossier, on s'attend à ce que tu ne sois pas proactif, parce que, il faut que la

personne qui est au-dessus de toi ait de l'emprise sur toi en te disant ce que tu dois faire, et si c'est toi qui prends l'initiative de faire quelque chose, bien tu rentres dans sa responsabilité à elle. Et ça, ça fait que je suis perdue ici parce je sais plus ce que je dois faire et ce que je ne dois pas faire. (Extrait 38)

En mentionnant le manque de clarté occasionné par le fait qu'on ne lui donne pas de façon précise des directives pour le travail à exécuter, cette participante fait ressortir une autre modalité comportementale qu'on rencontre régulièrement dans le cadre d'une gestion où l'on favorise autonomie et prise d'initiatives (Gauthey et Xardel, 1990).

Un autre participant français a connu un peu la même chose. Dans l'extrait suivant, il mentionne un épisode qu'il a vécu avec son supérieur, qui ne lui a pas dit quoi faire dans la situation qu'il lui a présentée, le mettant ainsi dans une position inconfortable, ce qu'il n'avait pas réellement connu en France où les attentes seraient énoncées plus clairement :

Par exemple, la semaine dernière, avec un chef d'équipe, je parle d'un candidat que je veux lui référer, puis, potentiellement que je vais rencontrer en entrevue et puis, il me pose des questions sur le contenu du CV et je donne la réponse aux questions et ça finit là. C'est à moi de savoir s'il veut voir le candidat ou s'il ne veut pas voir le candidat. Et il ne m'a pas dit : « Ok, parfait, je veux voir le candidat en entrevue. » C'est à moi de deviner s'il faut que j'appelle le candidat. Alors, ça peut être des situations comme ça où il faut parfois deviner ou aller chercher une confirmation : « Exactement, si je comprends bien, tu veux voir le candidat? » C'est ça, ok c'est un petit peu ça qu'il faut se dire.

C'est souvent ce qui arrive dans ces situations là où des choses en suspens qui auraient toujours un doute alors qu'en France, on va peut-être plus dire les choses correctement pour que tout le monde comprenne, oui, c'est comme ça qu'on va faire et il n'y a pas à négocier et tout le monde va carrément agir de cette manière là et ici, il y a toujours un petit flou, faut être capable de s'adapter à ce genre de situations là. (Extrait 39)

Bien souvent, le fait que l'autonomie soit encouragée implique que la personne se débrouille pour mener à bien son mandat de travail, ce qui peut être déroutant pour quelqu'un plus habitué à exécuter le travail qu'on lui demande avec des directives précises. Ce participant français est responsable des ressources humaines, c'est donc à lui de décider si la personne doit être rencontrée en entrevue. Au Québec, on valorise peut-être aussi la façon de communiquer avec une économie de mots, comme il en sera question dans le sous-thème communication et relations interpersonnelles. Les gens pourraient ainsi avoir tendance à ne répondre qu'à la question explicitement posée sans donner moult détails comme c'est généralement le cas en communication explicite. Donc, la communication serait explicite mais peu détaillée.

Il est possible de confirmer cette orientation vers l'autonomie dans le discours des gestionnaires québécois. Un d'entre eux a, notamment mentionné qu'il encourageait ses employés à aller de l'avant lorsqu'ils avaient une idée. Cette façon de faire représentait un fort contraste avec la façon de faire que ses employés d'origine française avaient connue en France et lui avaient rapportée :

Ben, si les gens amènent des idées autour de la table, généralement on va leur dire : « Parfait. Vas-y. Go. T'as besoin de quoi? » On met une petite équipe en place puis tu deviens chargé de projet. Alors ils deviennent boss. Même s'ils sont des employés, ils deviennent boss, chargé de projet, pour faire avancer le projet. Leur job, c'est de faire avancer le projet. En fait, du côté de mes amis français, c'est ce qui les motive le plus parce qu'ils ne sont carrément pas nés ici, ils sont vraiment arrivés de Paris, puis du Sud de la France, puis ils ont 40 ans là, c'est pas : « Non, non, moi fallait me dire quoi faire. J'peux pas avoir une idée; c'était VP, directeur général, premier directeur, deuxième directeur, etc. Donc si t'avais une idée, tu la soumettais, pis là ça montait, ça redescendait, ça prenait 2 mois... » Puis ici c'est : « T'as une idée? Vas-y, fais-le. » Alors là, c'est très participatif pis nous c'est ça, l'innovation, faut que tout le monde embarque. (Extrait 40)

En se basant sur ces témoignages de certains participants, il semblerait qu'une orientation vers l'autonomie soit plus prégnante au Québec. Une telle orientation peut exister dans un

contexte où la mobilité sociale est grande, comme ce fut le cas à l'époque de la Nouvelle-France. Cette mobilité sociale a été rendue possible par la réduction des écarts entre les paysans et la noblesse, ce qui a permis une dilution des classes sociales combinée à une réduction du pouvoir du père au sein de la famille, compte tenu que les fils pouvaient facilement quitter l'emprise familiale (Delâge, 1999). De plus, au niveau économique en Nouvelle-France, il existait des possibilités plus grandes de s'enrichir pour la population étant donné la rareté de main-d'œuvre et le développement des marchés de la fourrure, du poisson, du bois, etc., qui ne pouvaient pas se voir monopoliser par une élite (Delâge). Par la suite, sous le régime canadien, les francophones allaient devoir faire preuve d'initiative, entre autres, pour avoir accès au crédit. Pour ce faire, ils développèrent une économie communautaire, entre autres basée sur un mouvement coopératif, comme en témoigne à titre d'exemple, le mouvement Desjardins (Dupuis, 2000). Ce genre de création compensait le manque d'initiative que les anglophones reprochaient aux francophones, comme l'illustre cette affirmation de l'un d'eux rapportée par Hughes dans son étude d'une ville du Canada français au début des années 1940 : « Les Canadiens français manquent d'esprit d'initiative. Ils sont excellents pour le travail spécialisé aussi longtemps qu'on ne leur donne qu'une chose à faire à la fois, comme de lire des relevés. Ils n'ont aucune initiative » (Hughes, 1972, p.113). Selon cette déclaration, il semblerait qu'au cours de cette période la prise d'initiative n'était pas ancrée dans les façons de faire chez la majorité francophone, qui devait se soumettre à une autorité anglophone dans les industries. Une telle situation a été modifiée par la Révolution tranquille des années 1960, au cours de laquelle cette prise d'initiative a été valorisée et encouragée pour devenir l'orientation de la culture nationale québécoise, comme c'était possiblement le cas à l'époque de la Nouvelle-France. Sans doute, en plus de renforcer la prise d'initiative par une ouverture plus grande sur le monde, la Révolution tranquille a contribué à favoriser le consensus entre les principaux acteurs patronaux, syndicaux, politiques et coopératifs pour assurer une place plus grande pour les francophones dans le développement du Québec (Dupuis).

**Consensus / dissensus.** Plusieurs participants ont fait ressortir des éléments reliés à une manière consensuelle de prendre des décisions ou simplement de travailler en équipe. D'autres ont fait ressortir les avantages et les inconvénients de cette façon de faire par rapport à une manière plus dissensuelle. L'extrait suivant d'un participant français résume bien la recherche de

consensus qu'il a connue dans la prise de décision du travail en équipe au Québec contrairement à la France où la façon de faire serait plus basée sur une personne qui réussit à imposer son idée :

Quand on a une équipe de travail et qu'on doit prendre une décision on fait en sorte que tout le monde donne son opinion. On les aide à trouver un compromis pour faire en sorte que tout le monde puisse y adhérer; à cette décision là, pour que tout le monde, ensuite, puisse l'appliquer, et être bien d'accord avec ça. Et ça, je trouve ça, c'est intéressant, même si des fois, on n'a pas toujours la solution optimale qu'on a choisie et je trouve ça intéressant, parce que ça me permet de maintenir à jour le climat de travail. Ce qui est différent en France, où c'est celui qui n'a peut-être pas la meilleure idée, mais celui qui est capable de plus l'imposer; son idée aux autres, qui va être appliquée, qui va être expliquée. Bien, on est plus dans une logique de confrontation, d'argumentaires, on va apporter tous les arguments nécessaires, puis c'est aussi une question de personnalité. Un individu qui a une plus grande gueule qui s'impose le plus, c'est cette personne là qu'on va suivre le plus, donc c'est ça, je pense que ça fait une différence importante [...]. (Extrait 47)

Deux gestionnaires québécois ont également remarqué un aspect dissensuel de certains immigrants, ce qui diffère de ce à quoi ils étaient habitués avec des Québécois natifs. Dans l'extrait suivant, ce gestionnaire québécois souligne l'aspect dissensuel en parlant d'argumentation et de la montée fulgurante des émotions au niveau de la communication :

Oui, ben en fait de l'argumentation beaucoup. En fait, c'est un dénominateur commun. Beaucoup, beaucoup d'argumentation. En fait, jusqu'à un certain point, je ne sais pas si c'est un trait de caractère qui nous semble commun, ils ne lâchent pas le morceau, c'est-à-dire les premiers ont tendance à élever la voix très, très rapidement, puis on dirait qu'il n'y a pas de montée graduelle, c'est : « Ben là pourquoi, c'est quoi ton problème, bordel! » Puis là, ils s'emportent. [...] Alors quand on met du personnel du



Québec, ça n'arrive jamais. Il peut y avoir du monde qui va bouder ou aller dans son petit coin. Ça va être plus renfermé même si on est latin, mais eux ça explose tout de suite. C'est systématique, il y en a eu beaucoup, je donne des exemples... deux... mais il y en a beaucoup dans notre équipe depuis les dernières années qui se sont succédés puis qui sont rendus ailleurs dans l'entreprise là, puis à chaque fois, c'est la même chose. On est tous d'accord, donc on les a catégorisés « chialeux » et c'est vrai. (Extrait 48)

Ce participant québécois termine sa constatation en illustrant le comportement des Français lors d'une prise de décision en démontrant leur difficulté à accepter la décision du groupe :

À ce moment-là, il va y avoir un argument ou on va discuter d'un point, mais facilement s'ils tiennent à leur idée, bien c'est correct c'est normal. On fait valoir notre point. À un moment donné, bien ok, on se plie à la majorité. Ce n'est jamais d'insultes, mais ça monte là, c'est incroyable dans la salle. Wow! Bien mon expérience à moi, non, mais ils finissent par : « Ouais ben c'est comme ça », mais en râlant. Puis ils vont revenir avec ça puis : « On n'était pas d'accord, on n'était pas d'accord ». (Extrait 49)

L'autre gestionnaire québécois souligne comment un de ses anciens collègues de travail d'origine roumaine argumentait beaucoup, ce qui pouvait l'épuiser : « Le fait qu'il avait une cravate, le fait qu'il soit rigide puis il argumentait, il argumentait jusqu'à temps que tu n'aies plus d'énergie... ça, ça avait été tout le temps difficile surtout après une période de production. [Inaudible]. » (Extrait 50).

Cet aspect consensuel de la culture québécoise se renforcerait également par un évitement des conflits, qu'il est également possible d'associer à la féminité dont il sera question plus loin. Cinq participants migrants ont fait remarquer cet évitement du conflit dans leur milieu de travail. À titre d'exemple, un participant résume ainsi son expérience entre la France où l'on accepte plus facilement les conflits et le Québec où l'on tente d'éviter la relation conflictuelle :

Ici, les gens, je pense sont plus, sont plus réservés, ce n'est pas tout à fait le terme, mais ils sont plus modérés dans leurs propos, ils vont essayer de ne pas choquer les personnes avec qui ils vont

parler, donc, essayer d'être plus diplomates, le plus neutres possible. Ça ne veut pas dire qu'on ne se crie jamais dessus et qu'on n'est jamais en désaccord, mais je pense que les personnes sont plus modérées dans leurs propos, peut-être plus neutres pour éviter de choquer la personne qui est en face de soi. Ça va toujours en prenant des pincettes et en étant diplomate : « Ah! Oui, c'est une excellente idée, mais est-ce que, etc. etc. » Alors qu'en France, on va dire : « Ah! Je suis pas d'accord avec ça, puis t'es pas correct puis voilà pourquoi. » Ici, on va vraiment plus mettre l'effort pour faire en sorte : « Oui, c'est bien ce que t'as dit, sauf que, sauf que, etc. » C'est toujours modéré, nuancé. (Extrait 51)

Cet évitement du conflit se combine justement avec l'orientation féminine lorsque le participant mentionne qu'au Québec on essaie de ne pas peiner quelqu'un, de nuancer ses propos, etc.

Quatre participants ont souligné que dans leur milieu de travail, lorsqu'il y a conflit, un tiers est utilisé, soit pour permettre que les partis en cause se déchargent émotivement, soit pour régler le conflit. Dans le premier cas on fait appel à un collègue et dans le deuxième cas on fait appel aux gestionnaires ou au syndicat s'il y a lieu : « Chez nous, [...], les conflits entre deux employés des fois, c'est à l'insu du patron, ils le cachent. [...] Moi, dans mon usine, il y a le syndicat. S'il y a des conflits, on va chercher le syndicat. Même le conflit avec le patron aussi c'est le syndicat qui règle le problème ». (Extrait 52)

Un participant n'a cependant pas constaté cet évitement du conflit ou l'utilisation d'un tiers entre Québécois lorsque quelque chose ne va pas entre deux individus. Ces derniers n'hésiteraient pas à se chicaner et à dire ce qu'ils ont à dire de façon directe :

Oui les Québécois entre eux se chicanent souvent. Mais quand ils se chicanent, après la chicane c'est fini. Ils ne gardent pas, tout ce qu'ils ont à dire, ils le disent et c'est fini. Mais un Africain tu vas te chicaner avec lui et tu vas penser que c'est fini sur place. Le lendemain encore les mêmes chicanes peuvent continuer. Un Québécois il dit ce qu'il pense et c'est fini. Moi j'aime cela, si tu as quelque chose à me dire tu me le dis et moi je te le dis. Ils se disputent et ça finit aussi facilement. (Extrait 53)

Ce participant travaillait dans un milieu plus industriel. Cela peut permettre de penser que dans ce type de milieu les gens évitent moins les conflits directs que dans d'autres types de milieu. Tout de même, l'orientation plus dominante au Québec serait probablement davantage vers l'évitement du conflit, ce qui concorde avec l'expérience d'un plus grand nombre de participants à cette étude, de même qu'aux résultats rapportés dans d'autres recherches (Dupuis, 2000; Dupuis, 2002).

Bien qu'au cours de l'histoire du Québec les conflits aient été monnaie courante, (batailles contre les Amérindiens, les Anglais, les Irlandais, révolte des Patriotes, etc.), il n'en demeure pas moins que certains éléments clés ont pu permettre que la culture nationale québécoise développe une orientation vers le consensus. Ceci s'explique probablement en raison de la grande diversité présente sur le territoire du Québec, où cohabitaient, francophones, anglophones, autochtones; et au fait que le Québec fait partie d'une fédération qui est une forme de gouvernement peu centralisé valorisant la diversité. Comme le souligne Demorgon (1996), cette diversité peut conduire à la division. Pour contrecarrer celle-ci, l'art du consensus peut s'avérer une réponse bien adaptée. Un autre élément important mis en évidence par Dupuis (2000), est le fait que le Québec soit une société minoritaire à l'instar des petites nations européennes; Hollande, Belgique, pays scandinaves, ce qui favorise des comportements tels que l'évitement du conflit, le compromis, le dialogue, l'accommodement et le consensus. Trop de divisions au sein de la population pourraient affaiblir celle-ci face à une menace externe éventuelle. Dupuis souligne d'ailleurs comme vecteurs potentiels pouvant favoriser l'accommodement et le consensus au sein de la population québécoise, l'hostilité de la nature sur le territoire québécois et sa proximité de grandes puissances politiques. En plus de la valorisation de la diversité et du statut minoritaire qui ont pu favoriser une orientation vers le consensus au sein de la culture nationale québécoise, cette orientation aurait également pu être renforcée en partie par l'influence de l'Église catholique québécoise qui promouvait l'« harmonie généralisée » (Rioux, 1990, p. 32-34 : voir Dupuis, p. 10). De plus, la mainmise étrangère sur l'économie québécoise aurait permis que se mette en place dans les années 1960 un modèle de développement économique qui puisait « dans les formes communautaires de coopération et de solidarité », lesquelles résultaient d'un consensus entre les principaux acteurs patronaux, coopératifs, syndicaux et politiques concernant un ensemble d'objectifs de développement (Dupuis, p.19). Ce penchant pour de tels comportements renforce possiblement une orientation vers la féminité.

**Féminité / masculinité.** Cet indice identifié par Hofstede (1994) fait ressortir des valeurs plus dominantes sur lesquelles s'appuient les cultures et qui amènent les individus à agir en partie en fonction des valeurs dominantes dans leur société. Une orientation vers la féminité sera davantage centrée sur « le faible, le petit et le défensif », alors qu'une orientation vers la masculinité sera centrée sur « le fort, le grand et l'offensive » (Demorgon, 2005b, p. 85). Une dizaine de participants ont mis en évidence des comportements dans leur milieu de travail québécois en lien avec cet antagonisme. Il ressort que l'orientation dominante de la culture nationale du Québec pour ce sous-thème serait la féminité. Cela correspond à ce que les différentes études citées précédemment affirment et sur lesquelles s'appuie Dupuis (2000) pour faire de certaines valeurs associées à l'indice de féminité de Hofstede un élément clé de la gestion québécoise. Cette orientation féminine est mise en évidence, notamment par des comportements d'entraide et de coopération du supérieur avec son subordonné, tel qu'illustré dans cet extrait :

Si vraiment je ne fais pas bien ma job, si je manque quelque chose, elle vient juste me dire : « C'est pas clair, qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer? » Mais, elle ne va pas vouloir vraiment : « Eille! T'as pas bien fait ta job, il faut tout refaire ». Ah! Non, ça se passe bien, c'est gentil. [...] On va refaire : « Comment tu penses, pourquoi tu penses que t'as pas bien fait ta job? Comment tu l'as fait, puis pourquoi tu l'as fait comme ça? » Puis, moi j'ai expliqué pourquoi je l'ai fait comme ça. Puis, elle va me dire : « Mais c'est pas vraiment ça qu'on voulait, c'est pas des bons résultats. Je vais t'aider à refaire, on va le faire ensemble ».

(Extrait 41)

Un autre type de comportement qui peut être associé à l'indice de féminité est la recherche d'employés qui ont un bon esprit d'équipe. Cette qualité primerait sur les compétences d'un individu, comme l'a remarqué ce participant qui a décroché son emploi parce qu'il travaillait bien en équipe :

Moi, le poste que je viens de trouver, la réponse qu'il m'a donnée pour m'engager, il m'a dit : « Écoute, je vais t'engager [...], parce que les références m'ont dit que tu es une personne qui travaille en équipe très facilement ». Il m'a dit directement : « Tu es plus

quelqu'un qui sourit tout le temps, qui est positif et c'est pour ça que je vais t'engager ». [...] Il dit : « Écoute, pour moi, le côté technique, ça va pas. Je préfère quelqu'un qui vraiment, va travailler dans la bonne ambiance, qui va faire une bonne ambiance de travail. Ils cherchent quelqu'un pour le travail technique, mais tu as les connaissances parce que tu as étudié ça, alors je prends le risque et je vois si tu connais ça. Comment tu travailles, je ne sais pas, mais je vais prendre un risque que tu travailles lentement ou pas de la bonne façon, mais le comportement de travail, c'est bon. Ça, c'est le plus important. » (Extrait 42)

Un autre élément qui ressort fortement pour appuyer l'orientation féminine de la culture nationale québécoise et qui, justement va dans la continuité avec l'extrait précédent, c'est le faible niveau de compétition et la grande collaboration que cinq participants ont remarqués. Le commentaire suivant illustre cet aspect coopératif, comparativement à une façon de faire plus compétitive dans le travail d'équipe au Liban :

Ici, quand nous travaillons en équipe, le but de l'équipe c'est de faciliter [...] le déroulement du travail pour qu'il aille plus vite. Mais au Liban, ça dépend de l'équipe. Moi j'avais une bonne équipe quand je travaillais. Mais une fois j'avais une très mauvaise équipe et c'est habituel au Liban. [...] Le travail d'équipe au Liban c'est plus compétitif. Beaucoup, beaucoup plus compétitif. Ici non, quand tu travailles dans une équipe, le but c'est de faciliter le déroulement du travail. (Extrait 43)

Ce penchant pour la collaboration peut également s'exprimer par un partage d'information plus grand entre collègues, ce que ce même participant a constaté :

Là-bas au Liban si tu as des informations que tu trouves, tu les trouves critiques, qui te donnent un avantage sur les autres, tu as tendance à les garder pour toi. Parce que si les autres connaissent la même chose que tu connais ils vont peut-être avancer plus vite que toi. Donc on garde des choses, on ne donne pas toutes les

informations. [...] Oui, je dirais ici c'est plus ouvert. Ce que tu connais tu le partages avec tous les gens. (Extrait 44)

Une participante de l'étude n'a cependant pas connu cet aspect coopératif dans ses expériences de travail au Québec. Elle a trouvé un milieu qui pour elle est compétitif et où l'on retient l'information plutôt que de la partager :

J'ai trouvé que les gens, ils ont toujours comme peur qu'on fasse plus qu'eux autres. Qu'on leur vole qu'est-ce qu'ils ont. Ils ont peur de pas être au niveau, alors ils essayent de ne pas partager qu'est-ce qu'ils ont, qu'est-ce qu'ils ont trouvé. Parce qu'ils veulent toujours annoncer eux autres qu'ils ont trouvé quelque chose de meilleur. (Extrait 45)

Cette contradiction s'avère tout à fait normale. En effet, ce qui est présenté démontre des orientations de conduites qui peuvent ou non être partagées au sein des entreprises québécoises. Des facteurs particuliers dans les milieux de travail de cette Colombienne ont pu favoriser une oscillation vers plus de compétitivité.

Un dernier élément qui parfois est associé à l'indice de féminité est l'interchangeabilité des rôles ou l'égalité homme / femme, comme trois participants l'ont mentionné. L'extrait suivant souligne que les femmes au Québec peuvent remplir les mêmes fonctions que les hommes, alors qu'en Haïti il y a des activités réservées à chacun des sexes :

J'ai comme l'impression qu'ici, ils ont tendance également, des fois, à protéger la femme, et la femme réagit conditionnellement, elle ne veut pas être protégée, elle veut faire les mêmes activités qu'un homme, elle veut être prise sur le même niveau. En Haïti, ce n'est pas toujours ça en Haïti. La femme se considère comme une femme. La femme s'arrange le plus possible en Haïti pour faire des activités de femme, tandis que l'homme, c'est lui la force. Ici, écoutes, tu peux avoir une femme, par exemple, qui fait quelque chose d'homme, comme tu peux avoir un homme qui fait quelque chose de femme. (Extrait 46)

Ces résultats qui démontrent une orientation vers la féminité concordent avec les résultats rapportés dans d'autres études (Dupuis, 2000; Dupuis 2002; Su et Lessard, 1998; Punnett, 1991).

Plusieurs éléments historiques ont certainement contribué à faire en sorte que la culture nationale au Québec soit davantage orientée vers la féminité. L'un d'entre eux et certainement le plus significatif est la trajectoire minoritaire des Québécois depuis les débuts de la Nouvelle-France : de minoritaires entourés d'Amérindiens dans la première moitié du XVII<sup>e</sup> siècle, ils deviennent minoritaires dans l'Empire d'Amérique du Nord britannique, puis minoritaire au sein du Canada (Delâge, 1999). En effet, « une nation vaincue est bien obligée de se plier aux volontés de plus fort qu'elle » (Tournon, 1988, p. 60), si elle veut que le conquérant la laisse exister. Par le fait même, comme le souligne Dupuis (2000), le Québec partage avec d'autres petites nations telles que les pays scandinaves, la Belgique et les Pays-Bas, un penchant pour des valeurs incluses dans le pôle féminité des problématiques adaptatives de Hofstede (1994), à savoir l'accommodement, le compromis et la recherche de consensus. Ce penchant pour les valeurs féminines peut parfois amener à penser que les Québécois sont plus orientés vers le collectivisme, étant donné cette importance accordée à l'équipe et aux relations harmonieuses. Or, il semblerait que les Québécois sont davantage orientés vers l'individualisme.

**Individualisme / collectivisme.** Cet antagonisme identifié par Hofstede (1994) influence grandement la manière dont les individus s'intègrent à la société. Il oppose un rattachement plus faible à un rattachement plus fort des personnes au groupe familial ou social (Demorgon, 2005b). Cet indice antagoniste a été classé dans le rapport à l'autorité plutôt que dans les deux autres thèmes, car il semblait avoir eu plus d'influence à ce niveau dans le discours des participants.

À titre d'exemple, un participant a constaté au Québec une mise en valeur de l'individu par lui-même dans le but de décrocher un emploi, ce qui correspond davantage à une orientation individualiste, alors que dans le pays d'origine de ce participant, l'individu doit éviter de se mettre en valeur par lui-même :

Ici c'est lorsque que vous faites une démarche pour décrocher un emploi. Ici vous dites c'est comme un commerçant qui présente une marchandise, il embellit sa marchandise, il l'enveloppe. [...] Je dis moi Joseph, je suis le meilleur, je suis le plus compétent alors que chez nous, une telle présentation ne vous ouvrirait aucune porte. [...] Quand vous allez demander un emploi en fait, vous faites le profil bas, alors qu'ici il faut s'affirmer. Mais il faut savoir

se présenter, se faire valoir. Alors que dans la coutume chez nous, c'est de faire profil bas. C'est-à-dire, vous vous présentez, vous dites : « Je demande du travail. » On vous dira : « Est-ce que vous savez quel travail vous voulez? » Vous dites : « Celui que vous voulez me donner. » Pas celui que je voudrais avoir. Vous savez peut-être que cet emploi là est disponible mais vous ne vous mettez pas en relief pour avoir ce poste là. [...] Parce qu'on vous prendra pour un orgueilleux chez nous alors qu'ici ce n'est pas le cas.

(Extrait 54)

Dans le même sens que l'extrait précédent, un gestionnaire québécois a remarqué la difficulté de certains candidats d'origine immigrante à se mettre en valeur, ce qui contraste avec la façon de faire québécoise : « Quand ils venaient d'Afrique, je leur posais cette question-là : "Pourquoi je t'engagerais toi? Ben parce que j'ai déjà travaillé, parce que vous avez besoin. Pis toi, qu'est-ce que t'apportes à l'organisation?" Ils n'étaient pas capables de définir où est-ce qu'ils étaient bons ». (Extrait 55) Ce participant souligne aussi dans l'extrait qui suit les réponses que lui a données un candidat d'origine africaine, réponses qui démontrent une importance plus grande accordée au groupe par rapport à l'individu contrairement au Québec :

Mon monsieur qui venait d'Afrique qui dit : « Pourquoi je vous dirais comment je suis? Vous allez pouvoir m'évaluer monsieur, je n'ai pas à me vanter devant vous. » Ah! Là je comprenais que j'étais peut-être en train de l'insulter : « Pourquoi moi, je demanderais un salaire plus élevé qu'un autre? Qui je suis moi? » Vous voyez la question salariale, elle avait une autre connotation.

(Extrait 55)

Un autre type de conduite qui souvent est associée à l'individualisme est la valorisation de la franchise et de l'honnêteté, comme ce participant l'a constaté dans son milieu de travail :

J'ai réalisé que je n'étais pas assez payé pour le travail que je faisais. Donc, j'ai parlé à mon supérieur, il m'a dit : « Oui on va essayer de t'augmenter. » Puis il m'a fait une petite proposition. Je lui ai dit : « Non, moi je ne veux pas ça, je veux un réajustement de mon salaire. » Il est parti voir son boss, il revient, il me dit



textuellement : « Rachid on t'aime bien, on tient à toi, on veut que tu restes avec nous, mais on ne peut pas te donner ce que tu veux. » Ça c'était un degré de franchise, mais bon, je passe les détails, mais le résumé c'était ça. Et puis j'étais tellement impressionné par l'honnêteté et la franchise que je suis resté, j'ai accepté l'augmentation mineure qu'il m'a donné cette année là, mais l'année d'après je n'ai pas demandé autant et j'ai eu plus que ce que j'attendais. Ça m'a réconforté dans ma pensée comme quoi le mérite est primordial dans la progression, qu'elle soit professionnelle ou salariale.

Au Maroc, je ne pense pas que j'aurais eu les mêmes conditions. D'abord la première réponse que j'aurais eue de mon patron n'aurait pas été aussi franche et honnête : « On t'aime bien, on veut que tu restes avec nous, mais on peut pas faire. » Je ne pense pas qu'il m'aurait répondu aussi honnêtement et ouvertement et deuxièmement, je ne pense pas qu'il m'aurait récompensé. Il ne se serait pas rattrapé la deuxième année, puisqu'il ne pouvait pas la première année. Il ne l'aurait pas fait. Il n'en a rien à foutre. C'est un peu moins soucieux, un peu moins valorisant que ce qui se passe ici. (Extrait 56)

Dans cet extrait, ce participant fait aussi ressortir un comportement rencontré par quelques participants dans l'entreprise privée québécoise, soit la négociation du salaire avec l'employeur, ce qui est apparu déroutant pour certains d'entre eux peu habitués à cette manière de procéder.

Un autre élément de comparaison qui vient appuyer l'orientation individualiste au Québec, est l'importance de la notion de santé et sécurité au travail que trois participants d'origine immigrante ont mentionnée. Comme le souligne l'un d'eux dans cet extrait : « Je pense qu'ici on accorde beaucoup d'importance à la sécurité, à la santé, mais l'immigrant ne tient pas compte des choses comme ça. C'est deux façons de penser différentes. L'un pense qu'il peut travailler 10 heures, l'autre travailler juste 6 heures ». (Extrait 57) Cette préoccupation pour l'individu de la part de la société se remarque davantage dans les sociétés occidentales axées sur les droits et libertés.

Deux participants ont également mis en relief l'importance plus grande qui est accordée à la « face »<sup>10</sup> dans les sociétés orientées davantage vers le collectivisme. Même si aucun n'a fait une comparaison explicite avec le Québec, leurs commentaires laissent présumer qu'ils n'ont pas rencontré des comportements semblables ici. Une gestionnaire québécoise a, de son côté, souligné la difficulté qu'elle a retrouvée chez certains de ses employés d'avouer qu'ils pouvaient s'être trompés, afin de ne pas perdre la face selon elle alors que les Québécois avoueraient plus rapidement lorsqu'ils commettent une erreur :

C'est difficile à admettre l'erreur, de dire qu'ils se sont trompés. Mais je dirais qu'avec le temps, ils finissent par le dire. C'est plus au début, surtout les premières fois parce qu'ils ne veulent pas perdre la face, ils vont dire : « Non, non, non, je ne le savais pas, tu me l'as pas dit. » Ou bien « Personne me l'a dit. » Là tu dis : « Ben là j'me souviens, je te l'ai dit. » C'est pour ça qu'au moins quand c'est écrit, tu dis : « C'est écrit là. » Mais même à ça, ça m'est arrivé à moi-même dans certains de mes projets quand j'étais chargée de projets, puis tu as tout écrit un programme de travail, tu l'as lu avec, puis finalement ce n'est pas ça du tout. Tu dis : « Ben là, t'as pas de raison. Tsé le papier que je t'ai donné, tu l'as. Pourquoi tu l'as pas lu? Dis-moi pas que j'te l'ai pas dit là, on l'a lu. » [...]

(Le Québécois) Ben il va dire : « J'ai oublié. » Il va admettre qu'il a oublié ou des fois il va dire : « Ben j'pensais que... » Mais là après lui avoir dit une couple de fois, de lui avoir répété... « Je pensais que c'était comme ça et non comme ça. » Bien je vais dire : « Ben non... » sinon ils vont le dire tout de suite qu'ils ont oublié de le faire ou : « J'y avais pas pensé. » Ils vont l'admettre de façon, plus rapidement en tout cas. Soit tout de suite ou après un petit peu d'arguments. Quand il voit qu'il essaie de se défendre pis ça marche pas, il va l'admettre. Tandis qu'eux, l'argumentation est

---

<sup>10</sup> On peut perdre et faire perdre la « face » en faisant mal paraître quelqu'un devant les autres comme on peut donner de la « face » en faisant paraître quelqu'un davantage devant les autres.

plus longue pis ils essaient de mettre le blâme sur une autre personne. C'est arrivé encore la semaine passée, c'était pas de sa faute... (Extrait 58)

L'aspect d'honnêteté et de franchise qui ressort des deux extraits précédents, concorde avec ce qui est attendu des personnes dans les sociétés occidentales individualistes. En effet, en accord avec l'héritage judéo-chrétien, la personne est supposée respecter la vie et la propriété des autres, être honnête, crédible et démontrer de la charité envers les moins bien nantis. Elle doit aussi accepter l'obligation d'être au service des autres (Coertze, 2000).

Un autre élément qui est ressorti dans le discours des participants est le fait que dans les cultures plus orientées vers le collectivisme, les employés vont avoir tendance à nouer des liens affectifs et sociaux avec les membres de leur unité de travail. Ceci signifie que les collègues sont souvent invités à partager les événements vécus à l'extérieur du travail, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans les cultures plus orientées vers l'individualisme, comme l'a constaté ce participant africain dans son expérience de travail au Québec :

Chez nous par exemple, il y a des événements qui rassemblent tout le monde. Le décès par exemple. Un décès préoccupe tout le monde qui travaille ensemble, toute l'équipe de travail. Ils vont être là pour reconforter le collègue éprouvé. Ici non, sauf peut-être quelques amis, qui crée peut-être un climat d'intimité et des relations d'intimités mais les autres non. [...] Par exemple ce contremaître on s'entendait très bien, quand il a fait baptiser son enfant, il a invité un collègue. On n'était pas nombreux. À un moment donné nous étions trois avec lui. Il a invité l'autre. Moi il ne m'a pas invité et pourtant je vous dis (inaudible); Dans ma logique, dans la situation chez nous, je me suis questionné n'est-ce pas : « Qu'est-ce qui fait que moi je ne sois pas associé à sa joie » par exemple, alors que je me considère comme quelqu'un qui lui soit proche. Mais j'ai compris que ça ne fonctionne pas comme cela tout simplement, ce n'est pas qu'il ne m'aime pas, non c'est un autre cadre. (Extrait 59)

Ce non mélange des événements de la vie personnelle avec les collègues de travail, est, dans bon nombre de sociétés orientées vers l'individualisme, en quelque sorte un respect de la vie privée de l'individu. Ceci semble cependant apparaître surprenant et difficile à comprendre pour certains immigrants provenant de cultures plus collectivistes. Un lien est donc à établir entre ce sous-thème individualisme / collectivisme et une plus grande séparation de la vie privée et de la vie professionnelle, un élément qui sera davantage exploré sous le thème organisation du travail.

Un dernier aspect qui peut s'avérer lié en partie à l'indice d'individualisme et de collectivisme, et que six participants ont mentionné, est la moins grande importance que joue le rattachement de l'individu au groupe social au Québec pour la progression dans sa carrière ou pour faire des affaires. Le premier extrait démontre l'importance du réseau social pour la promotion au Maroc, ce qui ne serait pas le cas ici selon l'expérience de ce participant :

Les deux expériences que j'ai vécues au Maroc - je ne peux pas dire que c'est général à tous les milieux de travail, mais moi personnellement, j'ai pu former mon identité professionnelle ici, sur la base de mes compétences. Au Maroc ça dépend si ton collègue a des relations plus solides que toi, bien, tu peux ce que tu veux ou plus que ce que tu peux. Ça pourrait ne pas peser dans la balance pour ta progression professionnelle. Ici, c'est - je me doute que ça doit exister, mais c'est moins frappant - c'est beaucoup plus rare. En tout cas dans le milieu où je travaille depuis 12 ans, je n'ai pas remarqué autour de moi, ni envers moi, du favoritisme ou des préférences parce que l'un était proche de l'autre. Donc on exige de toi mais on reconnaît ce que tu fournis. Et ça, ça te permet de - moi personnellement ça m'a permis de progresser énormément dans ma carrière professionnelle ici. J'ai plus de responsabilités. [...] Je pense que c'est le mérite des efforts que j'ai fournis et je pense que dans un autre milieu, dans un autre pays, ça n'aurait pas été suffisant pour progresser autant; seulement les efforts. Il y a un peu des interventions, un peu du favoritisme qui joue. (Extrait 60)

Un second extrait illustre la possibilité de faire des affaires avec des gens avec qui les personnes n'ont aucun lien particulier, ce qui serait plus difficile dans un milieu plus orienté vers le

collectivisme où les gens ont plus tendance à traiter avec des personnes avec qui ils sont déjà en rapport :

Le client même, ils ont l'habitude de donner le travail à des compagnies avec lesquelles ils ont des amitiés. Ici je peux par exemple poser ma candidature, faire une offre de travail à une compagnie qui a travaillé pendant cinq ans, disons, avec SNC-Lavalin, mais la compagnie trouve par exemple que mon offre est plus intéressante que celle de SNC-Lavalin, ils vont me donner le job. Au Liban c'est plus difficile de prendre le travail d'un client si tu n'as pas de contacts. (Extrait 61)

La société québécoise était, jusque dans les années 1960, davantage orientée vers le collectivisme, du moins du côté de la majorité francophone. Cette orientation vers le groupe plutôt que l'individu a certainement été influencée par les éléments suivants que rappelle Segal (1998, p. 40) : « À la domination économique, imposée de l'extérieur par le capitalisme anglo-saxon, s'est ajoutée une forme d'enfermement intérieur prenant la forme d'un système de contrôle social et idéologique : sous la tutelle du clergé catholique, ont été ainsi conservées quasi à l'identique les traditions d'une société rurale, certes solidaire et chaleureuse, mais génératrice de conformisme et d'aliénation ». Hughes (1972) et Miner (1985) soulignent d'ailleurs, dans leurs études respectives d'une ville et d'un village québécois des années 1930 et 1940, l'importance marquée de la famille chez les Canadiens français. Hughes (p. 102) rapporte même un commentaire d'un anglophone à propos des Canadiens français : « Ils ont tant de parents et d'amis qu'ils ne peuvent éviter le favoritisme ». Hughes (p. 106) ajoute : « Le Canadien français dans la vie publique sent cette pression l'obliger à pourvoir aux besoins de ses amis, de ses parents, et des Canadiens français ». Ce type d'obligation est davantage associé au collectivisme selon Hofstede (1994). Cependant, avec l'arrivée de la Révolution tranquille et de l'émergence d'une classe moyenne chez les francophones, l'individualisme va trouver sa place et devenir l'orientation dominante de la culture nationale du Québec, alors qu'elle n'était l'apanage que de la minorité anglophone auparavant. Bien que le Québec était déjà depuis longtemps une société nationale-marchande, la hiérarchisation des secteurs pour les francophones s'est inversée surtout au moment de la Révolution tranquille où l'économique est devenu dominant et le religieux s'est retrouvé dans la position inverse. Toutefois, cet individualisme québécois puise tout de même ses

origines bien avant la Révolution tranquille. En effet, dès l'époque de la Nouvelle-France, il y eut une montée de l'individualisme grâce, entre autres, à un enrichissement des paysans et des artisans (Delâge, 1999), tendance que la Conquête de 1759 allait cependant contribuer à freiner jusqu'à la Révolution tranquille.

**Résumé du thème « rapport à l'autorité ».** Les orientations des conduites culturelles québécoises identifiées dans le discours des participants pour ce thème : participation, simplicité, autorité intériorisée, autonomie, consensus et individualisme, concordent avec les éléments rapportés dans les différentes études (voir Barmeyer, 2007; Dupuis 2000 et Dupuis 2002). Dès le début de la colonie française en Amérique, certains éléments allaient favoriser des rapports à l'autorité plus égalitaires et peu hiérarchique que l'on retrouve aujourd'hui dans le monde du travail au Québec. En effet, les Québécois francophones (qu'on appelait alors les Canadiens), c'est-à-dire les descendants de colons français qui s'étaient établis de façon permanente en Nouvelle-France, vivaient généralement en petites communautés rassemblées autour d'un seigneur. Comme le soutient Miner (1985), parmi les membres de ces collectivités, il y avait des menuisiers, des maçons, des charrons et des boulangers. Cependant, tous étaient aussi fermiers, pêcheurs et chasseurs. La plupart du temps, le seigneur n'était pas réellement riche et devait donc « travailler sur sa terre comme ses habitants » et, plus souvent qu'autrement, il fraternisait avec eux (Miner, p. 85). Pour démontrer l'absence de barrières sociales entre le seigneur et ses habitants, Miner (p. 40) donne l'exemple d'un seigneur qui était moins riche qu'un des habitants de sa seigneurie. Ce seigneur « avait un garçon “engagé” de quinze ans, douze têtes de bétails, quinze arpents de terre et trois fusils; tandis qu'un de ses habitants, un homme de trente-quatre ans, nouvellement marié à une jeune fille de dix-neuf ans, avait deux hommes “engagés” respectivement âgés de quarante et dix-neuf ans, une fille “engagée” de douze ans, seize têtes de bétails, cinquante arpents de terre et quatorze fusils ». L'accès à des ressources abondantes, l'autorisation pour tous de pêcher, chasser, de posséder des armes à feu et de monter à cheval contribua également à cet égalitarisme dans les rapports entre les gens. Anctil (1999) affirme même que les lois de la Nouvelle-France étaient très différentes des lois en vigueur à l'époque en France et se retrouvaient à reconnaître de façon implicite l'égalité des personnes, alors qu'en France ce principe d'égalité apparaîtra seulement après la Révolution.

Cependant, après la Conquête de 1759, les francophones allaient devenir « des travailleurs exclus de la direction » (Delâge, 1999, p. 45) ce, jusqu'à la Révolution tranquille des années 1960. Durant ce temps, l'emprise de l'Église catholique sur les francophones allait elle aussi favoriser une inégalité et donc des rapports à l'autorité plus hiérarchisés, même si cette tendance se trouvait atténuée par le fait de la nomination des curés issus du même statut social que les paroissiens (Hughes, 1972). Au niveau familial, l'autorité du patriarche se trouvait également renforcée, car il était désormais moins facile pour les fils de s'établir ailleurs ou de partir à cause, entre autres, du manque de terres causé par l'augmentation de la population, même si la transmission intégrale de la terre familiale impliquait un seul héritier et le départ des autres fils vers d'autres lieux (Hughes). Cette présence du fils héritier avec le père figure d'autorité a certainement influencé une intériorisation de l'autorité (Demorgon, 1996). La culture nationale-marchande, qui avec la Révolution tranquille, allait imprégner toutes les sous-cultures présentes au Québec favorisa probablement la réapparition de façon dominante de rapports à l'autorité plus égalitaires. Combinée au fait que le Québec est une société minoritaire, une orientation féminine allait aussi influencer ce rapport à l'autorité vers davantage de collaboration que de compétition. Ce rapport particulier à l'autorité que le Québec a développé influence certainement la structuration du travail dans ses entreprises.

### **L'organisation du travail**

Le thème « organisation du travail », rend compte plus particulièrement de la façon dont le travail est organisé dans le temps. Quatre sous-thèmes décrivent les propos des participants : monochronie / polychronie, court terme / long terme, action rapide / action informée et qualité / quantité du travail exécuté. Ce thème, l'organisation du travail, a été moins présent dans les propos des participants, peut-être en partie en raison de la grille d'entrevue ou encore à cause de la plus grande difficulté à observer des différences plus subtiles comparativement à la relation à l'autorité, où les comportements ressortent plus clairement. Cependant, plusieurs éléments permettent d'identifier des orientations des conduites culturelles québécoises telles qu'elles se manifestent en entreprise à travers l'expérience des participants.

**Monochronie / polychronie.** Le premier élément à souligner sous ce thème est lié à une organisation du travail structurée et segmentée où les étapes s'imbriquent les unes dans les autres, démontrant une orientation vers la monochronie, comme l'illustre le propos de ce participant :

Au Maroc, je faisais partie d'une équipe et c'était beaucoup moins structuré et quand on avait des projets, si j'ose appeler ça des projets, c'était un peu - pas anarchique - mais moins structuré qu'ici. Alors qu'ici, au fur et à mesure que j'ai évolué dans l'équipe et que je prenais la responsabilité de l'équipe, on n'avait pas le choix, il fallait trouver une méthode de travail. C'est obligatoire, c'est beaucoup plus structuré. Il y a une méthodologie, l'une ou l'autre, mais une façon de faire – on reçoit une demande pour un projet, on fait des analyses préliminaires, on rencontre le client 2-3 fois pour déterminer en détail les besoins. Une fois qu'on a compris, on aboutit à une estimation des efforts, des livrables et des durées d'exécutions et on passe à l'action - et au sein de l'équipe il y a plusieurs sous-équipes et chacune prend une partie du projet et ça s'enchaîne en série jusqu'à l'aboutissement final.

Ça je ne l'ai pas vécu de la même façon au Maroc. J'imagine qu'il doit y avoir des milieux où tu n'as pas le choix, il faut que ce soit comme ça. Mais de façon générale, les deux entreprises où j'ai travaillé, ce n'était pas aussi bien organisé. D'abord on ne définissait pas ça comme projet. Juste une demande - il y en a un qui la prend et qui la fait de A à Z et puis c'est terminé, il la livre. Un autre prend une initiative et travaille dessus, seul. Souvent seul. Moins en équipe. On faisait tous partie d'une équipe, mais les initiatives étaient prises en charge, presque du début à la fin, par les mêmes personnes, par la même personne. (Extrait 62)

Cet aspect de structuration du travail auquel fait référence ce participant est généralement associé à la monochronie ou encore à l'attention centrée dont parle Demorgon (1996). En effet, chacune des sous-équipes se concentre sur une partie du travail; il y a donc segmentation.



Un autre élément en lien avec la monochronie se retrouve dans le respect des échéanciers qui prennent moins d'importance dans les cultures plus orientées vers la polychronie. Un participant souligne le grand respect des échéanciers dans son milieu de travail au Québec en comparaison avec ce qu'il avait connu au Liban :

L'échéancier, je dirais ici au Canada est beaucoup plus important. Parce que comme on dit en anglais « time is money » et les travailleurs au chantier, la main d'œuvre, le coût de main d'œuvre est beaucoup plus élevé qu'au Liban. Au Liban l'échéancier est important, mais je n'ai jamais travaillé sur un projet qui a respecté l'échéancier. On a toujours dépassé l'échéancier. [Au Québec] s'il y a une date limite, tu travailles la fin de semaine, le soir, tu dois finir le travail... Si c'est impossible, il faut que tu avises le client au moins deux, trois semaines avant la date limite. Il y avait des problèmes avec l'architecte, il y avait des problèmes avec la livraison, n'importe quoi. Mais l'échéancier est, je dirais une fois sur cent, qu'on dépasse l'échéancier. (Extrait 63)

L'importance accordée à ce respect des échéanciers au Québec que certains participants ont mentionnée se rencontre davantage dans les cultures plus orientées vers la monochronie (Gauthey et Xardel, 1990).

La ponctualité aussi est habituellement mise en valeur de façon plus importante dans les cultures orientées vers la monochronie. Un participant d'origine africaine a constaté cette importance accordée à la ponctualité au Québec comparativement à ce qu'il a connu en Afrique :

Oui la ponctualité, c'est la base. Tu peux avoir un devoir là-bas avec quelqu'un à 7h et il vient à 7h15, 7h20. Et pour lui ce n'est pas un retard. Par exemple, on a l'habitude d'être en retard et on te dit c'est à 7h qu'il faut être au travail. Il ne faut pas venir à 7h15 une fois, deux fois, trois fois et puis ils vont accepter. Ou bien tu ne vas pas manquer, tu dis je ne viens pas, ils vont accepter quelque temps mais quand on voit que c'est une habitude on va te laisser. La ponctualité l'Africain doit l'apprendre, vraiment c'est un problème. (Extrait 64)

Bien souvent, un lien existe entre la façon de tenir une réunion et la monochronie / polychronie. Les cultures plus orientées vers la monochronie vont généralement préférer des réunions où la prise de parole se fait de façon plus organisée, et les cultures orientées vers la polychronie vont préférer une prise de parole plus spontanée, comme c'est plus souvent le cas pour les cultures latines (Gauthey et Xardel, 1990). Un participant d'origine marocaine a constaté la structuration plus grande des réunions au Québec avec un ordre du jour connu à l'avance qui lui, correspond à une orientation plus explicite dans la communication souvent associée à une orientation monochrome :

C'est un peu plus structuré ici, ça fait partie de l'éducation des gens. Il y a des fois des cafouillages, mais de façon générale c'est ordonné, c'est structuré, on se prépare à l'avance à la réunion, on se passe la parole d'un individu à l'autre, on essaie d'écouter les autres et d'interagir. Les quelques réunions dont je me souviens au Maroc, c'était moins bien structuré. C'est qu'on n'avait pas beaucoup de préparation, donc au début de la réunion on découvre le sujet et ce qu'il faut discuter et il y avait, ça aussi ça fait partie du côté interaction humaine – c'est un peu en vrac. Alors qu'ici c'est un peu plus structuré. [...] Au Maroc les gens interviennent, s'interposent les uns aux autres pendant les discussions. Bon on arrive à des résultats, mais la façon – c'est moins structuré qu'ici.

(Extrait 65)

Un participant colombien a aussi remarqué qu'il ne pouvait pas réagir aussi spontanément qu'il était habitué à le faire en Colombie : « Moi, je suis habitué à couper la parole en Colombie. Mais, ici, je vois que tout le monde dit : Attends ton tour ou excusez-moi, je veux parler. » (Extrait 66)

Une autre conduite liée à une orientation plus monochrome est le découpage strict des journées de travail, une segmentation plus grande qui peut impliquer qu'on demande aux employés de faire du temps supplémentaire si la charge de travail est trop importante pour respecter l'horaire de travail régulier. Sinon, habituellement les gens s'en tiennent à leur horaire. Cette participante colombienne mentionne cette différence entre son milieu de travail au Québec et celui qu'elle a connu dans son pays d'origine où elle pouvait travailler au-delà de ses heures régulières sans être compensée en retour :

Ah! Ça c'est une différence; tu sais à quelle heure tu entres mais tu ne sais pas à quelle heure tu sors. [...] Et ils ne vont pas payer pour tes heures supplémentaires. Exactement. Ici au Canada tu fais ton horaire. Moi je rentre à 9h et je pars à 5h30, et si je dois faire du temps supplémentaire on doit me l'approuver. Alors qu'ici tu fais tes heures. En Colombie tu commences à travailler mais si tu pars à 5h, on te regarde comme bizarre... (Extrait 67)

Cette façon de faire se combine à la quantité d'heures de travail productives tel que mentionné par certains participants. Étant donné que la monochronie est plus associée au fait de faire une chose à la fois, ces participants ont remarqué que les heures passées au travail étaient vraiment consacrées à travailler. Le propos suivant de cette même participante colombienne rend compte de cet aspect :

Au niveau du rythme du travail, ici, je trouve que c'est plus productif. Tu travailles tes heures, mais tes heures tu les travailles. En Colombie, peut-être tu travailles plus d'heures, mais les gens se parlent alors c'est moins productif. Ici tu arrives à ton travail et tu fais ce que tu as à faire et tu pars. C'est plus productif. Le rythme de travail est plus rapide ici. C'est plus rapide. Les heures de travail c'est moins, mais chaque heure est productive. (Extrait 68)

Cette segmentation plus grande peut aussi être associée à une tolérance moins grande face à des difficultés dans l'exécution d'un travail qui seraient reliées à la vie privée. Un participant marocain raconte comment il a vécu cette différence :

Oui, je me rappelle, une fois mon patron, la deuxième ou la troisième année, j'avais un retard pour une livraison, je lui ai expliqué les raisons. Et il m'a dit : « Oui ça va, ça va, ça va, je comprends, je comprends » et puis juste la phrase d'après : « Et alors, ce résultat? » C'est comme si tout ce que j'avais expliqué auparavant n'était pas suffisant pour expliquer le retard que j'ai. Donc les considérations en dehors du travail sont très secondaires par rapport au travail. C'était des raisons sociales, des raisons familiales, et bon : « oui, oui, oui, d'accord, d'accord et oui mon

résultat, où il est? » Comme si de rien n'était. Ça c'est un facteur un peu dérangeant au début, mais bon, on s'y habitue, on vit avec.

(Extrait 69)

La façon de se spécialiser ou non dans des tâches particulières représente aussi une forme de segmentation des choses plus en lien avec la monochronie. Un participant d'origine vietnamienne souligne cet aspect qu'il a rencontré ici :

Les pays industrialisés, c'est le travail à la chaîne. Chaque personne est spécialisée dans un domaine. Mais chez nous on ne peut pas travailler comme ça. Chez nous, j'étais ingénieur. Lorsque je travaillais à [inaudible], on n'avait pas beaucoup d'ingénieurs, pas beaucoup de conditions de travail. On ne pouvait pas travailler comme ingénieur civil ou mécanique ou électrique, ça ne marchait pas comme ça. Il fallait s'occuper de tout [inaudible]. Mon job là-bas, ici, il faut 3-4 ingénieurs pour le faire, mais moi j'étais seul là-bas et ça marchait pareil. (Extrait 70)

Il en va de même pour ce qui est de s'en tenir plus strictement à ce qui est écrit dans sa description de tâche, comme cette participante colombienne l'a remarqué avec ses collègues québécois :

Ici, les gens font seulement ce qui est dans la description de tâche. Ils ne sortent pas de ça. Ils vont te dire : « Ça c'est pas mon travail, c'est pas à moi à faire ça. » En Colombie, tu as une description de tâche, mais tu peux être polyvalent, même si ce n'est pas dans ta description de tâche tu vas le faire. Mais ici, ils te disent rapidement : « C'est pas à moi à faire ça, je ne le fais pas. » [Inaudible] Ça peut être des choses comme imprimer, des choses que la personne peut faire. Mais comme ce n'est pas dans sa description de tâche elle ne le fait pas. Ça c'est différent. (Extrait 71)

Cette segmentation se prolonge jusque dans les relations amicales qui pourront se créer plus ou moins facilement dans le milieu de travail. Une plus grande segmentation implique généralement une plus grande séparation de la vie privée et de la vie professionnelle, donc une

moins grande facilité par exemple à développer des amitiés dans son milieu de travail. Un participant français le dénote dans cet extrait :

Je pense qu'au point de vue des relations interpersonnelles, c'est plus, au Québec, puis, ça, c'est quelque chose qui est peut-être plus déstabilisant pour un Français, c'était un petit peu dérangeant pour moi au début c'est que les relations de travail, ça reste des relations de travail. On ne mélange pas le travail avec son cercle d'amis ou avec la famille proche, etc. Alors qu'en France, c'est beaucoup plus facile de développer des liens d'amitié avec les collègues de travail puis les personnes qui voudraient des amis très proches ce qu'on ne retrouve pas du tout ici. C'est très québécois, très nord américain comme façon de voir. (Extrait 72)

Dans la deuxième partie qui suit, ce même participant français démontre à quel point les Québécois peuvent segmenter les choses, jusqu'à avoir des amis pour chaque type d'activités :

Tu peux avoir des amis pour aller jouer au golf, des amis pour aller au cinéma, des personnes, des connaissances au travail, etc. donc, oui, c'est très facile de rentrer en contact avec tout le monde, mais ça reste quand même assez premier degré, premier niveau, alors qu'en France, c'est plus facile de nouer des amitiés dans le travail et ça se fait et c'est normal, puis personne ne voit rien à redire à ça. (Extrait 73)

Cette segmentation, cette coupure se manifeste aussi dans le fait qu'une critique reçue dans le milieu de travail sera plus susceptible d'être prise comme une critique professionnelle et non comme une critique personnelle, tel que l'a constaté ce participant chilien lorsqu'il supervise le travail effectué par ses subordonnés :

C'est que dans le milieu québécois, on est des amis, mais professionnels. Donc, on peut jaser ensemble, aller prendre une bière, mais quand on travaille, c'est le travail. Pis des fois, il y en a quelques-uns qui ne comprennent pas ça. Le travail, c'est le travail puis il faut se respecter. Le Québécois, prend ça de façon professionnelle je trouve, en général. Quand on s'en parle, même si

on a une discussion, [Inaudible], mais ça reste là, c'est rien de personnel, ça reste professionnel. Tandis qu'avec certaines cultures, ça devient du personnel. J'ai eu un Arabe, il faut faire attention parce que ça peut devenir comme une affaire personnelle. Ok, il pense que je fais la police, que j'essaie de le harceler donc il faut bien choisir ses mots. Vraiment, vraiment, il faut bien choisir ses mots puis s'il a fait une affaire de pas correcte, il faut expliquer que ce n'est pas correct, mais en le rassurant que c'est sa faute, mais qu'il peut l'améliorer puis [avec les Québécois] c'est beaucoup plus cool, dans le sens que je vais aller le voir : « T'as fait une erreur, c'est quoi qui est arrivé? » Il va m'expliquer : « Ok ajuste-toi, je vais m'ajuster de mon côté pis on y va. » Prochaine tournée, il a son 100%, bravo. Puis il n'y a pas de rancune, des affaires qui vont rester en arrière. Du côté immigrant, il faut faire attention. (Extrait 74)

Cet aspect qu'une critique professionnelle n'est pas prise comme une critique personnelle peut aussi être relié au sous-thème individualisme / collectivisme. Toutefois, la démarcation semble moins grande pour des cultures orientées vers l'individualisme et la polychronie, comme c'est le cas pour la France, où des éléments de la vie personnelle sont plus facilement mélangés à la vie professionnelle.

Plusieurs comportements québécois mentionnés par les participants semblent donc démontrer une orientation vers la monochronie. Cependant, une conduite que certains participants ont retrouvée dans leur milieu de travail québécois et qui est reliée, cette fois à la polychronie, est le fait que bien souvent les Québécois vont mélanger travail et repas tel que décrit dans l'extrait suivant :

Où je travaillais, on avait une fois par semaine une réunion d'équipe qui était pendant l'heure du lunch. Ce qu'on ne verrait jamais en France, ici, aussi, c'est pareil une réunion avec un des départements auquel je suis assigné c'est pendant l'heure du lunch et il y a aussi ce qu'on appelle les [inaudible] c'est des formations qui sont données pendant l'heure du lunch qui vont durer 1h, 1h30.

[...] Ça peut être aussi entre employés, ok, on va tous se rencontrer ou on va manger ensemble un midi ou un matin, puis, essayer de résoudre une problématique rencontrée dans un service ou par une équipe (Extrait 75)

Même si le fait de manger et de travailler en même temps implique une certaine décentration de l'attention, le focus demeure sur le travail. En effet, le but est de travailler plus dans un laps de temps plus court. Ce genre de comportement peut toutefois amener les gens à penser que les Québécois sont polychrones. Peut-être est-ce un des aspects qui a pu conduire Barmeyer (2007) à considérer que les Québécois étaient plus polychrones que monochrones. Mais lorsque l'on y regarde de plus près, la majorité des conduites rapportées par les participants, vont dans le sens de la monochronie, ce qui pourrait permettre de dire l'inverse de Barmeyer, à savoir que les Québécois sont plus orientés vers la monochronie avec certaines conduites plus polychrones. Nous avons également apporté des éléments pour renforcer ce point de vue dans le chapitre portant sur la revue de littérature. Cependant, il est vrai que les Québécois semblent moins orientés vers la monochronie que la culture allemande dont est originaire Barmeyer et qu'ils semblent accorder beaucoup d'importance à la qualité de la relation, ce qui est davantage caractéristique de la polychronie. Cependant, dans le prochain thème, il sera possible de constater que les Québécois établissent une relation avec l'autre davantage à travers le travail à exécuter ce qui est plus souvent associé à la monochronie.

Bref, au Québec, les gens préfèrent ne faire qu'une chose à la fois et dans un ordre prédéterminé, même s'ils peuvent avoir plusieurs dossiers à traiter en même temps. Un aspect qui a probablement influencé cette orientation est sans doute la courte période de temps pour cultiver la terre : « Que ce qui est à faire doive l'être au plus près des exigences du réel, cela est déjà fortement compris et transmis dans les cultures communautaires » (Demorgon, 1998a, p. 198). Ainsi, les membres de la famille québécoise devaient travailler « comme une unité coopérative aux mêmes tâches. À l'époque où le foin et le blé étaient coupés à la faux, les hommes, les femmes et les enfants unissaient leurs efforts pour accomplir le travail. Les familles de deux frères travaillaient ensemble sur leurs deux terres. Quand le blé était battu au fléau et vanné par le vent, tous les membres robustes de la famille coopéraient à cette tâche des semaines durant » (Miner, 1985, p. 208). Ce type de travail à la ferme était sans doute présent dans les pays d'Europe du Nord qui sont plus orientés vers la monochronie (Gauthey et Xardel, 1990; Prime et

Usunier, 2003) et qui ont été davantage marquées par le courant culturel communautaire-tribal (Demorgon, 1996). Il y a peut-être là un élément explicatif. Aussi, si ce travail d'équipe a débuté sur la ferme au Québec, il s'est poursuivi dans l'industrie forestière où le travail et la sécurité des individus dépendaient des uns et des autres et exigeait selon Gaffield (1994, p. 213) « une discipline stricte, une organisation systématique et une planification soignée », trois éléments davantage associés à la monochronie. Combiné à ces éléments, il est certainement probable de penser que la forme sociétale nationale-marchande qui a vu le jour en Grande-Bretagne (Demorgon, 2000), favorise également la monochronie.

**Court terme / long terme.** Cet autre antagonisme influence également l'organisation du travail dans le temps. Un participant a remarqué que les choses qu'on construisait au Québec ne sont pas prévues pour durer longtemps en comparaison avec ce qu'il avait connu au Liban :

J'ai fait un dessin et j'ai essayé de ne pas beaucoup passer dans les murs, parce que les murs sont en béton et pour les passer il faut casser, il faut faire un trou. Ici ils s'en foutent parce qu'on peut changer. Je dirais que c'est une chose, moi je trouve que c'est une chose culturelle, parce qu'ici la vie va plus vite et il n'y a aucune chose qui est permanente. Ce bureau est utilisé par le Ministre de... peut-être pour deux, trois années et plus tard il peut être utilisé par le Ministre de... ou par un bureau de vétérinaire et ils vont tout défaire. Dans trois mois tu vas avoir un aménagement complètement différent. Au Liban, c'est un pays très, très vieux et ils n'aiment pas beaucoup le changement. Donc les structures sont fortes, sont permanentes, elles durent beaucoup plus. La vie d'un bâtiment ici c'est quoi, une vingtaine d'années, maximum trentaine d'années, un bâtiment industriel peut-être pas. Mais au Liban, la vie d'un bâtiment c'est... (Extrait 76)

Il en va de même pour ce participant d'origine haïtienne qui a constaté que les actions étaient généralement insérées dans une vision à court terme des choses :

Au niveau des entreprises canadiennes-québécoises, c'est que très souvent les actions, ce sont des actions qui sont très souvent à



court terme. C'est des décisions vraiment à court terme, ce n'est pas des décisions qui sont prises à long terme. Tandis que l'Haïtien quand il prend une décision, ok, oui, à court terme c'est intéressant, mais à long terme également, il faut [inaudible]. [...] L'Haïtien par exemple, quand il va prendre une décision, il prend du temps pour réfléchir sur la décision. Le Québécois, ce n'est pas qu'il ne réfléchit pas. Il réfléchit, sauf que c'est vraiment dans une décision qui va dans un cadre si tu veux qui est vraiment à court terme, à court ou moyen terme. (Extrait 77)

Cette orientation vers le court terme plonge probablement ses racines dans l'histoire même du Québec qui fait partie, comme le mentionne Bouchard (2004), des sociétés neuves associées au Nouveau monde. Miner (1985, p. 305) souligne que la société canadienne-française depuis l'époque de la Nouvelle-France jusqu'à l'industrialisation se fondait sur « l'adaptation au milieu à court terme ». Cette orientation vers le court terme aurait certainement pu se perpétuer jusqu'à aujourd'hui, même s'il y a eu adaptation. Barmeyer (1998) avait remarqué cette tendance vers le court terme de la part des gestionnaires québécois. L'antagonisme qui suit, par une orientation vers l'action plutôt que vers la réflexion, contribue vraisemblablement à renforcer l'orientation vers le court terme.

**Action rapide / action informée.** Cet antagonisme fait référence au temps plus court ou plus long pris pour s'informer, pour réfléchir sur une problématique et mettre en œuvre des actions. Les modes de raisonnement inductif et déductif peuvent s'y associer, de même que le contrôle plus ou moins fort de l'incertitude. L'exemple suivant, mentionné par un participant libanais, démontre une orientation vers l'action rapide au Québec, ce qui exige une certaine simplification du problème pour trouver des solutions concrètes (Baudry, 2004 : voir Le Clech, 2006) :

Ici on a l'habitude de... nous utilisons cette expression en anglais, « keep it simple ». Des fois on ajoute « keep it simple and stupid ». Parce que c'est un art de faire un système simple qui fonctionne sans problème pour les usagers, pour l'entretien, pour toutes les choses comme ça. Nous au Liban nous avons l'habitude de

compliquer les choses un peu. [...] Donc si on trouve quelque chose qui ne marche pas, qui est très compliqué, qui ne donne pas un bon système on peut changer un peu. Mais au Liban on a la tendance d'aller avec les normes. [...] Ici ils vont l'adapter plus pour trouver le système le plus simple et le moins cher. C'est ça toujours le but. (Extrait 78)

Une participante française a aussi fait le constat qu'en France il y avait une orientation plus marquée pour la déduction, ce qui mène à des actions plus informées, contrairement à la rapidité avec laquelle au Québec, les gens se lancent dans l'action :

En France, j'ai remarqué, on est plus analytique, on met du temps à prendre des décisions donc chacun aime réfléchir à la question, analyser tous les paramètres, toutes les variables possibles au maximum, raisonner chacun de son côté très logiquement, à faire ses petites recherches pour être très à l'aise avec la question, avec le dossier. Alors qu'ici en réunion, les gens sont tournés vers l'action, tout de suite ils amènent des idées, alors qu'en France, il faut que les gens réfléchissent chacun de leur côté puis une fois qu'ils ont bien réfléchi de leur côté et là, on arrive en réunion et ils vont être capables de donner quelques idées, mais ça ne vient pas facilement comme ça peut venir ici. (Extrait 79)

Cette orientation au Québec vers l'action rapide et le mode de raisonnement inductif peut également se voir dans la façon de traiter un problème, par exemple en faisant appel aux gens concernés pour savoir si une nouvelle façon de faire peut s'appliquer, comme cela est mentionné dans l'extrait suivant en comparaison avec la façon française de faire où les personnes concernées par un changement sont moins consultées à l'avance :

Par exemple, des ingénieurs, au lieu d'aller chercher un chef de service ou les chefs d'équipe et leur demander : « Pensez-vous que ça puisse être applicable? Et quelles pourraient être éventuellement les difficultés qu'on va rencontrer, qu'on pourrait éventuellement soulever? » Bien, ça c'est ce qu'on fait plus au Québec. En France, on va plus dire : Bien, voilà la politique, telle qu'elle est, appliquez

la et si jamais on a des problèmes, on verra plus tard. On a plus tendance à imposer, c'est comme ça parce que ce sont les ressources humaines qui sont responsables de... Alors, qu'ici, on va plus aller chercher des personnes qui vont vouloir appliquer cette règle sur le terrain pour voir si, avec leur expérience, ce qu'ils connaissent du quotidien si tout est correct. [...] (Extrait 80)

Cette orientation vers une action plus rapide est aussi associée à une prise plus grande de risques et donc à un contrôle moins grand de l'incertitude, comme le souligne un participant français :

Je pense qu'au Québec, on a tendance à accepter le risque plus facilement qu'en France. En France on ne permettra pas à une personne; ok, vas-y, ton idée, elle est bonne, on verra ce que ça donne. On va demander à ce que la personne fasse un document de 198 pages dans lequel elle va indiquer les conséquences de telle, telle décision. Comment ça va coûter, etc., etc. Alors, qu'ici, la personne fait un bref résumé : « Ok, j'ai pensé que ça, ça pourrait être une bonne chose, qu'est-ce que vous en pensez ? » Etc. [...] Je pense qu'ici, c'est plus facile. On va peut-être lui dire, oui, dans tout ce qu'on va faire, il y a un risque, mais si c'est une personne qui a dit : « Ok, cette façon de faire à ce niveau là, ce n'est pas bon. On pourrait éventuellement s'améliorer, changer certaines choses. OK, vas-y. » (Extrait 81)

Cet antagonisme, action rapide / action informée peut conduire à des irritations, comme cette participante française l'a constaté après avoir elle-même adopté une façon de faire plus rapide et qu'un compatriote français se soit arrêté dans un projet sur ce qui pour elle relevait du détail :

En France, mais le système éducatif est comme ça aussi, on nous apprend qu'avant de décider de quelque chose, on nous apprend à réfléchir. Prendre tous les aspects en compte, réfléchir, de peser le pour et le contre. Et ça peut prendre des mois, ça peut durer des mois comme ça, en fait. Il faut qu'on se rassure, qu'on rassure les autres, ça peut durer un an et au bout d'un an, on lance le truc.

Bien, on prend moins le risque que ça ne fonctionne pas en fait. On a diminué le risque donc, tout le monde est rassuré.

Mais ici, je pense qu'au début, je devais paraître peut-être négative. Parce que maintenant, quand moi je travaille avec des Français qui viennent d'arriver et je me dis : mais ce n'est pas possible, je lui montre quelque chose de moi, de grand, et lui, il s'arrête là, il n'y a pas de « s » à tel mot, tu sais, je trouvais que c'était vraiment. La personne va s'arrêter sur des choses qui me semblent être des détails. Mais, je pense que j'ai changé aussi. Mais, c'est ça, je trouve que quand les Québécois, de manière générale, sont tournés vers l'action, les Français, de manière générale, sont plus tournés vers la réflexion, et ça peut durer longtemps... (Extrait 82)

Au Québec, si on se fie aux expériences rapportées par les participants, l'orientation principale irait donc dans le sens de l'action rapide plutôt que dans celui de l'action informée. Ceci confirmerait ce que certains chercheurs ont trouvé. Selon Roy (1988, p. 275), bien des entrepreneurs qui « se veulent modernes et orientés vers l'avenir » refusent « que l'héritage et les traditions passés s'imposent au présent ». Cette position se trouve appuyée par les commentaires recueillis par Barmeyer (1998) auprès de dirigeants allemands qui exprimaient que leurs homologues québécois prenaient des décisions rapidement, sans attendre de connaître les répercussions possibles, démontrant ainsi leur grande tolérance face à l'ambiguïté et à l'incertitude. Possiblement, il y aurait un lien à faire entre cette orientation vers l'action rapide et la culture nationale-marchande. Aussi, les colons français venus en Amérique ont dû rompre « avec la tradition et l'ordre des choses » (Delâge, 1999, p.47) et s'adapter en apprenant rapidement de nouvelles réponses plus en harmonie avec leur nouvel environnement, ce qui pourrait en partie expliquer cette préférence pour l'action rapide, qui n'empêche pas cependant de valoriser la qualité du travail exécuté.

**Qualité / quantité du travail exécuté.** Cet antagonisme est moins relié en tant que tel à l'organisation du travail dans le temps, mais plus à une approche du travail en général. L'antagonisme qualité / quantité de travail exécuté a cependant plus à faire avec le thème

organisation du travail. L'attention apportée à la qualité du travail exécuté a été soulignée par deux participants. Cet élément est généralement associé aux cultures anglo-saxonnes (Gauthey et Xardel, 1990). Un participant vietnamien a remarqué qu'au Québec la qualité des objets fabriqués de même que l'esthétique avait une importance plus grande que ce qu'il avait connu au Vietnam :

Là-bas, il n'y a pas de standard de la production. La quantité c'est important, mais la qualité c'est peu important. C'est différent ici. [Inaudible]. Premièrement la qualité, deuxièmement l'esthétique. Ici, même si c'est de bonne qualité, mais l'apparence est mauvaise, « À la poubelle ». La qualité c'est important. (Extrait 83)

Cet antagonisme, bien que peu mentionné, peut s'avérer déroutant pour certains immigrants qui ne seraient pas habitués à cette rigueur au travail. Il peut aussi mener à des incompréhensions interculturelles, l'immigrant constatant par exemple un gaspillage et le natif trouvant que l'immigrant travaille mal. Le courant culturel national-marchand est possiblement le principal vecteur de cette orientation.

**Résumé du thème « organisation du travail ».** L'orientation dominante pour l'organisation du travail dans le temps semble donc être la monochronie. Celle-ci entraîne une plus grande segmentation du travail, une séparation plus grande entre la vie privée et la vie professionnelle et un respect plus strict des délais et des échéanciers. Cette orientation serait renforcée par une orientation sur le court terme et sur une action rapide. En effet, les Québécois, à l'instar des Américains, préféreraient trouver des solutions concrètes dans un laps de temps très court, plutôt que d'analyser en profondeur un problème (Baudry, 2004 : voir Le Clech, 2006). Toutefois, il est difficile d'expliquer avec précision quelles peuvent être les sources historiques à l'origine de cette façon de faire qu'on rencontre majoritairement dans les anciennes colonies britanniques<sup>11</sup> peuplées majoritairement d'Européens. Généralement, l'organisation du travail dans le temps est fortement corrélée aux modalités de communication.

---

<sup>11</sup> Cela inclut les pays des Amériques, la Nouvelle-Zélande et l'Australie.

## La communication et les relations interpersonnelles

Ce thème s'attarde principalement au mode de communication par rapport à l'explicite et à l'implicite. Il concerne aussi la communication émotionnelle et non émotionnelle, ainsi que le formalisme et la simplicité de l'échange. La proxémie, (proximité ou distance physique entre les personnes) complète ce thème. En raison de l'abondance d'illustrations dans les communications entre supérieurs et subordonnés sous le thème « rapport à l'autorité », il ne sera pas réellement question ici de la communication entre supérieurs et subordonnés, mais davantage des relations et de la communication dans le milieu de travail en général.

**Communication explicite / implicite.** Cet antagonisme réfère à l'importance plus ou moins grande accordée au contexte de la communication par rapport aux mots qui sont dits explicitement. Certains participants ont souligné la durée plus courte des prises de parole au Québec, avec un discours davantage dirigé vers l'objectif à atteindre. Il en va de même avec l'aspect direct de la communication et le fait de mettre en mots des choses qui peuvent se dire moins ouvertement.

Le commentaire qui suit est celui d'un participant d'origine haïtienne qui a remarqué que les Québécois allaient à l'essentiel dans leurs discours, plutôt que d'élaborer longuement pour s'exprimer, comme c'est le cas en Haïti :

Très souvent en Haïti, les gens ne nous disent pas l'essentiel – ne vont pas à l'essentiel. Ils prennent du temps pour te dire : « Ok, ça c'est jaune – ce n'est pas jaune – il y a petit rapport avec le citron rouillé, je te dirais que c'est jaune, mais c'est pas un jaune foncé, c'est un jaune pâle. C'est un jaune ». Les gens ici disent que c'est un jaune. [...] Ils [les Haïtiens] prennent plus de temps pour parler, pour discuter, pour dire la chose. Ils ne vont pas dire comment on fait. Ils font toujours de la littérature. (Extrait 84)

Cette participante d'origine colombienne a aussi remarqué que les Québécois allaient directement vers leur but lorsqu'ils s'exprimaient, comparativement aux Colombiens qui parlent plus longuement :

Oui, les gens s'expriment, communiquent, parlent beaucoup. [...] Et puis s'ils veulent, s'ils sont en train d'exprimer une idée, ils parlent, ils parlent, ils parlent. Ici les gens vont plus directement au but. [En Colombie] on arrive au but, mais avant de se rendre là-bas, on a entendu des histoires. (Extrait 85)

Le fait de communiquer les choses de façon directe est donc un aspect souvent associé à la communication explicite. Cette participante égyptienne a aussi remarqué une communication directe de la part de sa gestionnaire : « Par exemple ma gestionnaire, moi j'aime son style, car elle est directe. Si elle n'est pas contente elle va te le dire, si elle est contente elle va te le dire ». (Extrait 86) Cette même participante a aussi été étonnée de constater que les Québécois communiquaient sans détour ce qu'ils pensent, ce qu'elle ne retrouvait pas en Égypte :

Oui, d'abord les gens parlent ouvertement, par exemple, on a au travail deux Français, ils peuvent très facilement se moquer qu'ils n'aiment pas les Français. Que les Français sont snobs, ouvertement devant les Français ou derrière, ils le disent. Nous en Égypte, nous n'aurions jamais dit ça, tu ne dis pas vraiment ce que tu penses tellement ouvertement. On n'est pas vraiment habitué à parler de la politique, mais ici, au travail, quelqu'un peut me demander : « Comment est ton gouvernement? » (Extrait 86)

Une orientation vers la communication explicite est régulièrement associée à une orientation vers la monochronie, qui a été présentée sous le thème « organisation du travail ». La conduite suivante fait le lien entre ces deux orientations, explicite dans la communication et monochronie. Comme il a été mentionné précédemment, un aspect important de la communication plus explicite consiste à faire en sorte que ce qui est dit verbalement soit maintenu, alors que dans une culture plus orientée vers la polychronie et l'implicite dans la communication, il est davantage permis de changer d'idée en fonction des opportunités qui se présentent. En principe l'interlocuteur s'y attend et fait de même. Un participant a remarqué cette différence entre les Québécois et les Haïtiens :

À l'oral, il n'y a pas vraiment de sentiment d'engagement formel avec les Haïtiens en Haïti. Tandis qu'ici, quand tu dis oui au téléphone, c'est oui comme un oui sur une feuille de papier. En

général ils [les Haïtiens] disent oui et puis finalement bon quand c'est le temps comme de s'activer, de faire telle ou telle chose, ils ne sont pas toujours au rendez-vous. J'ai des collègues par exemple, que ce soit au niveau du travail ou que ce soit par exemple à d'autres milieux, quand on te dit oui, oui, c'est un oui. Avec les Haïtiens c'est un problème justement parce que le oui n'est pas toujours un oui formel. C'est toujours un oui pour te faire plaisir. Ce n'est pas toujours oui qui est oui. (Extrait 87)

Cette orientation vers une communication plus explicite puise ses sources à différents niveaux. Selon Demorgon (2005a, p. 6), « dans tout pays où l'emporte la diversité des sub-cultures, ceux qui se déplacent, s'ils veulent être bien compris, doivent recourir à la communication explicite. Plus ils sont nombreux à le faire, plus elle entrera, pour une certaine part, dans la culture commune ». Or, le Québec s'est retrouvé dans une telle situation. En effet, déjà sous le régime de la Nouvelle-France, on retrouvait beaucoup de diversité : des Français, des Canadiens (les Français et leurs descendants ayant fait souche en Nouvelle-France) et de nombreuses nations amérindiennes, avec des coureurs des bois qui se déplaçaient constamment d'un groupe à l'autre. À la suite de la Conquête de 1759, la diversification du Québec s'est poursuivie avec l'arrivée de Britanniques : Anglais, Irlandais, Écossais et d'autres immigrants, ce qui a eu tendance à favoriser le développement d'un mode de communication davantage explicite. Un autre élément vient renforcer cette diversité des sous-cultures, il s'agit de la famille canadienne-française qui a choisi la transmission intégrale de la terre paternelle à un seul héritier (Miner 1985). Les autres fils doivent dès lors aller s'établir ailleurs. Ce déplacement des fils vers d'autres lieux les empêchait de développer une communication plus implicite sur la base de leur propre sous-culture, s'ils voulaient être compris de ceux qu'ils rencontraient et qui ne partageaient pas nécessairement les mêmes caractéristiques culturelles qu'eux (Carpentier, Demorgon et Will-Muller, 2007). Toutefois, le monolithisme culturel des Canadiens français qui a suivi la Conquête, même s'il a pu favoriser le développement d'une certaine communication plus allusive entre les membres de ce groupe, a pu être minimisé par la présence des autres groupes ethnoculturels sur le territoire québécois. Ce phénomène social de diversification a pu influencer une orientation vers une communication peu émotionnelle.



**Communication non émotionnelle / émotionnelle.** La plupart des participants ont mentionné qu'ils trouvaient le mode de communication des Québécois moins émotionnel que celui qu'ils avaient connu dans leur pays d'origine. Les propos de cette participante colombienne résumant l'essentiel de ce que la majorité des participants ont observé par rapport à ce point : « Là-bas, c'est beaucoup plus chaleureux. [Au Québec] c'est plus froid, c'est plus distant. [...] Ici, on n'exprime pas beaucoup des émotions. Là-bas, t'es content, ah! T'es fâché, ta voix monte, ici, non ». (Extrait 88)

Un seul participant, en provenance du Vietnam, a noté que les Québécois exprimaient plus leurs émotions que ce qu'il avait connu dans son pays d'origine. Cela démontre que le point de comparaison influence toujours grandement la perception. Les Québécois seront possiblement perçus comme étant plus émotionnels dans leurs communications que les Anglo-Saxons et les Asiatiques, mais beaucoup moins que les gens de culture latine.

Un type de communication moins émotionnel, comme cela semble être le cas au Québec aux dires de plusieurs participants, peut sans doute être renforcé par l'évitement du conflit, la recherche du consensus comme c'est le cas dans certains petits pays tel que la Suède (Ramel, 2001 : voir Dray, 2001). Sinon cela demeure plus difficile à expliquer, outre le fait qu'une communication explicite (on communique surtout avec les mots qui sont dits explicitement) est plus souvent accompagnée d'une communication non-émotionnelle, comme il est possible de le constater pour une majorité de pays d'origine anglo-saxonne comparativement aux pays latins. Dans ce dernier cas, en effet, les échanges sont souvent plus orientés vers l'implicite et la communication émotionnelle. Cela n'est cependant pas le cas de certains pays asiatiques où la communication implicite peut être accompagnée d'une communication non émotionnelle. Une communication explicite et non émotionnelle s'associe souvent à une orientation vers la simplicité dans les échanges.

**Simplicité / formalisme dans le rituel de l'échange et de la rencontre.** Cet aspect de la communication est en lien avec l'antagonisme du même nom présenté sous le thème rapport à l'autorité. Cependant, il paraissait nécessaire de l'inclure également dans ce thème étant donné l'importance qu'il semble avoir au Québec dans les relations interpersonnelles. L'absence de protocole plus strict ici au Québec, dans les interactions, a parfois dérouté certains participants qui essayaient de lire dans le contexte et d'interpréter un comportement ou une attitude

(communication implicite), comme en témoigne cet extrait d'un participant qui ne comprenait pas pourquoi une personne qu'il rencontre peut lui dire « bonjour » une journée et ne pas le saluer la journée suivante :

La première des choses ici, quelque chose qui était un peu dérangent au début - les gens, tu peux croiser quelqu'un un jour, il te dira bonjour, le lendemain il ne te dira pas bonjour. Ce n'est pas qu'il est comme mécontent ou qu'il est fâché contre toi, c'est la nature des gens. Un jour il n'a pas envie de dire bonjour, il ne te le dira pas. Au Maroc, ça ne se fait pas. Tu rencontres quelqu'un, tu dis bonjour. Tu rencontres plusieurs personnes, tu leur dis à toutes bonjour. Même à la limite, on se serre la main. Mais ici, ton super bon collègue, un jour il viendra, il est de mauvais poil, il ne te dira pas bonjour. Ce n'est pas parce qu'il t'en veut, c'est parce que c'est son état individuel à lui. Et ça on ne comprend pas au début. On est choqué. (Extrait 89)

Cette conduite telle que rapportée par ce participant marocain, et qui consiste à ne pas dire bonjour tout le temps, a été soulevée par plusieurs autres participants.

Un autre type de comportement rencontré dans le milieu de travail québécois concerne la manière de s'adresser à un collègue. Ce participant a trouvé blessant, au tout début, la façon dont ses collègues québécois pouvaient s'adresser à lui. Ceux-ci semblaient tenter d'établir un contact avec lui à travers le travail qu'il accomplissait et avec un vocabulaire qui lui paraissait rude, comme dans l'exemple suivant qu'il donne :

Tu sais les Québécois si tu ne fais pas attention tu vas penser qu'ils sont méchants. Parce que la personne arrive et te dit : « Aie! Tabarnak! C'est pas comme ça! » Pour toi, tu penses qu'ils te parlent mal. Or, lui c'est sa façon de s'exprimer, ce n'est pas méchant. Mais toi tu ne comprends pas, tu vas être frustré. Ça j'ai appris. Quelqu'un arrive est me dit : « Tabarnak ce n'est pas comme ça que tu dois faire, tu arrêtes de niaiser. » Il te dit des choses et toi tu te dis : « Mais qu'est-ce que le gars me veut? Pourquoi il vient me crier comme ça? » Or, lui il niaise et il joue

avec toi. Oui au début ça me tapait sur les nerfs et je me disais pourquoi il vient m'emmerder comme ça. (Extrait 90)

À travers cet extrait, un autre antagonisme peut être présent soit, l'émulation / séduction. Il est possible de penser que les Québécois sont plus orientés vers l'émulation plutôt que vers la séduction dans le traitement des personnes et des tâches. En effet, c'est à travers la tâche que le Québécois a établi une relation avec son collègue. Dans l'émulation, les personnes « apprennent à se découvrir, à se connaître, à s'estimer à travers leur prise en compte des tâches » (Carpentier, Demorgon et Will-Muller, 2007, p. 59) alors que dans la séduction, « les personnes s'appréhendent en elles-mêmes et ajustent leurs comportements en cherchant chacune à être agréable à l'autre » (Carpentier, Demorgon et Will-Muller, 2007, p. 59).

Cet ensemble de comportements et d'interactions qui n'est pas réellement codifié est plus difficile à expliquer, sauf peut-être qu'on rencontre cela davantage dans les sociétés où la culture royale-impériale a été moins prégnante. Cette convivialité dans les échanges, tel que véhiculée dans les commentaires des participants, va dans le même sens que ce qu'avait identifié Aktouf et al. (1992), lesquels faisaient valoir une convivialité, une simplicité et une familiarité dans les échanges. Cette orientation se renforce également dans la tolérance à l'ambiguïté qui a été mentionné par Barmeyer (1998). Cette non-codification dans les rituels sociaux fait en sorte qu'on ne sait pas toujours d'avance comment l'autre va se comporter. C'est peut-être une des raisons qui expliquent le fait que les Québécois préféreraient garder une certaine distance physique avec leurs interlocuteurs.

**Distance physique / Proximité.** Le concept de proxémie avancé par Hall (voir Hall et Hall, 1990) réfère à la distance physique que les gens vont maintenir entre eux pour se sentir à l'aise dans leurs interactions. Souvent, une distance physique plus grande par rapport à autrui va s'illustrer par des contacts physiques moins fréquents, comme le souligne cette participante brésilienne :

La chose, c'est qu'ici, les gens, bien, ne se touchent pas vraiment. Avec quelqu'un au bureau, ce n'est pas vrai que je vais même donner la main. Au Brésil, tu connais quelqu'un, tu donnes deux bises. Ici, non. Ils ne vont pas te poser des questions personnelles. Au moins, au bureau, c'était comme ça. (Extrait 91)

Un autre élément qui décrit généralement la distance plutôt que la proximité est le concept de bulle qui entoure la personne et dans laquelle n'entre pas qui veut :

Chacun protège sa bulle, on dirait. Je ne sais pas, je pose pas beaucoup de questions personnelles, donc je ne veux pas que tu m'en poses non plus, mais on va se parler de tout et n'importe quoi. [...] C'est ça. Puis, tu n'as pas à essayer de forcer un contact. Parce qu'ici, les Québécois sont quand même super ouverts, mais par rapport au Brésil, c'est plus fermé. Fait qu'il ne faut pas essayer de rentrer dans la bulle de quelqu'un au début, comme on fait au Brésil. C'est d'aller tranquillement. Puis, la relation, elle va se faire, petit à petit. Les Brésiliens, c'est ça, ils arrivent, puis, c'est comme s'ils étaient les amis de tout le monde, puis, ils touchent, mais, ici, c'est, ce n'est pas comme ça. (Extrait 92)

Ce respect de cette bulle va au-delà de la sphère de travail, alors que cette participante brésilienne a été surprise de découvrir le comportement des foules au Québec en comparaison de ce qu'elle avait connu au Brésil :

Juste aller au Festival de jazz, puis il y a plus de monde, [inaudible], puis je n'embarque pas trop là-dedans parce qu'il y a trop de monde, mais tu rentres quand même et c'est une foule organisée. Personne ne se touche, c'est comme s'il y avait une protection quelque part. Tu vois qu'il y a 100 000 personnes, mais les gens, ils respectent. Ça, comme ça, je trouve ça merveilleux. [Au Brésil] parce qu'une foule, c'est une foule, puis tout le monde dépasse. Tu ne marches plus là, t'avances toute seule. (Extrait 93)

D'autres participants ont également mentionné, à l'instar de cette participante brésilienne, que les Québécois se touchaient moins que ce qu'ils avaient connu dans leur pays d'origine. Peu d'éléments cependant permettent d'expliquer cette orientation vers plus de distance que de proximité physique entre les individus au Québec. Il est simplement possible de remarquer que cette distance physique entre les gens se rencontre généralement davantage dans les pays d'origine anglo-saxonne.

**Résumé du thème « communication et relations interpersonnelles ».** Comme il a été mentionné, les façons de communiquer au Québec semblent plus souvent explicites et peu émotionnelles. Telle que le mentionne Demorgon (1996), une communication implicite peut se développer seulement lorsque les membres d'une société partagent largement un contexte social commun qui s'exprime à travers des expériences communes faisant en sorte que les références peuvent être comprises. Ce contexte commun ne semble pas avoir pu se construire au Québec au cours de son histoire, car il n'y a pas réellement eu d'unification significative d'une partie importante de la population à différents niveaux. Si les francophones au temps de la Nouvelle-France étaient relativement unifiés au plan religieux et linguistique, les nations amérindiennes avec qui ils partageaient le territoire mettaient en échec relatif cette unité. Au plan politique, les Canadiens de l'époque de la Nouvelle-France n'ont pas eu le temps de s'affranchir de la mère patrie et ils se sont tout de suite retrouvés sous le régime britannique avec la Conquête de 1759, accentuant le morcellement au niveau linguistique et religieux. Une première tentative d'unification politique de la population pour créer une entité distincte a avorté avec la révolte des Patriotes de 1837-1838. Après, les colonies britanniques de l'Amérique du Nord ont commencé à évoluer vers une fédération politique, forme de société plus respectueuse de la diversité, notamment avec une centralisation moins grande des pouvoirs à l'instar d'autres fédérations telle l'Allemagne et la Suisse. Au XX<sup>e</sup> siècle, deux référendums ont échoué pour unir l'ensemble des Québécois dans la création d'un pays. La diversité des sous-cultures présentes au Québec a donc obligé les Québécois à maintenir leur mode de communication dans des limites contextuelles plus strictes, mieux définies, donc plus explicites. La famille canadienne-française d'avant la Révolution tranquille, en choisissant l'inégalité dans l'héritage de la ferme familiale, obligeait les autres fils à partir pour trouver du travail ailleurs. En se déplaçant vers d'autres lieux au Québec ou en Nouvelle-Angleterre, le contact, notamment avec les cultures américaine et canadienne-anglaise, poussaient les gens vers un mode d'échange simple et précis pour être compris. Il y a peut-être là des éléments explicatifs du maintien d'une certaine bulle dans les relations avec autrui.

## **Recommandations pour les formations sur les enjeux culturels en emploi au Québec**

Il apparaît clairement que les migrants et les gestionnaires natifs interrogés ont été confrontés à des différences d'ordre interculturel dans leur insertion en emploi au Québec pour les premiers, et dans la gestion d'un personnel migrant pour les seconds. Cet apprentissage des différences culturelles peut comporter certaines embûches ou incompréhensions qui pourraient certes être en partie évitées ou amoindries par une formation portant sur les enjeux culturels en emploi au Québec. En effet, sans une formation approfondie, il est pratiquement impossible pour les personnes d'origine migrante (employées ou gestionnaires) et pour les gestionnaires natifs de comprendre les raisons historiques qui expliquent en partie les orientations culturelles privilégiées au Québec.

Il apparaît souhaitable de proposer certaines pistes de réflexions pour des formations aux enjeux culturels en emploi au Québec à l'attention des personnes migrantes (employées ou gestionnaires) et des gestionnaires natifs dirigeant un personnel ethnoculturellement diversifié. Ces recommandations concernent le choix des participants, les formateurs, les objectifs, les contenus et la durée de ces formations.

Les formations en question s'adressent surtout aux nouveaux arrivants (moins de 5 ans) et aux gestionnaires natifs, peu importe depuis quand ils gèrent un personnel diversifié. Le fait de mieux se connaître peut les aider à mieux interagir. Les immigrants de plus de 5 ans pourraient cependant aussi bénéficier d'une formation qui leur permettrait de mieux comprendre les réponses culturelles québécoises. Des groupes séparés pourraient être constitués pour chacune de ces clientèles différentes. Des groupes mixtes pourraient aussi être envisagés afin de permettre un apprentissage expérientiel par les pairs. Cependant, il pourrait s'avérer difficile de mettre sur pied des formations qui répondent à la fois aux besoins des nouveaux arrivants et des gestionnaires québécois, compte tenu de la moins grande disponibilité de ces derniers. D'ailleurs, les formations faisant partie des « Meilleures pratiques » d'affaires du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec durent un maximum de trois heures, ce qui est bien peu pour développer des compétences en interculturel. Tenant compte de ces réalités, il est probable que des formations différenciées seraient plus profitables aux clientèles visées.

Peu importe que la formation s'adresse aux gestionnaires ou aux nouveaux arrivants, il serait préférable que les formateurs aient un profil de consultant auprès des entreprises et une formation académique en management interculturel, ou à la fois dans le domaine de la gestion d'entreprise et dans le domaine des pratiques interculturelles. Le formateur doit pouvoir aborder les contenus de manière pratique et théorique, notamment à partir de sa propre expérience et en intégrant les résultats des recherches sur la gestion québécoise et l'interculturel.

Les contenus abordés pendant la formation doivent 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, une communication explicite, la participation par la prise d'initiatives ou le partage de son opinion, etc., combinées à une explication historique de l'origine de ces conduites culturelles pour permettre d'en comprendre la logique. Ces formations devraient recourir à des modalités d'apprentissage expérientiel et de pédagogie active afin que les gestionnaires ou les migrants puissent s'exercer à la communication interculturelle.

Ces apports de connaissances sur les orientations culturelles québécoises en entreprise et sur les différences culturelles en général pourraient aussi s'avérer pertinentes pour faciliter l'insertion et le maintien en emploi des personnes immigrantes. En effet, la présente étude, de par les nombreux verbatim qui illustrent les orientations culturelles québécoises plus prégnantes, peut s'avérer une source importante pour illustrer le type de milieu social que les nouveaux arrivants risquent de rencontrer en entreprise au Québec.

### **Conclusion**

L'analyse des entrevues nous donne beaucoup à penser concernant les orientations culturelles québécoises en entreprise et les aspects théoriques de la culture. Elle permet aussi d'aborder les limites de l'étude et de formuler des questions pour de futures recherches. Il apparaît clairement que les migrants interrogés se sont adaptés, par l'expérience, aux façons de faire québécoises nécessaires à leur insertion en emploi. À l'occasion des entrevues réalisées, ils ont, d'une manière comparative, mentionné des situations qui ont permis d'identifier les

principales orientations culturelles québécoises en entreprise. Par la suite, le recours à l'histoire du Québec a visé à comprendre « comment les données historiques apparaissent ou non comme des sources des conduites culturelles... » (Demorgon, 1998a, p. 177) québécoises actuelles telles qu'identifiées dans cette recherche. Il ressort clairement que les conduites culturelles quotidiennes des Québécois ne sont pas uniquement le fruit d'un amalgame hérité des cultures anglo-saxonne et française, mais bien plutôt le résultat de la construction d'une culture singulière qui s'est mise en place en fonction d'une géohistoire qui lui est propre. Évidemment, la culture québécoise partage des particularités avec d'autres cultures à qui elle a pu emprunter des façons de faire, comme cela se retrouve dans toutes les cultures. Il est toutefois difficile de tenter un rapprochement entre certaines de ces particularités et une origine française, même si la France a donné naissance à la culture québécoise. Le rapprochement avec la France contemporaine serait davantage le fait d'emprunts plutôt que d'héritage. Toutefois, il est clair que les systèmes politique et économique québécois ont été mis en place et structurés en bonne partie par le monde anglo-saxon, ce qui a pu influencer grandement les orientations des conduites culturelles québécoises.

Un élément dont il n'a pas été question tout au long de cette étude, mais qui est apparu lors des entrevues avec les personnes migrantes, touche un des aspects plus théoriques de la culture, plus particulièrement les complexes de compensation et de renforcement par rapport aux problématiques humaines générales. À titre d'exemple, pour ce qui concerne le rapport aux autres, les cultures vont constamment osciller en créant de la proximité ou de la distance entre les gens à travers leurs différents comportements. Au Québec, il semblerait que l'on crée de la distance en étant individualiste, mais on compense par un accent marqué sur le travail en équipe, la convivialité dans les interactions, une distance hiérarchique faible, des bureaux ouverts, etc. On recrée cependant de la distance en séparant davantage la vie privée et la vie professionnelle et en ayant peu de contacts physiques, en somme en ayant une bulle autour de soi dans laquelle n'entre pas qui veut. En comparaison, en France, pays également individualiste, il semblerait qu'on renforce cette orientation par du travail davantage individuel, une hiérarchie forte, un penchant pour le dissensus, etc. Toutefois, on compenserait en recréant de la proximité avec les autres à travers un mélange plus grand de la vie privée et de la vie professionnelle, une communication plus émotionnelle combinée à plus de touchers physiques entre les gens. C'est un peu la même chose pour les pays collectivistes qui bien souvent recréent de la distance en ayant une hiérarchie



forte et des rapports plus formels. Il appert aussi que les gens travaillent peu en équipe dans ces sociétés. Ainsi, les comportements culturels tiendraient compte d'un seul pôle à la fois, mais combinés ces comportements recréeraient une tentative de régulation des opposés qui s'expriment à travers différents antagonismes fondamentaux. Il pourrait s'avérer pertinent d'étudier la question plus en profondeur pour enrichir théoriquement l'approche sur les problématiques adaptatives. Il serait ainsi plus facile d'identifier plus spécifiquement pour différentes cultures les différentes réponses aux grands défis qu'elles ont rencontrés, et ainsi mieux saisir leur singularité.

Les conclusions de l'étude ne s'appliquent qu'à l'échantillon présenté ici et ne peuvent être généralisées. Cependant, les orientations culturelles identifiées sont possiblement davantage transférables étant donné qu'elles concordent avec les résultats des études comparatives sur la gestion québécoise présentés par Dupuis (2000; 2002), et sont logiquement explicables par des éléments historiques. Il serait toutefois intéressant de faire des études comparatives avec les pays scandinaves, qui semblent présenter plusieurs similitudes avec les orientations culturelles québécoises. Cela permettrait de dégager avec plus de précision quels aspects similaires au niveau de la géohistoire ont favorisé des orientations de conduites culturelles semblables, bien que les emprunts entre ces sociétés et le Québec soient plutôt faibles étant donné, entre autres les différences linguistiques et la distance historique. À titre d'exemple, les Québécois, tout comme les Suédois, ne sont pas de tradition citadine, mais plutôt d'origine rurale. Ces deux sociétés ont été marquées par les paysans qui ont plus tard été remplacés par les ouvriers. Il y a possiblement un lien explicatif à ce sujet, pour ce qui est de conduites culturelles semblables, notamment dans la recherche du consensus et dans une communication explicite.

Du côté des migrants interviewés, il est difficile de savoir si leurs expériences sont applicables à l'ensemble des personnes immigrantes qui s'insèrent en emploi au Québec. Il faudrait étudier un plus grand nombre d'immigrants en fonction des catégories d'emploi, de la taille de l'entreprise et de la région administrative, afin d'avoir un portrait plus précis et plus global de l'expérience des personnes immigrantes et de l'influence de la culture nationale québécoise en entreprise. Il en est de même pour les gestionnaires natifs qui ont à gérer un personnel d'origine immigrante. Enfin, il serait aussi intéressant d'étudier si les personnes migrantes qui suivent une formation sur l'influence de la culture en emploi au Québec, s'insèrent plus facilement dans leurs nouveaux milieux de travail et vivent moins d'incompréhensions. Il

serait aussi utile de savoir si les gestionnaires natifs qui suivent une formation à la gestion québécoise et interculturelle vivent moins d'incompréhensions et de difficultés que leurs confrères qui ne suivent pas de formation à ce sujet.

Bref, la culture nationale québécoise, comme les autres cultures, favorise certaines orientations qui se sont avérées bien adaptées dans le passé. Pour comprendre ce qui amène les cultures à privilégier certaines réponses plutôt que d'autres, le recours à l'histoire d'une société est nécessaire. Cette étude confirme certaines orientations culturelles québécoises déjà identifiées dans d'autres types de recherches, mais cette fois-ci, par le biais du vécu quotidien de travailleurs migrants et de gestionnaires non-immigrants qui les embauchent.

Malgré le fait que cette étude soit limitée, notamment en raison du faible nombre de participants interviewés, elle présente l'avantage de faire appel à l'histoire macrosociale du Québec pour expliquer les orientations culturelles plus prégnantes des Québécoises et Québécois, telles qu'elles se manifestent en entreprise. Elle offre aussi l'exemple de situations réelles utilisables dans des formations approfondies sur la genèse culturelle de la société québécoise auprès d'un vaste auditoire.

## Références bibliographiques

Anctil, Pierre. (1999). À la recherche du paradigme de base de la culture francophone d'Amérique. Dans Éric Waddel, (Éd.), *Le dialogue avec les cultures minoritaires* (p. 3-26). CEFAN, Culture française d'Amérique, Québec, PUL.

Aktouf, Omar; Bédard, Renée; Chanlat, Alain (1992). Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois. *Sociologie du travail*. 34 (1), 83-99.

Barmeyer, C.I. (1998). Le Québec et l'Allemagne Aspects interculturels du management Dans Kolboom, I., Lieber, M., Reichel, E. (Éds), *Le Québec : Société et Cultures, Les Enjeux d'une Francophonie lointaine*, (p. 91-105). München : Dresden University Press.

Barmeyer, C. I. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage : étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*. Québec: Presses de l'Université Laval.

Bouchard, G. (2000). *Genèse des nations et des cultures du Nouveau Monde*, Montréal : Boréal.

Carpentier, M. N., Demorgon, J. et Will-Muller, E. (2007). *Guide interculturel pour l'animation de réunions transfrontalières*. Luxembourg : Saint-Paul.

Coertze, R. D. (2000). Intercultural communication and anthropology, *South African Journal of Ethnology*, 23 (2/3), 116-133.

Delâge, D. (1999). Essai sur les origines de la canadianité. Dans Eric Waddel, (Éd.), *Le dialogue avec les cultures minoritaires* (p. 29-51). CEFAN, Culture française d'Amérique, Québec, PUL.

Demorgon, J. (1996). *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris : Anthropos.

Demorgon, J. (1998a). *L'Histoire interculturelles des sociétés*. Paris : Anthropos.

Demorgon, Jacques (1998b). Nations et entreprises - L'économique et l'interculturel. Dans Merkens, H. et Demorgon, J. *Les cultures d'entreprise et le management interculturel*. OFAJ/DFJW, Textes de travail no 16, Paris, Berlin. [Internet]. Disponible : [www.dfjw.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr.html](http://www.dfjw.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr.html)

Demorgon J. et Lipiansky, E. M. (dir). (1999). *Guide de l'interculturel en formation*. Paris : Retz.

Demorgon, J. (1999). Un modèle global dynamique des cultures et de l'interculturel. Dans Demorgon, J & Lipiansky, E.M. (Éds). *Guide de l'interculturel en formation* (p.81-87). Paris: Retz

Demorgon J. (2000). *L'interculturalisation du monde*. Paris : Anthropos.

Demorgon, J. (2003). Pays et personnes: des formations approfondies pour l'Europe. Dans Demorgon, J., Müller, B., Lipianski, E-M. et Nicklas, H. (Éds). *Dynamiques interculturelles pour l'Europe* (p. 277-327). Paris : Anthropos.

Demorgon, J. (2005a). *Critique de l'interculturel : code, adaptation, histoire*. Conférence prononcée dans le cadre du Congrès national des Ceméa à Amiens, France.

Demorgon, J. (2005b). Une épistémologie sans frontière : Complexité des antagonismes de la nature à l'histoire. *Revue du GERFLINT, Synergies France*, numéro 4, p.77-109.

Dray, D. (2001). *Stig Ramel : « Pour comprendre les entreprises d'un pays, il faut regarder son histoire »* [Internet]. Disponible : [www.francofil.se/nouvelle/fileco/InviteCCFS/conferencenovembre.htm](http://www.francofil.se/nouvelle/fileco/InviteCCFS/conferencenovembre.htm)

Dupuis, J.-P. (2000). Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique : les Québécois en économie, en affaires et en gestion, Montréal. *Cahier de recherche n° 00-29*, École des HEC.

Dupuis, J.-P. (2002). La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Recherches sociographiques*. 43 (1), 183-205.

Gaffield, C. (Éd.). (1994). *Histoire de l'Outaouais*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

Gauthey, F. et Xardel, D. (1990). *Le management interculturel*. Paris : Presses Universitaires de France.

Gillert, A., Haji-Kella, M., Cascão Guedes, M. de J., Raykova, A., Schachinger, C. et Taylor, M. (2006). Chapitre intitulé : Concepts de l'apprentissage interculturel. Dans le T-kit *L'apprentissage interculturel*. [Internet]. Disponible : [www.training-youth.net/INTEGRATION/TY/Publications/tkits/tkit4/french/index.html](http://www.training-youth.net/INTEGRATION/TY/Publications/tkits/tkit4/french/index.html)

Gouvernement du Québec, ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec. (1990). *Au Québec pour bâtir ensemble*. Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration.

Hall, E. T., Hall, M. R., (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, États-Unis, France*. Paris: Éditions du Seuil

Hofstede, G. H. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*. (M. Waquet trad.) Paris : Les Éditions d'Organisation.

Hofstede, G. H. (2001). *Cultures consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif. : Sage.

Hughes, E. C. (1972). *Rencontre de deux mondes; : la crise d'industrialisation du Canada français*. (J.-C. Falardeau, préf. et trad.) Montréal : Éditions du Boréal Express (volume original publié en 1943).

D'Iribarne, Philippe. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Seuil

Le Clech, B. (2006). *Travailler dans un contexte multiculturel*. Paris : INSEP Consulting.

Miner, H. M. (1985). *Saint-Denis : un village québécois*. (J-C Falardeau, présentation) (E. Barsamian et J-C. Falardeau, trad.) LaSalle : Hurtubise HMH. (volume original publié en 1939).

Moral, Michel (2004). *Le Manager global : Comment piloter une équipe multiculturelle*. Paris : Dunod.

Paillé, P. (1991). *Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive : un modèle et une illustration*. Communication présentée à l'ACFAS.

Paillé, P. et Muchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin

Pateau, J. (1994). *Approche comparative interculturelle : étude d'entreprises françaises et allemandes*, thèse de doctorat, Université de Paris X Nanterre.

Pateau, J. (1998). *Une étrange alchimie, La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*. France : CIRAC.

Prime, Nathalie et Usunier, Jean-Claude (2003). *Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel*. 2<sup>e</sup> édition. Paris : Vuibert.

Punnett, B.J. (1991). Language, cultural values and preferred leadership style: A comparison of Anglophones and Francophones in Ottawa. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 23(2), 241-244.

Roy, Fernande (1988). *Progrès, harmonie, liberté : Le libéralisme des milieux d'affaires francophones à Montréal au tournant du siècle*. Montréal : Boréal.

Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. (Éd.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (p. 293-316). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Segal, J-P. (1998). Le frère déplace le frère : Un épisode de la vie d'une usine québécoise. Dans d'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J-P., Chevrier, S. et Globokar, T. *Culture et mondialisation, Gérer par delà les frontières* (p. 89-115). Paris : Seuil.

Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. San-Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Su, Z., Lessard, L.F. (1998). Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois. *Revue Organisation*, 6(2), 29-40.

Todd, E., (1999). *La diversité du monde*. Paris : Le Seuil.

Tournon, Jean (1988). Le Québec, plaque tournante des ethnies et nations au Canada français. *Études canadiennes / Canadian studies*, 25, 55-64.

## **SUJET DE RECHERCHE**

L'identification et l'explication des orientations culturelles nationales québécoises en emploi pour faciliter l'intégration des immigrants.

Cette recherche a pour but de mieux comprendre les conduites culturelles québécoises en emploi et d'expliquer l'origine historique de celles-ci. L'objectif au cœur de cette démarche de recherche est d'identifier dans l'expérience de travailleurs immigrants et de gestionnaires québécois œuvrant dans un milieu multiculturel les orientations des conduites culturelles québécoises plus marquées et comprendre et expliquer ces orientations et conduites culturelles à partir de l'histoire de la société québécoise aux niveaux politique, économique, religieux et familial.

**Ouverture :** Est-ce que la personne pourrait se présenter et raconter son expérience de travail dans le milieu québécois en faisant la comparaison avec son pays d'origine?

P : La première semaine de travail au Québec, situations nouvelles, pas familières, différentes du pays d'origine  
Dans le travail actuel

### **Le rythme de travail**

1.3 Quelles sont, selon la personne, les différences dans le rythme de travail des Québécois et des individus de son pays d'origine à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Ponctualité  
Nombre d'heure par semaine  
Découpage d'une journée de travail  
Pause le midi  
Faire une chose après l'autre, une seule tâche ou plusieurs choses à la fois  
Travail et loisir distingué ou mélange des deux?

### **L'aménagement de l'espace de travail**

Est-ce que la personne peut comparer la façon d'aménager l'espace de travail au Québec et dans son pays d'origine à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Bureaux fermés, ouverts?  
Portes des bureaux fermées, ouvertes?  
Lieux de rencontres (aires de repos, cafétérias, etc.)

### **L'approche du travail en équipe**

Est-ce que vous avez eu à travailler en équipe au Québec? Est-ce semblable ou différent à la façon de travailler en équipe dans votre pays d'origine? La personne peut-elle mentionner des situations concrètes, des anecdotes?

P : Qu'est-ce qu'un bon membre ?      Importance du travail d'équipe  
          Mode de coopération ou compétition  
          Remise en cause de ce qu'un coéquipier apporte, critique ou confiance

### **Les réunions**

Est-ce que la personne peut expliquer comment se passent les réunions et à quoi elles servent? En quoi est-ce pareil ou différent de son pays d'origine?

P : Est-ce que les gens arrivent fortement préparés ou davantage pour échanger de façon informelle?  
          Ordre du jour précis et détaillé à respecter?  
          Tour de table ou échange plus spontané (couper la parole)?  
          Convivialité, formalisme?

### **Le mode de structuration du travail**

Existe-t-il une différence dans l'importance accordée à la planification et au respect des délais entre le Québec et pays d'origine de la personne?

Quelle est l'importance accordée aux procédures au Québec et dans le pays d'origine de la personne?

P : Procédures écrites à suivre  
          Consignes orales

Est-ce que selon la personne la prise de risque est favorisée ou évitée, au Québec, dans son pays d'origine?

Selon la personne, consacre-t-on davantage de temps à la réflexion ou à l'action au Québec, dans son pays d'origine?

P : Attend-on d'avoir toutes les données avant de débiter?

Est-ce que les gens essaient de contourner les règles ou ils les suivent d'eux-mêmes?

Est-ce qu'il y a plusieurs niveaux hiérarchiques dans l'entreprise québécoise? Et dans le pays d'origine de la personne?



Est-ce qu'on recherche davantage des spécialistes dans un domaine précis ou des généralistes qui se débrouillent dans plusieurs domaines?

### **Le mode de prise de décision**

Est-ce que la personne pourrait raconter comment une décision se prend dans un milieu de travail québécois et comparer cette façon de faire à celle de son pays d'origine à partir de situations concrètes, d'anecdotes? Quand vous êtes arrivés, qu'est-ce qui vous a frappé le plus?

P : Qui y participe, la démarche

Qui décide ?

Comment est prise la décision (consultation des subordonnés, consensus, autoritarisme)

### **Le mode d'évaluation des résultats**

Sur quoi se base-t-on pour évaluer les résultats de votre travail au Québec et sur quoi se basait-on dans votre pays d'origine (atteinte des objectifs, contribution globale, implication au travail..)?

P : Auquel accorde-t-on le plus d'importance ?

### **Les critères de reconnaissance**

Quels sont les critères de reconnaissance d'un employé au Québec (performance, compétence, expérience, ancienneté)? Est-ce les mêmes que dans le pays d'origine de la personne? A-t-elle un exemple concret ou une anecdote à ce sujet?

### **Gestionnaires et chef d'entreprise**

Comment se comportent généralement les gestionnaires au Québec et dans le pays d'origine de la personne à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Communication (et relations interpersonnelles)

Rôle

Style de direction et de prise de décision

Style de leadership

Résolution de conflit

Contacts avec les subordonnés et délégation de pouvoir / autoritarisme

Qui peut devenir gestionnaire selon la personne au Québec et dans son pays d'origine à partir de situations concrètes, d'anecdotes? Comment devient-on gestionnaire au Québec et dans le pays d'origine de la personne?

P : Formation (études)

Cheminement de carrière (progression ou sommet?)

### **L'attitude des employés à l'égard de la hiérarchie**

Comment, selon la personne, se comportent vos collègues québécois à l'égard de la hiérarchie comparativement à la façon de se comporter à l'égard de la hiérarchie dans son pays d'origine à partir de situations concrètes, d'anecdotes? Qu'est-ce qui se fait dans la relation patron-employé ici qui ne se fait pas dans votre pays d'origine ou vice-versa?

P : Manière de donner du feedback  
 Communiquer une insatisfaction  
 Donner des sanctions  
 Conception du rôle  
 Importance de la hiérarchie, du pouvoir et du statut

### **Les relations interpersonnelles**

Est-ce que la personne pourrait raconter comment se passent les relations avec ses collègues ici au Québec et comment ça se passait dans son pays d'origine à partir de situations concrètes, d'anecdotes? Comment les gens s'approchent?

P : Au début  
 Actuellement  
 Dans le cadre du travail formel  
 Dans les moments informels  
 Mélange vie privée-vie au travail  
 Amitiés  
 Sujets d'échange, de conversation  
 Proximité ou distance physique  
 Toucher ou non le corps de l'autre  
 Poignée de main / embrassade  
 Rapports homme/femme  
 Degré de formalisme

### **La communication**

Est-ce que la personne peut décrire comment les Québécois communiquent entre eux et comment les gens de son pays d'origine communiquent entre eux à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Importance accordée au verbal et au non verbal  
 L'expression des émotions  
 Importance de la façon de dire les choses, qui les dits  
 Repères qui manquent à la personne pour bien comprendre  
 Erreurs d'interprétation dans le passé  
 Niveau de transparence de l'information  
 Place et forme données à l'écrit dans la communication

### **La gestion des conflits**

Est-ce que la personne peut comparer la façon de gérer les conflits entre le Québec et son pays d'origine? À partir d'exemples concrets?

P : Conflit recherché ou évité  
Utilisation d'un tiers

### **Hors thème**

Qu'est-ce qui a facilité ou rendu difficile l'intégration de la personne dans le milieu de travail québécois? La compréhension de ses tâches et de son rôle? Qu'est qui aurait pu faciliter la rapidité de son intégration?

P : Quel genre ou type d'information ?  
Quels sont les comportements québécois qui ont provoqué des malentendus ou des incompréhensions pour la personne?

Quelles sont les attitudes québécoises les plus difficiles à comprendre pour la personne?

Comment décririez-vous les travailleurs québécois?

Est-ce que la religion a une influence dans le travail ici selon votre expérience? Dans votre pays d'origine?

Depuis combien d'années êtes-vous au Québec?

Qu'est-ce que vous diriez à une personne de votre pays d'origine pour quelle sache à quoi s'attendre dans le milieu de travail québécois?

**SUJET DE RECHERCHE**

L'identification et l'explication des orientations culturelles nationales québécoises en emploi pour faciliter l'intégration des immigrants.

Cette recherche a pour but de mieux comprendre les conduites culturelles québécoises en emploi et d'expliquer l'origine historique de celles-ci. L'objectif au cœur de cette démarche de recherche est d'identifier dans l'expérience de travailleurs immigrants et de gestionnaires québécois œuvrant dans un milieu multiculturel les orientations des conduites culturelles québécoises plus marquées et comprendre et expliquer ces orientations et conduites culturelles à partir de l'histoire de la société québécoise aux niveaux politique, économique, religieux et familial.

**Ouverture :** Est-ce que la personne pourrait se présenter et raconter son expérience de travail avec des immigrants?

P : Nombre d'années comme gestionnaire  
Temps travaillé avec des Québécois d'origine immigrante  
Choses frappantes chez le personnel immigrant

**Thème 1 L'organisation du travail****Sous-thème : L'approche du travail en équipe**

1.1 Est-ce que la personne pourrait comparer l'approche du travail en équipe au Québec par rapport aux travailleurs d'origine immigrante à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Approche au Québec  
Approche des travailleurs immigrants

**Sous-thème : La participation aux processus décisionnels**

1.2 Est-ce que la personne pourrait raconter comment une décision se prend dans un milieu de travail québécois et comparer cette façon de faire à celle des personnes immigrantes à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Prise de décision au Québec  
Qui y participe, la démarche  
Prise de décision des personnes immigrantes  
Qui y participe

### **Sous-thème : La conception du travail**

1.3 Quelles sont selon la personne les différences dans la conception de la manière de travailler des Québécois et des travailleurs d'origine immigrante à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Planification

Réunions (comment ça se passe en, à quoi servent les)

### **Sous-thème : Le rythme de travail**

1.4 Quelles sont, selon la personne, les différences dans le rythme de travail des Québécois et des individus de d'origine immigrante à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Début et fin de la journée de travail

Pause le midi

Faire une chose après l'autre ou plusieurs choses à la fois

### **Sous-thème : L'aménagement de l'espace de travail**

1.5 Est-ce que la personne peut comparer la façon d'aménager l'espace de travail des Québécois et celles des personnes d'origine immigrante à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Bureaux

## **Thème 2 Les styles de management**

2.1 Qu'est-ce qui peut décrire le dirigeant québécois par rapport aux dirigeants d'origine immigrante à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Communication (et relations interpersonnelles)

Style de direction et de prise de décision

Style de leadership

Résolution de conflit

### **Sous-thème : L'attitude des employés à l'égard de la hiérarchie**

2.3 Comment, selon la personne, se comportent les Québécois à l'égard de la hiérarchie comparativement à la façon de se comporter à l'égard de la hiérarchie des personnes immigrantes à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Attitude au Québec

Attitude des personnes d'origine immigrantes

### **Thème 3 La communication interpersonnelle**

#### **Sous-thème : La manière d'exprimer accord et désaccord**

3.1 Comment selon la personne, les Québécois expriment-ils leur accord ou leur désaccord avec leurs collègues? Avec leurs supérieurs? Comment les personnes d'origine immigrante expriment-elles leur accord ou leur désaccord avec leurs collègues à partir de situations concrètes, d'anecdotes? Avec leurs supérieurs à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Accord et désaccord avec collègues au Québec  
 Accord et désaccord avec supérieurs au Québec  
 Accord et désaccord avec collègues, personnes d'origine immigrante  
 Accord et désaccord avec supérieurs, personne d'origine immigrante

#### **Sous-thème : Les relations interpersonnelles**

3.2 Est-ce que la personne pourrait raconter comment se passent les relations entre collègues québécois et comment ça se passe entre collègues d'origine immigrante à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Relations au Québec  
 Relations entre personnes d'origine immigrante

#### **Sous-thème : La communication**

3.3 Est-ce que la personne peut décrire comment les Québécois communiquent entre eux et comment les immigrants communiquent entre eux à partir de situations concrètes, d'anecdotes?

P : Importance accordée au verbal et au non verbal  
 L'expression  
 Importance du contexte

### **Hors thème**

Que recommanderiez-vous que les immigrants apprennent sur la culture québécoise en emploi pour faciliter leur intégration?

Quels sont les comportements québécois qui ont provoqué des malentendus ou des incompréhensions pour la personne?

Quelles sont les attitudes québécoises les plus difficiles à comprendre pour la personne?

Avez-vous constaté des différences dans le domaine des valeurs religieuses et des signes extérieurs de la foi?

## Formulaire de consentement

Nous vous invitons à bien lire ce formulaire et à poser des questions avant d'y apposer votre signature.

### **Titre du projet de recherche : L'influence de la culture nationale québécoise dans les entreprises**

**Responsable du projet :** Christyan Dulude est responsable de ce projet qui ne fait l'objet d'aucune subvention. Je peux le rejoindre au numéro de téléphone 1-514-864-3576, poste 20023, pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche.

### **Objectif et but du projet :**

Dans un premier temps, cette étude a pour but d'identifier certaines conduites culturelles québécoises en emploi à travers le témoignage de travailleurs d'origine immigrante et non-immigrante qui compareront les façons de faire ici et ailleurs. Afin de comprendre ces conduites culturelles, une analyse historique du Québec sera réalisée aux niveaux politique, économique, religieux et familial. Dans un deuxième temps, cette étude devrait permettre de recueillir des exemples d'incompréhensions ou de différences culturelles qui pourront servir dans le cadre de formations destinées à aider les nouveaux arrivants à mieux s'intégrer en emploi au Québec et les gestionnaires québécois à mieux comprendre leurs interactions avec leur personnel d'origine immigrante.

### **Raison et nature de ma participation :**

Il est entendu que ma participation à ce projet sera requise pour une entrevue d'environ 1 heure trente minutes. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui me convient, selon mes disponibilités. J'aurai à répondre à des questions concernant les principales fonctions que l'on peut rencontrer en entreprise, à savoir, l'organisation du travail, le style de gestion et la communication interpersonnelle. Chacune de ces fonctions sera divisée en sous-thèmes afin de mieux les illustrer et ainsi m'aider à comparer les façons de faire au Québec et ailleurs. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio. Je pourrai refuser de répondre à une ou plusieurs question(s) et mettre un terme à l'entrevue à n'importe quel moment.

### **Avantages pouvant découler de la participation :**

Ma participation à ce projet de recherche ne m'apportera aucun avantage direct. Ma participation permettra aux professionnels de gestion de la diversité de mieux connaître l'influence de la culture nationale québécoise sur la façon de travailler ici et ailleurs. Sur simple demande de ma part, on me transmettra les résultats généraux de cette recherche, une fois l'étude terminée.



**Inconvénients et risques pouvant découler de la participation :**

Il se pourrait, lors de l'entrevue, que le fait de parler de mon expérience m'amène à vivre une situation difficile. Dans ce cas, le chercheur pourra me fournir le nom d'un professionnel qui sera en mesure de me donner du support.

En aucun temps mon employeur n'aura accès à l'entrevue réalisée, en tout ou en partie. De plus, il ne sera pas mis au courant de ma participation à cette étude.

**Droit de retrait de participation sans préjudice :**

Il est entendu que ma participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et que je reste, à tout moment, libre de mettre fin à ma participation sans avoir à motiver ma décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

**Études ultérieures :**

Il se peut que les résultats obtenus suite à cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, j'autorise le responsable de ce projet à me contacter à nouveau et à me demander si je serais intéressé à participer à cette nouvelle recherche.

*Oui*

*Non*

**Confidentialité des données :**

Il est entendu que ma participation à cette entrevue demeure confidentielle de même que son contenu. Les exemples illustrant des différences culturelles qui pourraient être utilisées dans des formations ultérieures ne permettront en aucun moment de m'identifier, car mon nom ne sera jamais mentionné et des éléments tels que le nom de l'entreprise et tout autre élément pouvant permettre de m'identifier, seront changés afin de préserver la confidentialité. Seul le chercheur aura accès aux renseignements tel que recueillis. Les entrevues seront enregistrées sur une clé USB et cette clé sera conservée dans la filière verrouillée du bureau du responsable de la recherche pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant de m'identifier comme participant à cette étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

**Éventualité d'une suspension de l'étude :**

Ma participation à cette étude peut être interrompue par le chercheur s'il croit que c'est dans mon intérêt ou pour toutes autres raisons.

**Résultats de la recherche et publication :**

Je serai informé des résultats obtenus et je dois savoir que l'information recueillie pourra être utilisée pour fins de communication scientifique et professionnelle. Dans ces cas, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche.

**Identification du président du Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des lettres et sciences humaines :**

Pour tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule ma participation à ce projet, je peux en discuter avec le responsable du projet ou expliquer mes préoccupations à Mme Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat en composant le numéro suivant : 1-819-821-8000, poste 2644, ou par courriel : Cer\_1sh@usherbrooke.ca.

**Consentement libre et éclairé :**

J'ai lu et compris le contenu du présent formulaire. Je certifie qu'on me l'a expliqué verbalement. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant ce projet de recherche et on y a répondu à ma satisfaction. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour réfléchir et prendre ma décision. Je sais que je pourrai me retirer en tout temps.

Je soussigné(e) accepte de participer à cette étude.

\_\_\_\_\_  
Nom du participant

\_\_\_\_\_  
Signature du participant

\_\_\_\_\_  
Date

**Déclaration du responsable**

Je certifie a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire de consentement; b) lui avoir expliqué qu'il reste à tout moment libre de mettre un terme à sa participation au présent projet et que je lui remettrai une copie signée du présent formulaire.

\_\_\_\_\_  
Nom du chercheur

\_\_\_\_\_  
Signature du chercheur

\_\_\_\_\_  
Date

**Information de type administratif**

- L'original du formulaire sera conservé dans le dossier de recherche de M. Christyan Dulude et une copie signée sera remise au participant.