Université de Sherbrooke

Des pratiques d’encadrement efficaces
auprès de travailleurs issus de l’immigration

par
Sophie Boudrias

Thèse présentée dans le cadre de l’activité PSY 929
Programme de doctorat en psychologie
Département de psychologie

Mai 2007
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.

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

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

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 protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

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

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

Des pratiques d’encadrement efficaces auprès de travailleurs issus de l’immigration

Sophie Boudrias

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

Claude Charbonneau, directeur de recherche
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)
Nicole Chiasson, examinatrice
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines)
Patricia Lamarre, examinatrice externe
(Département de didactique, Faculté des sciences de l’éducation, Université de Montréal)
RÉSUMÉ

Les immigrants sont confrontés à un certain nombre de défis dans leur intégration en milieu de travail. Un encadrement particulier pourrait les aider à relever ces défis, notamment à l’aide de techniques empruntées du coaching. L’objectif de cette recherche exploratoire est donc l’identification de pratiques d’encadrement efficaces auprès des travailleurs immigrants. Pour cette recherche qualitative, des entrevues semi-structurées ont été conduites auprès de superviseurs expérimentés. Ces derniers constatent des aspects positifs à leur travail auprès des immigrants et disent rencontrer en général moins de difficultés auprès des employés immigrants qu’auprès des Québécois. Ils adoptent des objectifs et moyens semblables auprès de ces deux groupes. Les objectifs visés sont de l’ordre du développement des compétences centrées sur la tâche et des compétences relationnelles, de la responsabilisation, de la santé et de la sécurité au travail ainsi que du respect des règlements. La principale difficulté rencontrée auprès des immigrants concerne la différence de langue, quoique les caractéristiques culturelles et les relations intergroupes puissent aussi causer des difficultés mineures et vites résolues. De même, certains aspects positifs exagérés, telle la sur-production, peuvent ainsi devenir quelque peu problématiques. Quant aux moyens utilisés pour gérer ces difficultés, la suppléance constitue le moyen privilégié par les superviseurs. Ils utilisent également des techniques de communication, l’assistance et des stratégies de centration sur la tâche dans une assez grande mesure.

Mots-clés
Encadrement; Immigrants; Coaching; Développement des compétences; Responsabilisation; Culture; Relations intergroupes.
## Table des matières

Résumé......................................................................................................................... i
Table des matières........................................................................................................ ii
Liste des tableaux et figures........................................................................................... I
Remerciements............................................................................................................... II
Problématique.................................................................................................................. 1
Méthodologie.................................................................................................................... 6
  Population visée........................................................................................................... 6
  Cueillette de données..................................................................................................... 8
  Échantillon.................................................................................................................... 10
  Déroulement de l’analyse.............................................................................................. 14
Résultats.......................................................................................................................... 17
  Les objectifs et les moyens mentionnés par les superviseurs...................................... 17
  La supervision auprès des immigrants : une expérience positive............................ 27
  Les difficultés rencontrées et la façon de les gérer...................................................... 32
  Une stratégie générale : la création d’un lien............................................................... 76
  Mises en relation........................................................................................................... 76
Interprétation des résultats.............................................................................................. 85
  Des explications aux difficultés rencontrées............................................................... 85
  L’ouverture à la différence chez les superviseurs......................................................... 93
  La supervision des immigrants : théorie professée..................................................... 94
  La supervision des immigrants : théorie pratiquée...................................................... 96
Recommandations.......................................................................................................... 98
  Des stratégies efficaces : Recommandations pour les superviseurs débutants........... 98
  Quelques pistes aux entreprises embauchant des immigrants.................................... 100
  Autres recommandations............................................................................................. 102
Conclusion....................................................................................................................... 103
Références bibliographiques............................................................................................ 105
Annexe 1 : Grille d’entrevue............................................................................................ 110
Annexe 2 : Partie de la schématisation effectuée pendant la conduite des entrevues........ 111
## Liste des tableaux et figures

**Tableau 1** : Expérience des superviseurs ...........................................................................11

**Tableau 2** : Sexe et pays d'origine des immigrants supervisés ....................................13

**Tableau 3** : Illustration des étapes du déroulement de l’analyse des aspects positifs et des difficultés rencontrées .................................................................16

**Tableau 4** : Objectifs mentionnés par les superviseurs ................................................19

**Tableau 5** : Moyens utilisés par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs ........22

**Tableau 6** : Les superviseurs ayant nommé la responsabilisation comme objectif et / ou l’assistance comme moyen, en fonction du nombre d’années d’expérience ..............................................................................................................26

**Tableau 7** : Les aspects positifs en lien avec les objectifs mentionnés ..........................31

**Tableau 8** : La langue : objectifs et moyens ..................................................................44

**Tableau 9** : Les caractéristiques culturelles : objectifs et moyens ..................................53

**Tableau 10** : Les relations intergroupes : objectifs et moyens ........................................65

**Tableau 11** : L’exagération d’un aspect positif : objectifs et moyens ............................70

**Tableau 12** : La notion du temps : objectifs et moyens ..................................................73

**Tableau 13** : Les traumas : objectifs et moyens .............................................................75

**Tableau 14** : Les difficultés rencontrées par les superviseurs en relation avec les objectifs qu’ils poursuivent .................................................................................................................................77

**Tableau 15** : Les types de stratégies utilisées pour gérer chacune des difficultés rencontrées ..........................................................79

**Tableau 16** : Moyens utilisés pour gérer les difficultés en fonction des objectifs ..........82

**Tableau 17** : Modélisation de l’encadrement des immigrants en milieu de travail ........84

**Figure 1** : Nombre de difficultés gérées par les différents moyens selon les objectifs auxquels elles se rapportent ........................................................................................................81
Remerciements

Je tiens à remercier les entreprises ayant participé à l’étude, particulièrement les superviseurs m’ayant accordé quelques minutes de leur précieux temps afin de répondre aux questions de l’entrevue. J’espère que vous profiterez de cette étude, de quelque façon que ce soit.

Je désire également remercier Claude Charbonneau qui a su diriger cette thèse avec à la fois la rigueur et la souplesse nécessaires pour ce faire. Merci aussi à Nicole Chiasson et Jacques Proulx qui m’ont transmis leurs savoirs, chacun à leur façon, et grâce à qui cette thèse est ce qu’elle est.

Enfin, mes derniers remerciements sont adressés à la direction et au personnel du Centre Saint-Michel qui ont fait de mon internat une expérience enrichissante et ayant inspiré le sujet de cette thèse.
DES PRATIQUES D’ENCADREMENT EFFICACES AUPRÈS DE TRAVAILLEURS ISSUS DE L’IMMIGRATION

Le Québec accueille de plus en plus d’immigrants et ce, pour des raisons démographiques, économiques, politiques, culturelles et humanitaires (Ville de Sherbrooke, 2003). Le gouvernement du Québec poursuivant également un objectif de régionalisation de l’immigration (CAMO-PI, 2001), les immigrants sont de plus en plus nombreux à s’installer en région, notamment dans la région de l’Estrie. En effet, ils constituaient en 2001 4,6 % de la population sherbrookoise et plus de la moitié des immigrants sont arrivés après 1991 (Ville de Sherbrooke.).

Le Québec, contrairement à d’autres pays, vise une politique d’intégration des immigrants (Conseil des Relations interculturelles, 1997). L’intégration, pour ceux-ci, se distingue de l’assimilation par le fait qu’elle implique non seulement le fait de s’identifier à la culture d’accueil, mais également de maintenir une certaine intégrité par rapport à la culture d’origine (Berry, 1994). Concernant l’identification à la culture d’accueil, « (le M.A.I.C.C.) considère que l’immigrant est intégré lorsqu’il maîtrise la langue d’accueil, participe à l’ensemble de la vie collective de la société d’accueil et développe un sentiment d’appartenance à son égard. » (CAMO-PI, 1996, p. 7) D’un autre côté, puisque le Québec accepte que ses immigrants ne renient pas leur culture, l’adaptation doit se faire de façon réciproque (Conseil des Relations interculturelles). Par exemple, on tentera d’adapter nos pratiques d’encadrement des immigrants en milieu de travail plutôt que de seulement exiger des immigrants qu’ils s’adaptent à nos pratiques.

L’intégration des immigrants se fait notamment par leur accès au marché du travail. En effet, Manège (1993) affirme que :

Le travail, c’est bien connu, est l’un des meilleurs moyens d’intégration sociale, tant pour les immigrants et les immigrantes que pour les nouveaux travailleurs et travailleuses nés au Québec. Bien que ce ne soit pas la seule et unique façon d’y arriver, c’est quand même par l’exercice d’un emploi que les individus peuvent
le plus facilement se tailler une place à leur mesure dans la société
et subvenir de façon autonome et honorable à leurs besoins. (p. 1)

Plusieurs études portent sur les obstacles rencontrés par les immigrants\(^1\) (Bourque et Rioux, 1991; Demers, 1991; Laroche, 1994; MRCI, 1999; Dumont et Santos, 1996; Robert, 1995) et plus particulièrement par les membres de minorités visibles (Alpa, Québec multi-plus et Emploi-Québec, 2001; Gosselin, 2001; Kunz, 2003) dans leur recherche d’emploi. En effet, l’absence d’expérience de travail canadienne, la maîtrise insuffisante de la langue française et la discrimination raciale constituent des obstacles à l’embauche des immigrants (Demers; MRCI).

Par ailleurs, ceux-ci sont également confrontés à un certain nombre de défis après avoir franchi les obstacles à l’embauche. Premièrement, une fois entrés dans un milieu de travail, ils doivent évidemment apprendre une nouvelle langue, dont le vocabulaire technique propre à l’entreprise ou à l’emploi. Même des personnes dont le français est la langue maternelle peuvent éprouver des difficultés à comprendre le français québécois dans son utilisation quotidienne.

Deuxièmement, contrairement aux Québécois, les employés issus de l’immigration doivent non seulement s’adapter à une nouvelle culture organisationnelle lors de leur entrée dans un nouveau milieu de travail, mais également à toute une nouvelle culture nationale du travail. En effet, la place qu’occupe la sphère du travail varie selon les cultures. Certains travaillent pour vivre, d’autres vivent pour travailler (Hofstede, 1998). De même, les rôles et ressources attribués aux patrons ou aux superviseurs ne seront pas les mêmes selon la culture. Par exemple, l’attribution de privilèges aux personnes plus haut placées sera acceptée ou évitée selon la perception de la culture en question (Hofstede, 1994).

Enfin, au plan des relations interculturelles dans les milieux de travail accueillant des employés issus de l’immigration, la communication est parfois difficile entre ceux-ci et les Québécois, étant donné la différence de langue et de culture (MAIICC, 1994). Ces employés font également face à des préjugés, des stéréotypes et de la discrimination de la part des employés et des employeurs québécois (Gosselin, 2001; MAIICC). Des tensions peuvent alors être présentes entre les différents groupes culturels. Le développement d’habiletés sociales adaptées à la culture québécoise et d’habiletés de communication interculturelle de part et d’autre s’ajoute ainsi aux adaptations nécessaires à une intégration réussie des immigrants en milieu de travail.

\(^1\) Afin d’alléger le texte, le terme « immigrants » est utilisé dans le présent document non pas pour désigner les personnes possédant le statut d’immigrant mais plutôt dans son sens large, incluant toutes les personnes issues de l’immigration.
Un encadrement particulier pour les immigrants peut donc s’avérer utile pour leur intégration sur le plan de la langue, de la culture du travail et des relations de travail.

Un bon encadrement s’avère souvent efficace pour développer les habiletés sociales et professionnelles des immigrants (Langdeau et Ngo, 1994). Cet encadrement peut prendre diverses formes telles la formation, la supervision, le mentorat, le jumelage, le coaching, etc. Des adaptations aux méthodes d’encadrement pourraient toutefois s’avérer nécessaires dans un contexte interculturel. Par exemple, les superviseurs peuvent utiliser différents types de pouvoir, dont les suivants sont des exemples : le pouvoir de contrainte (coercive), le pouvoir de récompense, le pouvoir légitime, le pouvoir d’expert et le pouvoir de référence. (Rahim, Antonioni, Krumov et Ilieva, 2000) Selon les pays, ces différents types de pouvoir n’auront pas la même efficacité. Ainsi, aux États-Unis, les superviseurs efficaces utilisent le pouvoir de référence alors qu’en Bulgarie, il est préférable d’utiliser le pouvoir légitime pour être efficace. (Rahim, Antonioni, Krumov et Ilieva) La perception de l’efficacité des stratégies d’influence utilisées en milieu de travail est également différente selon les cultures (Fu et Yukl, 2000; Yukl, Fu et McDonald, 2003). Par exemple, la recherche de Yukl, Fu et McDonald a donné le résultat suivant :

En général, les gestionnaires occidentaux avaient une évaluation plus positive des stratégies directes et orientées sur la tâche alors que les gestionnaires chinois avaient une évaluation plus positive des stratégies impliquant des relations personnelles, une approche informelle et l’évitement de la confrontation.² (p. 78)

De même, les stratégies motivationnelles utilisées doivent être culturellement valides pour être efficaces (Leung, 2001). Leung affirme ainsi que dans les sociétés collectivistes, le fait de surpayer les gens qui perfomment moins engendre chez eux un sentiment de dette morale les poussant à travailler plus fort pour le groupe et à améliorer ainsi leur performance alors qu’aux États-Unis, la pratique du renforcement positif implique plutôt que l’on paie davantage un employé performant.

Parmi les diverses méthodes d’encadrement possibles, le coaching semble particulièrement efficace dans le développement d’habiletés chez les Occidentaux (Drolet, 1999; Rosinski, 2003; Whitmore, 2004). Il s’agit d’ailleurs d’une approche qui grandit en popularité et

² Traduction libre.
à laquelle une multitude de définitions ont été attribuées (Arrivé et Frings-Juton, 2004), dont en voici deux exemples :

1) Le coaching est un accompagnement individuel ayant pour objectif d’aider à la mise en place de changements comportementaux. (Albert et Emery, 1999, p. 14)

2) (...) le tutorat ou coaching (...) constitue (...) un rôle de gestion important. Il est alors un moyen employé pour aider un subalterne à développer des compétences dans un domaine particulier en utilisant ses activités régulières ou l’accomplissement de certaines responsabilités particulières. (Lescarbeau, 1992, p. 2)

Le coaching se distingue du mentorat par le fait que « les coaches agissent à titre de facilitateurs [alors que] les mentors donnent des conseils et des recommandations d’expert » (Rosinski, 2003, p. 5). Cela revient à dire que les coaches utilisent davantage l’assistance alors que les mentors interviennent plutôt en suppléance dans leurs interventions. La suppléance est définie par St-Arnaud comme étant « l’ensemble des procédés employés (...) pour transmettre au client de l’information » (St-Arnaud, 2001, p. 4) alors qu’il définit l’assistance comme étant « l’ensemble des procédés mis en œuvre (...) pour que le client active et utilise ses ressources latentes, ce qui lui permettra d’être le principal agent de changement » (St-Arnaud, p. 5). En d’autres termes, la suppléance consiste ainsi à compenser les lacunes de l’employé en lui fournissant des ressources (informations, conseils, etc.) qu’il ne possède pas alors que l’assistance consiste à reconnaître et utiliser les ressources de l’employé, notamment en lui posant des questions.

Le coaching se distingue également de l’enseignement (teaching) par le fait qu’il est ancré sur les préoccupations des coachés alors que l’enseignement est basé sur un devis pré-établi (Rosinski).

Enfin, selon Gendron et Gosselin (2001), le superviseur est centré sur la performance et son rôle est « (d’) encadrer et d’évaluer la performance d’une personne (alors que celui du coach est de) conseiller et soutenir une personne dans le développement de compétences nécessaires à son poste. » (p. 12) Le coach est ainsi centré sur le développement de compétences, visant toujours indirectement l’atteinte de la performance.

---

3 Traduction libre.
Très peu d'études ont cependant abordé l'approche de coaching dans un contexte d'utilisation auprès d'employés immigrants. En effet, Rosinski (2003) affirme que « le coaching et l'interculturel ont existé en tant que disciplines distinctes, passant à côté d'opportunités de se combiner »4. (p.xi) Ainsi, « Coaching across cultures » (Rosinski) semble être l'un des seuls, voire le seul document de référence en la matière.

Rosinski (2003) mentionne que la vision occidentale du monde assumée par le coaching traditionnel n'est pas universelle. Par exemple, dans les définitions ci-dessus, le changement ou le développement de compétences est l'objectif du coaching. Or, toutes les cultures ne valorisent pas également le changement, certaines cultures étant plus centrées sur le passé et la stabilité que sur le futur et le changement (Rosinski).

De plus, cette approche sous-tend des valeurs telles l'empowerment, l'autonomie, la responsabilisation et l'esprit d'initiative, celles-ci se reflétant dans ses pratiques (Drolet, 1999; Gendron et Faucher, 2002; Noyé, 2002; Whitmore, 2004). Ces valeurs, quoique très présées au Québec, ne font pas l'unanimité dans toutes les cultures. Par exemple, plusieurs immigrants proviennent de cultures plus collectivistes et hiérarchiques que celle des Canadiens, le Canada étant l'un des pays les plus individualistes et égalitaires parmi ceux qui ont fait l'objet d'études à ce sujet (Hofstede, 1994). Cela explique l'importance relative accordée aux valeurs prônées par le coaching. Ainsi, un employé provenant d'une culture fortement hiérarchique s'attendra à être commandé plutôt que consulté par son patron. De même, une personne dont les valeurs sont plus collectivistes pourra s'attendre à un lien semblable au lien familial avec son patron et évitera tout affrontement direct au travail de façon à préserver l'harmonie du groupe.

Malgré ces différences culturelles, le coaching semble avoir du potentiel pour la gestion du personnel dans un contexte interculturel (Rosinski, 2003). Le fait que cette approche vise l'empowerment des coachés pourrait par exemple favoriser chez eux l'apprentissage de la valeur culturelle d'autonomie et de la façon dont cela se traduit dans les milieux de travail québécois. Toutefois, les éléments mentionnés plus haut portent à croire que le coaching traditionnel n'est peut-être pas aussi efficace auprès des employés issus de l'immigration qu'auprès des Québécois de souche et que certaines adaptations s'imposent alors. Rosinski donne l'exemple suivant d'adaptation possible :

4 Traduction libre.
Dans le coaching traditionnel, l’accent est mis sur des objectifs personnels ou sur ceux de l’entreprise. "Coaching Across Cultures" vous invite à considérer le succès globalement, aidant les coachés à établir des objectifs profitables pour eux, tout en servant leurs organisations et en contribuant à construire un monde meilleur.  

(p. 8)

L’ouvrage de Rosinski (2003) ne constitue cependant pas le fruit d’une recherche à caractère scientifique. Ce dernier situe le coaching dans un modèle d’orientations culturelles et présente plusieurs théories pouvant être utiles pour la pratique d’un coaching empreint de sensibilité culturelle (ex.: la fenêtre de Johari, l’analyse transactionnelle et la programmation neuro-linguistique), sans toutefois identifier de façon rigoureuse des pratiques concrètes ayant fait leurs preuves auprès de travailleurs immigrants.

L’objectif du présent ouvrage est ainsi d’identifier des pratiques d’encadrement efficaces auprès de travailleurs issus de l’immigration, en interrogant des superviseurs ayant fait l’expérience, à travers leur pratique, de ce qui s’avère efficace ou non efficace auprès des immigrants et en comparant avec les pratiques utilisées auprès des Québécois afin de vérifier si des adaptations sont effectuées lorsque l’encadrement s’effectue auprès des premiers. Seule la perception des superviseurs est ici recueillie, au moyen de la méthodologie décrite ci-dessous. Puisqu’une méthode d’encadrement, c’est-à-dire le coaching, a particulièrement attiré notre intérêt, quelques comparaisons sont effectuées entre des données recueillies et cette méthode.

Méthodologie

La présente recherche est exploratoire. La méthode utilisée dans le cadre de celle-ci est donc de type qualitatif.

Population visée

L’immigration au Québec présente des caractéristiques différentes selon les régions. En Estrie, l’immigration est récente, diversifiée, constituée majoritairement de réfugiés et centrée

---

5 Traduction libre.

Puisque cette étude est exploratoire, il n’a pas été jugé nécessaire d’étendre l’échantillonnage à plusieurs régions du Québec. L’échantillon est compris de superviseurs oeuvrant dans des entreprises sélectionnées exclusivement dans la région de l’Estrie, entre autres parce que Sherbrooke est l’une des villes ciblées par la politique de régionalisation de l’immigration du Ministère de l’Immigration et des Communautés culturelles (Ville de Sherbrooke, 2003). De plus, cette région ne présentait pas de limite excessive aux résultats de la recherche. Notamment, il ne s’agit pas de l’une des villes les plus rurales ou les plus urbaines du Québec, c’est une région de taille moyenne ayant une population ni très élevée, ni très faible et ses industries sont représentatives des milieux de travail ouvriers d’immigrants d’autres régions.

Les superviseurs de l’échantillon ont été sélectionnés parmi des entreprises de type manufacturier. Il s’agit d’entreprises de fabrication de produits pour des clients. Les employés immigrants y travaillent en majorité en tant que journaliers sur une tâche précise et sont supervisés par un contremaître, un superviseur ou un chef d’équipe. On peut présumer que les immigrants éprouvant le plus de difficultés d’adaptation et ayant par le fait même le plus besoin d’encadrement se retrouveraient davantage dans ces milieux de travail. En effet, les personnes ayant peu de scolarité ou n’ayant pas obtenu la reconnaissance de leurs diplômes étrangers, comme on peut s’attendre à en trouver en usine, vivent généralement plus de difficultés d’adaptation ou d’intégration (Manège, 1993; Ouellet, Turgeon et Le Minh, 1978).

Selon nos sources⁶, l’ensemble des principales entreprises manufacturières de la région de l’Estrie embauchant un grand nombre d’immigrants ont été contactées, pour un total de dix-neuf entreprises. Des superviseurs de sept de ces entreprises (un à sept superviseurs par entreprise) ont répondu aux questions de l’entrevue, dont une qui a dû être retirée de l’échantillon puisqu’elle ne

---

présentait pas les caractéristiques d'une entreprise manufacturière. Une autre entreprise n'a pas retourné les appels. Les onze autres entreprises ne faisant pas partie de l'échantillon ont refusé de participer à la recherche pour trois raisons différentes : 7/11 parce qu'aucun superviseur de l'entreprise ne possédait l'expérience nécessaire pour y participer, 3/11 parce que le temps ne permettait pas leur participation et 1/11 à cause d'un contexte particulier auquel faisait face l'entreprise lorsqu'elle a été contactée. Pour des raisons de confidentialité, ce contexte ne sera pas davantage explicité. Étant donné que la raison principale du refus des entreprises pour participer à la recherche est l'absence d'expérience suffisante, on peut présumer que l'échantillon n'est pas biaisé par l'absence de participation d'un certain type particulier d'entreprise.

Deux critères ont influencé la sélection des superviseurs de l'échantillon. Ceux-ci devaient d'abord avoir supervisé des travailleurs issus de l'immigration pendant trois ans ou plus et avoir supervisé un minimum de cinq immigrants dans le cadre de leur travail. Un certain nombre d'années d'expérience est effectivement nécessaire pour connaître ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas et pour pouvoir en parler d'une façon éclairée et réfléchie. En trois ans, ces personnes ont probablement commis des erreurs et se sont ajustées par la suite. Ensuite, il a été exigé des superviseurs rencontrés qu'ils aient supervisé un minimum de cinq immigrants dans le cadre de leur travail puisque des données recueillies sur un très petit nombre d'expériences différentes (deux ou trois, par exemple) auraient pu être biaisées et non-généralisables.

**Cueillette de données**


Dans la grille d'entrevue présentée à l'annexe 1, la première série de questions visait à s'assurer que les répondants avaient les caractéristiques nécessaires pour faire partie de l'échantillon ainsi qu'à établir le profil des répondants selon leur expérience. Par exemple, le
nombre d'immigrants supervisés et le nombre d'années d'expérience de supervision auprès de ces employés leur ont été demandés. La section « Échantillon » présente les données recueillies sur l'expérience des superviseurs rencontrés.

La seconde série de questions contribuait également à établir un profil des répondants, cette fois-ci en fonction des employés supervisés, et portait sur les souvenirs des répondants quant aux caractéristiques des immigrants supervisés dans les trois dernières années. La section « Échantillon » présente les données recueillies quant à ces caractéristiques. Les caractéristiques de tous les employés supervisés par les répondants depuis le début de leur carrière n'ont pas été demandées parce que les souvenirs des superviseurs auraient pu ne pas être précis pour les années éloignées dans le passé. Les immigrants arrivant souvent par vagues en Estrie, restreindre le nombre d'années auxquelles les questions réfèrent visait également à permettre d'établir des caractéristiques communes chez les employés. Seules les caractéristiques des employés supervisés dans les trois dernières années ont donc été demandées aux répondants puisque ceux-ci devaient avoir un minimum de trois années d'expérience auprès des travailleurs immigrants.

La troisième série de questions portait sur les objectifs visés dans la supervision auprès des Québécois ainsi que sur les moyens pris pour atteindre ces objectifs. Cette série de questions avait deux fonctions : 1) connaître les objectifs et pratiques d'encadrement privilégiés par les superviseurs et 2) comparer les objectifs et les pratiques d'encadrement présents auprès des immigrants aux objectifs et pratiques d'encadrement présents auprès des Québécois.

La quatrième série de questions avait pour but d'identifier les pratiques d'encadrement efficaces auprès des travailleurs immigrants. Les questions de cette série ont été formulées de façon à recueillir des données qui soient le plus près possible de la pratique réelle des répondants plutôt que de leur pratique professée. Ainsi, elles avaient comme point de départ une difficulté vécue et racontée par le répondant. À partir de cette difficulté, la grille a permis de recueillir les intentions et les pratiques spontanées du superviseur (ex. : « Que faites-vous quand cette difficulté survient et dans quel but? »), ainsi que de discerner ce qui fonctionne et fonctionne moins bien dans les pratiques tentées par le répondant et les raisons pouvant expliquer cela. Cette série de questions a été répétée autant de fois que nécessaire, c'est-à-dire jusqu'à ce que le répondant n'ait plus aucune difficulté à raconter.
Enfin, la dernière question était une question ouverte visant à pallier aux lacunes de la grille d’entrevue, le cas échéant. Demander au répondant s’il avait quoi que ce soit à ajouter a effectivement permis de s’assurer que le tour de la question avait été fait.

Échantillon

Tel qu’expliqué plus loin dans la section « Déroulement de l’analyse », une première schématisation des données a été effectuée au fil des entrevues afin de suivre globalement l’évolution des données, ce qui a permis de constater une certaine saturation des données au niveau macroscopique. Si une analyse plus pointue des données avait été effectuée à ce moment, peut-être que certains détails nouveaux auraient pu être décelés. Cependant, aucun nouvel élément important n’est survenu après treize entrevues. Cinq autres entrevues ont tout de même été conduites par la suite puisqu’elles avaient déjà été cédulées et que la saturation n’avait été constatée qu’à un niveau macroscopique, certaines informations plus pointues mais tout de même pertinentes ayant pu ressortir de ces dernières entrevues.

Un total de dix-huit superviseurs ont été rencontrés. Trois d’entre eux (3/18) ont été retirés de l’échantillon, dont deux (2/3) parce qu’ils provenaient d’une entreprise non manufacturière et un autre (1/3) parce qu’il n’avait pas suffisamment d’expérience de supervision auprès des immigrants (il avait seulement un an d’expérience et n’avait supervisé que quatre employés immigrants). L’échantillon final est donc composé de quinze superviseurs, douze hommes (12/15) et trois femmes (3/15), provenant de six entreprises différentes. Une à cinq personnes par entreprise ont été rencontrées.

L’expérience des superviseurs. Dans la grille d’entrevue présentée à l’annexe 1, la première série de questions concernait l’expérience des répondants. Les répondants exerçaient le rôle de superviseur depuis 11,3 ans, en moyenne. Ils supervisaient des immigrants en moyenne depuis 8,9 ans et tous sauf un (H17) avaient supervisé des immigrants récemment, c’est-à-dire dans les trois dernières années. Rappelons ici que l’ensemble des superviseurs devaient avoir supervisé des immigrants pendant au moins 3 ans et avoir supervisé un minimum de 5 immigrants pour faire partie de l’échantillon. Ainsi, tous les superviseurs avaient une expérience
La pertinence pour que leurs propos soient pris en compte. Il apparaissait toutefois pertinent de vérifier si les données recueillies chez chacun d’eux variaient selon leur niveau d’expérience.

Le tableau 1 constitue un profil des répondants en fonction de leur expérience. Le nombre d’années d’expérience ainsi que le nombre d’immigrants supervisés étant très diversifiés chez les répondants, trois catégories de superviseurs ont été formées selon leur niveau d’expérience afin de réduire cette variation. Les superviseurs ayant supervisé des immigrants depuis au moins 9 ans et ayant supervisé un minimum de 20 immigrants ont été classés dans la catégorie « Expert ». Ils sont au nombre de cinq (5/15). Ceux qui avaient une expérience inférieure à 9 ans de supervision auprès d’immigrants et qui avaient supervisé moins de 20 immigrants ont été classés dans la catégorie « Débutant ». Quatre superviseurs font partie de cette catégorie (4/15). Enfin, ceux qui

Tableau 1

**Expérience des superviseurs**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Entreprise</th>
<th>Supervisor</th>
<th>N années supervision</th>
<th>N années supervision d'immigrants</th>
<th>N immigrants supervisés</th>
<th>Catégorie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>E1</td>
<td>H1</td>
<td>X</td>
<td>&lt; 9 ans</td>
<td>≥ 9 ans</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>E2</td>
<td>H2</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H10</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>I</td>
</tr>
<tr>
<td>E3</td>
<td>H3</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H4</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H5</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F6</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F13</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H14</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H7</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H8</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F16</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H17</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H18</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre de superviseurs</th>
<th>8</th>
<th>7</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>6</th>
<th>E = 5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>I = 6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>D = 4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. H = Homme F = Femme E = Expert I = Intermédiaire D = Débutant

Pour l’ensemble des superviseurs sauf un (H11), lorsque le nombre d’années d’expérience auprès des immigrants était supérieur ou égal à 9 ans, il l’était aussi auprès des Québécois et lorsqu’il était inférieur à 9 ans auprès des immigrants, il l’était aussi auprès des Québécois. Le nombre d’employés supervisés depuis trois ans est difficile à déterminer étant donné le roulement de personnel et la variété de formes que prenaient les réponses des superviseurs rencontrés. Par exemple, certains trouvant difficile de répondre pour l’ensemble des trois ans, mentionnaient plutôt le nombre d’employés actuel ou encore annuel. Cette donnée n’étant d’ailleurs pas essentielle puisqu’elle ne porte pas spécifiquement sur la supervision des immigrants, elle n’a pas été incluse dans le tableau 1.


Le temps écoulé depuis l’immigration des employés supervisés varie également beaucoup chez la plupart des répondants. De façon générale, certains des immigrants supervisés sont arrivés
au Québec depuis très longtemps (une vingtaine d’années) alors que pour d’autres, l’immigration est plus récente (moins d’un an).

Tableau 2
Sexe et pays d’origine des immigrants supervisés

<table>
<thead>
<tr>
<th>Entreprise</th>
<th>Superviseur</th>
<th>Sexe des immigr.</th>
<th>Amér. Latine</th>
<th>Caraïbes</th>
<th>Afrique</th>
<th>Monde Arabe</th>
<th>Europe</th>
<th>Asie</th>
<th>Monde Indien</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>E1</td>
<td>H1</td>
<td>F &gt; H</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>XXX</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H2</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E2</td>
<td>H10</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H3</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E3</td>
<td>H4</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td>XXX</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H5</td>
<td>H</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E4</td>
<td>F6</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>XXX</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F13</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>XXX</td>
<td>X</td>
<td>XXX</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H14</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>XXX</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E5</td>
<td>H7</td>
<td>H</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H8</td>
<td>H &gt; F</td>
<td>X</td>
<td>XXX</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F16</td>
<td>F &gt; H</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H17</td>
<td>H = F</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H18</td>
<td>H = F</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E6</td>
<td>H11</td>
<td>H = F</td>
<td>X</td>
<td>XXX</td>
<td>11</td>
<td></td>
<td>13</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td></td>
<td>---</td>
<td>11</td>
<td>4</td>
<td>12</td>
<td>11</td>
<td>13</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. F > H = A supervisé plus de femmes que d’hommes; H > F = A supervisé plus d’hommes que de femmes; H = A supervisé seulement des hommes; H = F = A supervisé un nombre équivalent d’hommes et de femmes; XXX = A supervisé une majorité d’immigrants provenant de cet endroit; X = A supervisé des immigrants provenant de cet endroit.

La majorité des répondants ignoraient le statut d’immigration de leurs employés (11/15) mais croyaient qu’au moins quelques uns étaient réfugiés ou avaient du moins quitté leur pays à cause de la guerre (9/15). Trois superviseurs (3/15) mentionnent que leurs employés immigrants constituent le plus souvent des réfugiés, au moins depuis quelques années. Cela peut résulter de la politique de régionalisation de l’immigration du gouvernement du Québec.

La plupart des répondants (12/15) ont mentionné soit que le niveau de scolarité de leurs employés immigrants variait beaucoup, de très scolarisés à très peu scolarisés (6/15), soit que la majorité, voire la totalité des employés immigrants supervisés étaient très scolarisés dans leur pays d’origine (6/15).
Parmi leurs employés immigrants, la plupart des répondants (8/15) ont supervisé plus d’hommes que de femmes alors que deux (2/15) ont supervisé davantage de femmes que d’hommes. Deux autres superviseurs (2/15) ont supervisé uniquement des hommes et trois (3/15) ont supervisé un nombre similaire d’hommes et de femmes.

Déroulement de l’analyse

L’analyse des données s’est effectuée en partie de façon continue pendant la cueillette de données mais principalement après cette cueillette. Après la transcription des verbatims, il y a eu une codification des données par unités de sens, une catégorisation de ces codes, l’établissement des propriétés (ou caractéristiques) des catégories, la mise en relation entre les catégories et la modélisation des données de façon à les intégrer ensemble. Les catégories ont émergé des données et n’étaient donc pas fixées à priori à partir de la littérature, quoique les connaissances de la chercheuse dans le domaine interculturel aient pu influencer involontairement la formation de ces catégories. Les paragraphes qui suivent expliquent le déroulement de l’analyse de façon plus détaillée.

L’analyse continue. Tout d’abord, pendant la conduite des entrevues, une schématisation des grands thèmes ressortant des données a été effectuée pour traiter les données recueillies et vérifier ainsi l’évolution des données émergentes. Cela assurait de traiter celles-ci en profondeur. Une partie de cette schématisation est présentée à l’annexe 2.

Des ajustements ont été effectués à la grille d’entrevue à mesure que les données évoluait. Une nouvelle piste amenée par les répondants a mené à l’ajout d’une question dès les premières entrevues effectuées (voir la question 11 de l’annexe 1). Tous les répondants abordaient effectivement pendant l’entrevue les aspects positifs de la supervision auprès des immigrants. Ainsi, ces aspects ont été demandés aux autres répondants lorsque les difficultés avaient toutes été racontées.

De plus, des exemples ou des synonymes ont dû être ajoutés à certaines questions étant donné que les répondants semblaient avoir de la difficulté à y répondre. Notamment, des exemples de statuts d’immigration ont été fournis puisque les superviseurs ne semblaient pas les connaître. De même, il leur a été demandé : « Dans votre rôle de superviseur en général, pas
seulement avec les immigrants, quels sont vos objectifs? Qu’est-ce que vous visiez avec vos employés? » afin de s’assurer qu’ils saisissent bien la question (voir la question 4 de l’annexe 1). Enfin, lorsqu’un répondant mentionnait une hypothèse d’explication pour une situation donnée, celle-ci était vérifiée auprès des autres répondants qui mentionnaient cette même situation. Par exemple, un répondant a affirmé qu’il pensait que le plus grand respect des normes par les immigrants était lié au fait que ceux-ci étaient plus âgés dans l’entreprise. Il a donc été demandé par la suite aux autres répondants abordant le respect des normes si leurs employés immigrants étaient plus âgés que les Québécois ainsi que ce qu’ils pensaient de cette hypothèse.

L’analyse des objectifs et des moyens. L’analyse plus pointue des verbatims d’entrevues a été effectuée après que toutes les données aient été recueillies. Dans le cas des objectifs des superviseurs et des moyens qu’ils prennent pour les atteindre, une codification des données a été effectuée, suivie d’une catégorisation conceptuelle, plus large que la codification. Un à deux autres niveaux de catégorisation ont été ajoutés par la suite, allant vers un niveau de généralité de plus en plus élevé, tel que démontré plus loin dans les tableaux 4 et 5 de la section présentant les résultats. Dans ces tableaux, la colonne complètement à gauche correspond aux codes attribués aux propos des répondants. Quelques données ont finalement été comparées à l’approche de coaching, celle-ci ayant particulièrement attiré notre attention dans le contexte théorique de l’étude.

L’analyse des aspects positifs et des difficultés rencontrées. Étant donnée la grande quantité d’informations diverses composant les verbatims dans les parties abordant les aspects positifs et les difficultés, ces dernières ont d’abord été classées selon des grandes catégories (niveau 2 de catégorisation : la langue, les pratiques d’hygiène, etc.) avant de procéder à la codification. Par exemple, les propos référant à la langue, aux pratiques d’hygiène, à la sur-scolarisation et aux aspects positifs de la supervision auprès des immigrants ont d’abord été regroupés ensemble dans des chemises sous ces titres respectifs. Cette catégorisation conceptuelle préliminaire a permis de faire ressortir les grands éléments discutés et de faciliter ainsi la codification des données, de même qu’à suivre l’évolution globale des données à mesure que celles-ci étaient recueillies.
La codification des données s’est ainsi effectuée à l’intérieur de ce niveau de catégorisation et ces codes ont par la suite été regroupés de façon à former des sous-catégories relevant de chacune des catégories de niveau 2 (niveau 1 de catégorisation : conséquences de l’obstacle, gestion de l’obstacle, etc.). À titre d’exemple, les caractéristiques de la difficulté « la langue », ses conséquences et sa gestion constituent les trois catégories de niveau 1 formées à partir des codes. Les codes regroupés pour former la catégorie de niveau 1 « gestion de la langue » incluaient notamment la reformulation, la vérification de la compréhension, etc.

Un dernier niveau de catégorisation, le plus large de tous, a été effectué concernant certaines difficultés (niveau 3 de catégorisation), à la toute fin de l’analyse, en rassemblant des catégories de niveau 2 qui paraissaient reliées entre elles. Par exemple, les malentendus culturels, les préjugés et le racisme, les accusations de racisme ainsi que la tendance à se regrouper ont été rassemblés à ce moment sous le sous-titre « Les relations intergroupes ». Le tableau 3 illustre, à l’aide d’un exemple, ces différentes étapes du déroulement de l’analyse des aspects positifs et des difficultés rencontrées par les superviseurs.

Tableau 3
Illustration des étapes du déroulement de l’analyse des aspects positifs et des difficultés rencontrées

<table>
<thead>
<tr>
<th>Codes</th>
<th>Catégorisation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Niveau 1</td>
</tr>
<tr>
<td>Tissus synthétiques, alimentation, hygiène, pigmentation de la peau, etc.</td>
<td>Les causes des odeurs</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La mise en relation ou l’analyse inter-catégories. Afin de déterminer les propriétés de certaines catégories (qu’elles concernent les objectifs et moyens ou les difficultés et stratégies), une recherche de liens a été enclenchée entre, d’un côté, les catégories formées, et de l’autre, les caractéristiques des répondants et celles de leurs employés. Les deux premières séries de questions ont été utilisées à cette fin. Par exemple, il a été tenté à cette étape de voir si l’utilisation de l’assistance par les superviseurs variait en fonction de leur expérience.

Dans la section « mises en relation », les difficultés nommées par les superviseurs ont été mises en relation avec leurs objectifs et les stratégies utilisées pour gérer ces difficultés ont été
reliées aux moyens mentionnés par eux pour encadrer les employés. Le tout a enfin été rassemblé de façon à former une modélisation de l'ensemble des données recueillies.

Résultats

Les résultats sont présentés en cinq sections distinctes : la première aborde les objectifs et les moyens mentionnés par les superviseurs, la seconde, les aspects positifs mentionnés par eux, la troisième, les difficultés qu'ils ont rencontrées et la façon de les gérer, la quatrième, la création d'un lien en tant que stratégie générale et enfin la dernière, les mises en relation entre les difficultés, les moyens et les objectifs visés.

Les objectifs et les moyens mentionnés par les superviseurs

Cette section est divisée en cinq sous-sections. D'abord, une première sous-section aborde la similarité des objectifs et des moyens dans la supervision des immigrants et des Québécois. Ensuite, les objectifs et les moyens sont réunis en catégories dans deux sous-sections distinctes qui présentent également quelques liens avec l'approche de coaching. L'expérience des superviseurs est ensuite analysée comme variable influençant les objectifs et moyens mentionnés, dont ceux qui s'apparentent davantage au coaching, et une brève conclusion résume l'essentiel de la présente section.

Des objectifs et moyens similaires pour tous

Les superviseurs affirment, en majorité (13/15), poursuivre les mêmes objectifs dans leur supervision auprès des immigrants qu'auprès des autres employés. Ils semblent d'ailleurs percevoir comme étant péjoratif, voire raciste, de faire une différence entre les deux, tel que démontré ci-dessous, et il a alors parfois fallu reformuler les questions pour éviter que les réponses ne soient biaisées par la désirabilité sociale.

[Les objectifs] sont les mêmes pour nous. Je vais traiter sur le même pied d'égalité puis il y a pas d'autres objectifs, que ce soit, peu importe la couleur de la peau, la nationalité. Il faut que le
travail se fasse puis on n’en demandera pas plus à un qu’à l’autre. Il faut que la personne soit compétente. (H3)

Je fais pas de différence [...]. Je suis pas racial du tout. [...] Non, je fais pareil pour tout le monde. (H10)

Les moyens pris par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs semblent toutefois différer un peu plus. En effet, la majorité des répondants (11/15) a affirmé que les moyens étaient différents en rapport avec les difficultés langagières des immigrants. La partie de cet ouvrage portant sur l’obstacle de la langue énonce ces différences dans les moyens utilisés, qui visent notamment à se faire comprendre et à comprendre l’autre. On y retrouve par exemple le fait de parler plus lentement, de faire répéter l’autre, de réduire les bruits ambiants, etc. D’un autre côté, il semble s’agir de la seule difficulté entraînant une différence dans les moyens utilisés. En outre, pour plusieurs autres difficultés, les superviseurs disent les gérer de la même façon que lorsqu’elles sont rencontrées auprès de Québécois, tel que constaté dans la partie décrivant chacune des difficultés particulières. On peut donc dire qu’en général, les moyens utilisés sont également similaires chez les travailleurs québécois et immigrants, mais varient lorsque des difficultés langagières sont présentes.

Objectifs des superviseurs

Le tableau 4 a été construit en codant les réponses des superviseurs à la question 4 de la grille d’entrevue. Les codes ayant un lien commun ont ensuite été rassemblés sous une première catégorisation, puis sous une seconde catégorisation, plus large que la première, de la même façon. Ce tableau présente les objectifs poursuivis par les superviseurs rencontrés, tant auprès des Québécois qu’auprès des immigrants, ainsi que le nombre de répondants ayant mentionné ces objectifs. Les codes (à l’extrême gauche du tableau) correspondent aux propos tenus tels quels par les répondants ou encore à leurs propos résumés ou reformulés. Par exemple, les trois propos suivants ont été codés « productivité » : « Il faut atteindre un niveau de productivité acceptable. » (H11); « J’ai des objectifs de production à atteindre. » (H14) et « C’est d’obtenir ce que les gens sont payés pour. Au niveau productivité, (…). » (H17). Les deux propos suivants ont, quant à eux, été codés « compréhension des règlements » : « On va vérifier, est-ce qu’il (…) comprend
<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetifs mentionnes par les superviseurs</th>
<th>2ème CATÉGORISATION</th>
<th>1ère CATÉGORISATION</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nombre de superviseurs</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>3/15</strong></td>
<td><strong>Respect des référents</strong></td>
<td><strong>Compétences des référents</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>4/15</strong></td>
<td><strong>Santé et sécurité</strong></td>
<td><strong>Santé et sécurité des employés</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>4/15</strong></td>
<td><strong>Responsabilité</strong></td>
<td>** Participation**</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>5/15</strong></td>
<td><strong>Compétences relationnelles</strong></td>
<td><strong>Développement de l'esprit d'équipe</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>12/15</strong></td>
<td><strong>Qualité du travail</strong></td>
<td><strong>Qualité du travail et de son environnement</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Produitif</strong></td>
<td><strong>Productivité</strong></td>
<td><strong>Productivité</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 4**
bien les directives ? » (F6) et « Ce qu’ils doivent apprendre aussi, c’est les règlements de l’usine. » (H11).

Une répondante jouait un rôle différent au sein de l’entreprise, en plus de son rôle de supervision, et visait ainsi des objectifs supplémentaires qui ne sont pas mentionnés dans le tableau 4 puisqu’ils ne sont pas reliés à son rôle de superviseur dans l’entreprise en question. Un exemple de ces objectifs est le suivant : « Travail sur soi, sur les blessures ». Un objectif d’un autre superviseur a de la même façon été exclu du tableau parce qu’il n’était pas suffisamment clair. Il s’agit d’ « isoler le client ».


L’objectif du coaching étant, tel que mentionné dans le contexte théorique de l’étude, de développer des compétences ou de mettre en place des changements comportementaux, les principaux objectifs des superviseurs semblent cohérents avec les objectifs du coaching. En effet, ceux-ci visent principalement à développer les compétences de leurs employés par rapport aux tâches qu’ils ont à effectuer, qu’il s’agisse de la productivité, de la qualité du travail ou encore de la polyvalence des employés. Les objectifs du coaching liés à l’amélioration de la performance et à l’atteinte des résultats sont d’ailleurs mentionnés par plusieurs auteurs (Kinlaw, 1997; Angel et Amar, 2005; Drolet, 1999).

Le coaching peut également être utilisé pour développer les compétences relationnelles des employés afin d’améliorer la qualité des relations de travail et du travail d’équipe, ce qui constitue un objectif mentionné par le tiers des répondants. En effet, la préoccupation pour les relations humaines, la cohésion et la collaboration des membres d’une équipe de travail est très présente dans le coaching, particulièrement dans le coaching d’équipe (par opposition au coaching individuel) (Angel et Amar, 2005; Kinlaw, 1994; Devillard, 2005).
La responsabilisation ou mobilisation constitue l’une des caractéristiques essentielles du coaching (Noyé, 2002; Albert et Emery, 1999; Drolet, 1999; Devillard, 2005). Les répondants ayant mentionné cet objectif ont donc une visée en accord avec celle du coaching.

**Moyens utilisés par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs**

Le tableau 5 a été construit en codant les réponses des superviseurs à la question 5 de la grille d’entrevue, portant sur les moyens pris par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs. Tout comme pour le tableau 4, les codes ayant un lien commun ont ensuite été rassemblés sous une première catégorisation, puis sous une seconde catégorisation, plus large que la première. Un troisième niveau de catégorisation a été ajouté ici. Ce tableau énonce les moyens pris par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs. Les codes (à l’extrême gauche du tableau) correspondent, ici aussi, aux propos tenus tels quels par les répondants ou encore à leurs propos résumés ou reformulés. Par exemple, le code « formation » comprend, entre autres, les propos suivants : « Je m’assure qu’ils soient formés. » (F16) et « C’est en donnant de la formation. » (H8). Quant aux propos suivants, ils ont plutôt été codés « partager les résultats » : « De faire des rapports aussi à savoir où ce que l’entreprise est rendue dans ses comptes, dans ses objectifs. » (H3) et « (...) au moins une fois toute la gang au complet sur les résultats, qu’on sache où ce qu’on s’en va. » (F16).

Comme dans le cas des objectifs, une répondante jouait un rôle différent au sein de l’entreprise, en plus de son rôle de supervision, et utilisait donc des moyens supplémentaires qui ne sont pas mentionnés dans le tableau de la page suivante puisqu’ils ne sont pas reliés à son rôle de superviseur dans l’entreprise en question. Un exemple de ces moyens est « la relation d’aide » (F13).

Les superviseurs ont parlé des moyens qu’ils utilisaient sous trois aspects différents : leur relation avec le supervisé (techniques de communication, suppléance et assistance) (15/15), leur relation avec la tâche (planification et résolution de problèmes) (4/15) et le cadre ou la modalité utilisée pour remplir son rôle de superviseur (rencontres individuelles ou de groupe, supervision, formation et évaluation) (12/15).
<table>
<thead>
<tr>
<th>Date</th>
<th>Action</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8/15</td>
<td>Assistance</td>
</tr>
<tr>
<td>11/15</td>
<td>Supervise</td>
</tr>
<tr>
<td>9/15</td>
<td>Communication</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Moeurs</th>
<th>Moyens utilisés par les supérieurs pour atteindre leurs objectifs</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1er</td>
<td>Véhiculer les employés</td>
</tr>
<tr>
<td>2e</td>
<td>Respecter le silencieux, égaliser les opinions</td>
</tr>
<tr>
<td>3e</td>
<td>Suppléer les supérieurs dans les emplois</td>
</tr>
<tr>
<td>---------</td>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td>4/15</td>
<td>Evaluation</td>
</tr>
<tr>
<td>5/15</td>
<td>Supervision</td>
</tr>
<tr>
<td>6/15</td>
<td>Formation</td>
</tr>
<tr>
<td>2/15</td>
<td>Ressources</td>
</tr>
<tr>
<td>(6/15)</td>
<td>équipe des employés</td>
</tr>
<tr>
<td>7/15</td>
<td>Collaboration</td>
</tr>
<tr>
<td>(5/15)</td>
<td>Échec</td>
</tr>
<tr>
<td>5/15</td>
<td>Échec</td>
</tr>
<tr>
<td>(suite 5)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Dans la relation entre le superviseur et le supervisé, des moyens fréquemment nommés sont de l’ordre de l’utilisation de techniques de communication (9/15). Le respect, le maintien d’un climat détendu et le souci de la compréhension de l’autre font partie de cette catégorie. Ces éléments sont mentionnés par plusieurs auteurs comme étant d’une grande importance dans le coaching (Drolet, 1999; Kinlaw, 1997). Ces derniers ajoutent d’autres compétences de communication à celles mentionnées par les répondants. L’empathie, l’absence de jugement, la reformulation, le recadrage et l’attention portée aux comportements non verbaux en sont des exemples.

Toujours dans la relation entre le superviseur et le supervisé, deux procédés plus spécifiques peuvent être utilisés dans la communication. Il s’agit de la suppléance et de l’assistance. Tel que définies dans la première partie de cet ouvrage, la suppléance consiste à transmettre de l’information ou des ressources à une personne alors que l’assistance consiste plutôt à reconnaître et utiliser ses propres ressources, notamment en lui posant des questions. Les coaches utilisent la facilitation (ou l’assistance) plutôt que la prescription de conseils et de recommandations (ou la suppléance). Les auteurs sur le coaching préconisent en effet une utilisation prépondérante de l’assistance sur la suppléance, cela caractérisant d’ailleurs cette approche. « Il n’y a pas de conseil en coaching, pas de transfert d’outils, il n’y a qu’une élaboration, c’est-à-dire une réflexion et une recherche de solution adaptée et personnalisée. » (Devillard, 2005, p. 19). « Si le collaborateur a un assez bon niveau d’autonomie, le coaching est sur le registre de la facilitation non-directive. (...) Le coach pose surtout des questions, il aide le collaborateur à structurer sa propre démarche de progrès. » (Noyé, 2002, p. 31)

Or, les superviseurs de la présente étude semblent utiliser tout autant, voire davantage, la suppléance (11/15) que l’assistance (8/15) pour atteindre leurs objectifs. En effet, ils affirment informer, outiller et contrôler leurs employés plus qu’ils n’affirment les impliquer et les valoriser, ce qui va à l’encontre de ce que recommande l’approche de coaching.

En ce qui concerne la centration du superviseur sur la tâche, quatre répondants (4/15) ont nommé la planification et la résolution de problèmes comme faisant partie des moyens utilisés pour atteindre leurs objectifs.

Certains superviseurs ont mentionné les rencontres individuelles (2/15) et/ou l’utilisation d’équipes de travail (6/15) comme faisant partie des moyens qu’ils utilisent
dans leur supervision. Toutefois, ces éléments concernent davantage le cadre utilisé pour superviser et ne spécifient pas les moyens plus précis utilisés à l'intérieur de ce cadre. De même, la supervision mentionnée par cinq répondants fait tout autant partie du cadre utilisé pour parvenir aux objectifs. Puisque le but de la présente étude est de déterminer les techniques utilisées à l'intérieur de la supervision, celle-ci est trop large et imprécise pour être analysée comme moyen en soi.

La formation (6/15) et l'évaluation (4/15) font partie des moyens utilisés par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs. Ces modalités peuvent également constituer le cadre des rencontres entre les superviseurs et les supervisés.

**L'expérience des superviseurs et le coaching**

Bien que les objectifs et les moyens des superviseurs fassent partie des objectifs que l'on retrouve généralement dans le coaching, un aspect n'a été que peu nommé par les superviseurs rencontrés alors qu'il constitue un élément assez important du coaching. Il s'agit de l'objectif de responsabilisation, pouvant être atteint en privilégiant l'utilisation de l'assistance sur celle de la suppléance. En outre, la suppléance a été mentionnée plus fréquemment que l'assistance comme moyen utilisé par les répondants pour atteindre leurs objectifs.

Une question pourrait alors se poser : est-ce que les superviseurs ayant nommé la responsabilisation et l'assistance ont plus d'années d'expérience que les superviseurs ne les ayant pas nommées ? Le tableau 6 visait à vérifier s'il existait une corrélation entre l'expérience des superviseurs et l'objectif de responsabilisation ou l'utilisation de l'assistance, ce qui ne semble pas être le cas. Effectivement, seulement un superviseur possédant un minimum de neuf ans d'expérience a nommé des objectifs en lien avec la responsabilisation, contre trois superviseurs possédant moins de neuf ans d'expérience. De même, seuls trois superviseurs possédant un minimum de neuf ans d'expérience de supervision ont mentionné l'assistance, contre cinq possédant moins de neuf ans d'expérience. La différence entre ces chiffres étant très faible, aucune hypothèse ne peut être émise sur une possible corrélation entre l'expérience du superviseur et son utilisation de l'assistance ou encore entre son expérience et la visée de responsabilisation.
Tableau 6

Les superviseurs ayant nommé la responsabilisation comme objectif et / ou l'assistance comme moyen, en fonction du nombre d'années d'expérience

<table>
<thead>
<tr>
<th>Entreprises</th>
<th>Superviseurs</th>
<th>Objectifs : Ayant nommé la responsabilisation</th>
<th>Moyens : Ayant nommé l'assistance</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>E1</td>
<td>H1 (X)</td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>E2</td>
<td>H2 (X)</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H10 (X)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E3</td>
<td>H3 (Y)</td>
<td>Y</td>
<td>Y</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H4 (X)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H5 (Y)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E4</td>
<td>F6 (Y)</td>
<td>Y</td>
<td>Y</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F13 (Y)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H14 (Y)</td>
<td></td>
<td>Y</td>
</tr>
<tr>
<td>E5</td>
<td>H7 (Y)</td>
<td>Y</td>
<td>Y</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H8 (X)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>F16 (X)</td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H17 (X)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>H18 (Y)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E6</td>
<td>H11 (X)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Nombre de superviseurs</td>
<td>X : 1 Y : 3</td>
<td>X : 3 Y : 5</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. X = Exerce la fonction de superviseur depuis neuf ans ou plus (N=8) Y = Exerce la fonction de superviseur depuis moins de neuf ans (N=7)

Il est intéressant de noter que tous les superviseurs ayant mentionné l'objectif de responsabilisation ont aussi nommé l'utilisation de l'assistance en réponse à la question portant sur les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Conclusion sur les objectifs et moyens

Les superviseurs expérimentés auprès des immigrants semblent poursuivre les mêmes objectifs auprès des employés immigrants que des employés québécois alors que les moyens pris pour atteindre ces objectifs diffèrent un peu, étant donné l'obstacle de la langue. Les objectifs principalement nommés concernent le développement des compétences centrées sur la tâche. D'autres portent sur celui des compétences relationnelles, sur la responsabilisation, la santé et la sécurité ainsi que le respect des
règlements. Quant aux moyens utilisés par les superviseurs, la suppléance, les techniques de communication et l’assistance sont respectivement les plus mentionnés et font partie de la relation entre le superviseur et le supervisé. Des moyens associés à la centration sur la tâche ont aussi été nommés, tout comme l’ont été différents cadres ou modalités, telles la collaboration entre les employés, la formation, la supervision elle-même, l’évaluation et les rencontres individuelles. Il semble donc que ces objectifs et ces moyens sont ceux qu’il faille adopter pour faire preuve d’efficacité en situation de supervision de travailleurs immigrants et québécois.

La supervision auprès des immigrants : une expérience positive

Avant d’aborder les difficultés rencontrées par les superviseurs auprès des employés immigrants et la façon de surmonter ces difficultés, rappelons que les répondants ont tenu à spécifier d’eux-mêmes les aspects positifs de leur expérience auprès de ces employés, ce qui a conduit à l’ajout d’une question à ce sujet dans la grille d’entrevue. Notons aussi que les aspects positifs mentionnés par les répondants ne semblent liés d’aucune façon à leur niveau d’expérience, ni au sexe ou au pays d’origine de leurs employés.

Neuf superviseurs (9/15) affirment ne pas rencontrer de problème avec les employés immigrants, de façon générale. Ils disent même que ceux-ci répondent plus aux attentes que les Québécois et qu’ils ont plus de facilité avec eux. « C’est pratiquement, je te dirais, des employés modèles, en général. » (H5) « Je dirais que j’ai moins de problèmes avec ces employés là que les autres. » (H11)

Cela pourrait être dû, selon trois répondants (3/15), au plus jeune âge des employés québécois dans leur entreprise. « Entre engager quelqu’un qui va avoir 30-35 ans puis engager quelqu’un qui va avoir 19-20-21 ans, il y a une très grosse différence aussi là. » (H4)

Il semblerait par contre qu’avec le temps et l’adaptation des immigrants, certains adoptent des comportements plus semblables à ceux des Québécois (5/15), certains de ces changements n’étant pas nécessairement positifs pour l’entreprise.

Ils appellent ça des freebee. C’est des journées où t’as pas de raison à donner, tu rentres pas, tu rentres pas. (…) Au
début ils les prennent pas du tout parce qu’ils... pour eux autres c’est inconcevable. Mais un moment donné, ils viennent... tu sais, à voir les autres aller, ils comprennent mieux le phénomène ça fait que... Mais c’est pas des gens qui s’absentent très souvent. (H8)

Les aspects positifs sont décrits ci-dessous, par ordre décroissant de fréquence de mention par les répondants, suivis d’une mise en relation de ces aspects avec les objectifs mentionnés dans la section précédente par les superviseurs. Les difficultés rencontrées sont présentées par la suite.

Des employés performants et travaillants

La plupart des superviseurs affirme que les immigrants sont travaillants et performants. (11/15) Certains disent ne pas voir de différence entre la performance des Québécois et celle des immigrants (2/15) alors que d’autres mentionnent qu’une fois que les immigrants ont compris le travail à effectuer (que l’obstacle de la langue a été dépassé), leur performance est supérieure à celle des Québécois. (4/15) « Ce que j’ai remarqué dans les immigrants, par exemple, c’est que, je dirais que 95% des immigrants avec lesquels j’ai travaillé, c’est du monde là qui étaient beaucoup supérieurs aux Québécois mettons. » (H18)

Un seul répondant (1/15) a affirmé que les immigrants qu’il avait supervisés étaient plus lents dans la production. « Souvent tu vas rencontrer ces gens là puis c’est plus mollo tu sais c’est comme, bon, ça presse pas, c’est pas grave si je fais pas la quantité de pièces. » (H17) Deux superviseurs (2/15) mentionnent que la performance peut dépendre du pays de provenance de l’employé « Les gens qui viennent d’un pays assez chaud, (...) il y en a qui sont efficaces, mais on a eu le problème aussi de certains que eux autres ils prenaient leur temps. » (F6) « On a eu des Noirs puis (...) on tenait à les garder, tu sais, c’est des bons travailleurs ceux-là. » (H3) alors que quatre autres (4/15) ne partagent pas cet avis.

Mon expérience personnelle, j’ai trouvé dans toutes les races qu’on a travaillé avec, des gens qui ont vraiment mais vraiment bien réussi, qui répondent bien à nos
attentes, de façon excellente et d'autres qui n'ont pas réussi. Mais j'ai la même chose au niveau des Québécois. (H1)

La performance habituellement supérieure des employés immigrants pourrait s'expliquer par le fait que les immigrants sont centrés sur la tâche et ont une volonté supérieure de travailler ou d'apprendre, tel que mentionné par neuf répondants (9/15). Cette volonté supérieure s'expliquerait à son tour, selon deux répondants (2/15), par le vécu difficile auquel ils ont eu à faire face dans leur pays d'origine. « Ils sont toujours à leur place. Ils passent pas leur temps à placoter avec d'autres ou à aller aux toilettes. Ils attendent à la pause. Ils sont beaucoup plus respectueux des règlements, ça fait que veut, veut pas, ça a un impact sur la production. » (H11)

Quant aux employés immigrants qui sont moins performants, deux répondants (2/15) expliquent ces exceptions par le fait qu'il s'agisse de personnes ayant des habiletés davantage intellectuelles que manuelles, qui se retrouvent parfois en milieu manufacturier parce que leurs acquis ne sont pas reconnus ici ou parce qu'ils ont été mal orientés : « Les gens qui sont plus intellectuels, ils se retrouvent pas ici la plupart des Québécois hein? (...) L'inverse arrive pour les gens d'une autre origine parce qu'ils doivent avoir une expérience de travail au Québec. » (F6) L'une d'eux ajoute qu'avec le temps, ils adoptent le rythme de travail québécois. « Vraiment, ils sont plus efficaces maintenant. (...) Il y a un rythme québécois qui était peut-être pas le rythme de leur pays donc quand ils viennent d'arriver, c'est un gros changement pour eux. » (F6)

**Des échanges culturels enrichissants**

Onze répondants (11/15) ont mentionné l'importance de prendre le temps de découvrir les différentes cultures et les différents vécus de leurs employés, l'histoire de leur pays et sa situation politique ou géographique, leur langue, leur religion, leurs coutumes et façons de faire ou encore à leur faire découvrir la culture québécoise. Certains notent d'ailleurs le plaisir ou l'enrichissement que cela leur procure (4/15). « Je me plais beaucoup là-dedans. J'apprends beaucoup de leur expérience aussi. J'aime connaître ce qu'ils ont fait dans leur pays aussi. Je crois qu'il y a un gros avantage. » (H11)
Des employés disciplinés respectant les règlements

La majorité des superviseurs (9/15) décrit également ces employés comme étant disciplinés et respectueux des règlements, dont ceux relatifs à la sécurité ou au code vestimentaire. Ils disent ne pas avoir besoin de leur répéter ou de les suivre de près une fois qu’ils ont compris (c’est-à-dire lorsque l’obstacle de la langue est dépassé) puisqu’ils font ce qui leur est demandé.

Je dirais j’ai moins de problèmes avec ces employés là que les autres. Ils sont beaucoup plus respectueux des règlements. (…) Leurs absences sont, je dirais à 90 % vraiment justifiées, comparé à, les Québécois eux autres c’est… ils ont trop viré la veille ou des choses comme ça. (H11)

Des employés polis et reconnaissants

Les immigrants sont décrits par le tiers des superviseurs comme des employés polis ou portant un grand respect à l’autorité (5/15). « C’était venir me dire tout de suite bonjour puis vraiment, je suis supérieur. (…) Tandis qu’un employé de chez nous, ben ça va être plus chummy, chummy. » (H2)

Ils seraient également plus reconnaissants, moins exigeants et critiques que les employés québécois (5/15). « Leur exigence, elle est pas mal moins élevée. (…) [Les Québécois] sont très syndicalistes puis, si tu as donné des suçons à quelqu’un (…), là, tu les rapetisses (…) puis tu le vois même pas à l’œil, ça gueule. » (F16)

Deux superviseurs affirment que les immigrants sont généralement de bonne humeur et contents de travailler (2/15). L’un d’eux (1/15) les dit généreux et fidèles à leur entreprise « Il y a d’autres entreprises autour qui paient beaucoup mieux, mais ils quitteront pas pour cette raison-là. S’ils sont bien ici, ils vont continuer puis ils s’attachent beaucoup plus. » (H11) alors qu’une autre répondante (1/15) les qualifie de moins égocentriques. « L’attitude gros moi, petit toi, elle est moins… Elle est pas mal moins forte chez les immigrés que les Québécois. (…) » (F16)
Les aspects positifs et les objectifs

Le fait que les immigrants soient performants et travaillants est directement relié à l'objectif de développement des compétences liées à la tâche. Quant aux échanges culturels, ils entrent plutôt dans la catégorie des compétences relationnelles puisqu'ils concernent les relations interculturelles. La discipline et le respect des règlements ont évidemment des conséquences positives sur le respect des règlements mais sans doute aussi sur l'aspect de la santé et de la sécurité. En effet, puisque les immigrants respectent les normes visant leur santé et leur sécurité, ils devraient rencontrer moins de problèmes sur ce plan. Enfin, la politesse et la reconnaissance des immigrants sont davantage en lien avec le développement des compétences relationnelles. Le tableau 7 présente ces liens hypothétiques entre les aspects positifs et les objectifs mentionnés par les superviseurs.

Tableau 7

Les aspects positifs en lien avec les objectifs mentionnés

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aspects positifs</th>
<th>Compétences Tâche</th>
<th>Compétences Relat.</th>
<th>Responsabilisation</th>
<th>Santé et sécurité</th>
<th>Respect des règlements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Performants et travaillants</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Échanges culturels</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Disciplinés et respectueux des règlements</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Polis et reconnaissants</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Conclusion sur les aspects positifs

Malgré les difficultés occasionnelles mentionnées à la section suivante, il importe de se rappeler que les superviseurs interrogés disent ne pas rencontrer de problèmes, de façon générale, avec leurs employés immigrants, voire moins qu'avec les employés québécois. Les premiers sont décrits par les répondants comme étant des employés

Les difficultés rencontrées et la façon de les gérer

Tel que mentionné dans la partie portant sur les aspects positifs de la supervision auprès des immigrants, la plupart des répondants (9/15) ont affirmé ne pas rencontrer de problème avec eux, de façon générale. Les difficultés vécues dans l’écairement des immigrants doivent ainsi être comprises comme des exceptions plutôt que des généralités, sauf en ce qui concerne l’obstacle de la langue. En effet, excepté la langue et la question de l’hygiène, elles ont été nommées par une minorité de répondants (2-6/15) et pour le tiers des difficultés, au moins un répondant spécifiait qu’il ne l’avait rencontrée que très rarement, voire une seule fois.

De même, ces difficultés sont, selon plusieurs répondants (8/15), davantage liées à l’individu qu’à sa culture d’origine et sont gérées en considérant la personne davantage que sa culture. Ainsi, tout en reconnaissant l’existence de différences culturelles, ils disent adapter leur approche à chaque personne plutôt qu’à la culture de l’employé. Plusieurs des difficultés mentionnées se retrouvent en outre aussi chez les Québécois, tel que noté plus loin. On constate également plus loin que plusieurs difficultés, dont la langue et la question de l’hygiène, ne constituent pas des problèmes majeurs selon les répondants et sont généralement vite résolues. « Quand j’ai affaire que ce soit à un étranger ou quelqu’un d’ici, un moment donné, je me rends compte, oui je veux dire tu as certaines choses qui vont t’avoir été apprises de par tes origines et tout ça, mais un moment donné, c’est avec une personne que tu deal. » (H4)

Les difficultés sont expliquées ci-dessous, de même que les stratégies utilisées par les superviseurs pour gérer ces difficultés. Des extraits de verbatim ont été ajoutés afin d’illustrer les explications données. Notons qu’il ne semble pas exister de lien entre le niveau d’expérience des superviseurs et le type de difficultés qu’ils rencontrent ou la façon avec laquelle ils les gèrent. Les difficultés et les stratégies de gestion ont en effet été croisées avec l’expérience des superviseurs et aucune n’était rencontrée ou utilisée que par les superviseurs très expérimentés ou moins expérimentés. Étant donné le très
petit nombre de superviseurs ayant mentionné chacune des difficultés, il ne serait pas sage, de toute façon, d’inferer de telles corrélations.

La langue étant l’obstacle le plus nommé par les superviseurs, elle est abordée en premier lieu et nécessite trois subdivisions différentes (les caractéristiques de l’obstacle, ses conséquences et sa gestion) étant donné qu’elle contient une grande quantité d’informations. Quant aux autres difficultés, rencontrées de façon plus exceptionnelle, elles sont présentées en fonction d’un lien qui semble les unir, sous un titre correspondant à ce lien. Ces difficultés sont de l’ordre des caractéristiques culturelles, des relations intergroupes, de l’exagération d’un aspect positif, de la notion du temps et des traumatismes. Certaines difficultés, en l’occurrence la langue, les difficultés en lien avec la notion du temps et celles consistant en l’exagération d’un aspect positif constituent également des caractéristiques culturelles. Toutefois, seules les caractéristiques culturelles ne faisant partie d’aucune autre catégorie ont été classées sous ce titre. La langue contenant, quant à elle, un très grand nombre d’informations, elle constitue à elle seule une catégorie. Ces titres sont présentés en fonction du nombre de difficultés qu’ils contiennent, par ordre décroissant. Lorsque deux titres contiennent le même nombre de difficultés, celui dont les difficultés ont été plus fréquemment mentionnées par les répondants est présenté en premier.

Après avoir décrit toutes les difficultés rassemblées sous un même titre, celles-ci sont mises en lien avec les objectifs mentionnés dans la première section des résultats et les stratégies utilisées pour gérer ces difficultés sont associées aux moyens décrits dans cette même section, tout cela à l’aide d’un tableau. De même, les stratégies efficaces et inefficaces prédominantes pour la catégorie de difficulté en question sont ensuite soulignées. Une stratégie générale est enfin présentée dans la section suivante, puis la section « mises en relation » fait un retour sur l’ensemble des liens établis et contient des tableaux récapitulatifs facilitant la mise en commun de l’ensemble de ces informations.

Un moyen émergeant des données n’entrait pas dans les catégories déjà établies lors de l’analyse des réponses des superviseurs à la question 5 de la grille d’entrevue (voir l’annexe 1), dans la section des résultats portant sur les objectifs et moyens des répondants. Ce moyen, c’est-à-dire la référence par les superviseurs à une expertise différente de la leur, a donc été ajouté aux tableaux.
La langue

L’obstacle de la langue est abordé en cinq points : 1) ses caractéristiques, c’est-à-dire en quoi il consiste; 2) ses conséquences ou ce que les difficultés langagières des employés entraînent au niveau du travail des superviseurs; 3) sa gestion ou la façon dont les répondants s’y prennent pour contrer cet obstacle et ses conséquences; 4) sa mise en relation avec les objectifs et les moyens mentionnés par les superviseurs; 5) les principales stratégies efficaces et inefficaces dans la gestion de cet obstacle.

Caractéristiques de l’obstacle de la langue. La langue est l’obstacle le plus nommé par les superviseurs. Quatorze superviseurs (14/15) ont abordé cet aspect et c’est généralement la première difficulté nommée par eux (12/15). Ils mentionnent d’ailleurs qu’il s’agit de la principale difficulté (6/15), voire la seule (4/6). « La chose la plus typique, c’est sûr, c’est le côté… la connaissance de la langue française. » (H14)

L’obstacle de la langue est abordé en termes de difficulté à comprendre et à se faire comprendre, que ce soit dû à la différence de langue ou seulement d’accent dans le cas de personnes parlant le français. Ce phénomène est amplifié, selon des répondants, par la remise de documents écrits (2/14), les bruits ambients (1/14), le débit rapide de la parole (2/14), l’utilisation de termes complexes (2/14), le jargon (1/14), les expressions (1/14), les jurons (1/14) et les accents, dont l’accent québécois (2/14).

C’est sûr que des fois, tu te rends compte que la personne, c’est plus au niveau des accents qu’il a de la misère. J’en ai eu qui… Les personnes sont un petit peu difficiles à suivre parce qu’ils ont un accent fort. Puis ils ont un petit peu de difficulté à te suivre parce qu’ils sont pas habitués à ton accent. (H4)

Les difficultés de communication sont par contre atténuées par la connaissance de l’anglais (4/14), la ressemblance entre les langues des personnes en contact (ex. : le français et l’espagnol) (1/14) et par le temps (2/14), à mesure que la personne apprend à décodier les différents accents de chacun (1/14) et à mesure que l’employé apprend le français (1/14), cet apprentissage étant variable d’une personne à l’autre. « Je te dirais qu’à l’écoute, tu viens que tu te fais à l’oreille à leur tournure de phrases puis leur façon
de parler. » (H8) L’apprentissage de la langue est d’ailleurs plus long chez les personnes qui ne pratiquent pas le français, notamment par gêne de le parler. « Des fois, c’est des gens qui vont être un petit peu génés de parler parce qu’ils savent qu’ils ont un problème de langage puis ça les limite. » (H4)

Dix superviseurs (10/14) ont ajouté une difficulté importante à celle des incompréhensions comme telles, c’est-à-dire lorsque l’employé dit comprendre alors que ce n’est pas le cas, gêné ou honteux d’affirmer ne pas avoir compris.

Le problème, c’est aussi qu’eux le disent pas quand ils ont pas compris. Ça c’est… je pense que c’est une chose à travailler avec eux. (…) Et ça, je te dirais, c’est une des pires choses qu’on a rencontrées. (…) Ils demeurent gênés des fois de dire qu’ils comprennent pas. (F6)

Des superviseurs (3/14) ont mentionné que les incompréhensions et le fait de ne pas les admettre sont aussi rencontrés chez des Québécois, la différence de langue amplifiant toutefois ces problèmes. Elles sont alors gérées de la même façon par eux. Les causes de ces mêmes phénomènes peuvent cependant être différentes. Par exemple, un Québécois peut souffrir d’une faible audition ou être davantage visuel et manuel, nécessitant un apprentissage par l’observation ou l’expérimentation plutôt que par explication verbale. Il peut aussi penser avoir compris alors que ce n’est pas le cas.

Même avec des Québécois de souche, tu en as qui te disent… tu leur expliques quelque chose puis toi, des fois, dans ta tête, c’est très clair. Tu lui demandes « tu me fais ça comme ça » puis pour moi c’est très très clair, je veux dire, ça coule, c’est… Puis la personne, elle te dit « oui oui oui » puis il commence à le faire, puis là je me rends compte que… ou je me suis pas bien fait comprendre, ou il m’a pas bien écouté, mais on n’est pas pantoute sur la même planète. (…) C’est sûr que quand il y a un gros problème de langue, ça amplifie la situation. (H4)

Deux superviseurs (2/14) mentionnent qu’il importe de distinguer les cas où la personne n’a réellement pas compris de ceux où elle veut tout simplement faire les choses à sa façon et plaide ainsi l’incompréhension des directives. « Un moment donné on se
pose la question, c’est-tu vraiment parce qu’il nous comprend pas ou ben non c’est parce que lui, il le voit différemment puis il veut le faire à sa façon ? Avec cette personne-là, on était rendus à ce niveau là. » (H14)

**Conséquences de l’obstacle de la langue.** Les conséquences des difficultés de communication sont multiples. D’abord, elles rendent la transmission d’informations plus ardue et plus longue pour les superviseurs (6/14), qu’elles consistent en des consignes, les règles de l’entreprise, les conditions de travail, les avantages sociaux, les congés fériés, l’exercice d’évacuation, etc. « Juste l’information… Comment lui expliquer les règles à l’intérieur de la place, les avantages, les conditions de travail si la personne peut pas comprendre ? (...) Et ça, de l’information, il y en a toujours qu’on transmet aux employés. » (H1)

Puisque le temps nécessaire aux explications est plus long lorsque l’employé ne parle pas français, l’apprentissage du travail et des règles (4/14), la production et la qualité (3/14) s’en trouvent quelque peu affectés. Par contre, une fois que le travail est bien compris, ces problèmes s’effacent et la personne performe de façon égale ou supérieure aux employés québécois, tel que mentionné dans la section sur les aspects positifs de la supervision auprès des immigrants.

Au début, c’est parce que souvent, c’est peut-être dû au problème de communication, ils apprennent beaucoup plus lentement. Donc, ça affecte la qualité du produit aussi. Mais ça, moi j’attribue ça au problème de communication parce que la minute qu’ils ont compris vraiment comment ça marche, après t’as plus de problème. Autant au niveau de la production que de la qualité. (H8)

Ensuite, les autres employés peuvent se montrer impatients devant l’échec de la communication (5/14) et s’en plaindre à leur superviseur, par exemple lorsqu’ils parrainent ces employés, puisque cela ralentit leur propre travail.

« Il est pas capable de le dire comme il faut ? » C’est la réaction que j’avais. Les employés lui disaient pas nécessairement à lui. Ils venaient me le dire : « J’ai rien compris. (...) Il parle assez mal. » Il dit : « Je comprend
pas. » C’est des affaires de même. (...) Lui, il veut faire sa
job, il veut avoir sa paye, puis il veut s’en aller chez eux.

(H2)

De même, des malentendus et erreurs d’interprétation peuvent survenir avec
d’autres employés ou avec les superviseurs (4/14) et ont parfois un impact sur les
relations (1/4) ou sur la production lorsque l’employé a mal compris comment faire le
travail (2/4). Ces malentendus peuvent cependant parfois être dus à la différence de
cultures et non de langues. Les employés immigrants peuvent aussi eux-mêmes se sentir
frustrés lorsqu’ils n’arrivent pas à se faire comprendre (1/14).

Il faut que la personne soit capable de s’exprimer aussi
parce que (...) je me rends compte à certains moments
donnés, les gens qui sont d’origine étrangère, qui ont plus
de difficultés de langage, il y a des fois des frustrations qui
se créent. Puis tu te rends compte que parce que la
personne elle comprend pas bien puis elle a pas compris ce
qui s’est dit, puis elle l’a interprété de la mauvaise façon.

(H4)

Enfin, la difficulté à comprendre et à parler le français peut limiter la personne à
certaines tâches plus simples ou n’impliquant pas et la compréhension et la maîtrise du
français écrit (3/14).

Il y a des postes de travail qu’il y a beaucoup plus de
compréhension, de documents à lire, des choses à... des
rapports à remplir aussi, tout ça là, c’est plus
difficile. Nous ici le meilleur taux c’est (tel poste élevé)
puis dans les six qu’on a actuellement (qui proviennent de
telle origine), il y en a trois qui ont (tel poste élevé). (...) On a été obligé de refuser à une employée d’avoir (tel
poste élevé) parce qu’elle comprenait... elle parlait
presque pas français. (H11)

**Gestion de l’obstacle de la langue.** Pour gérer l’obstacle de la langue, les
superviseurs disent qu’il importe d’abord de s’assurer de la compréhension des employés
immigrants lorsque quelque chose leur est expliqué (12/14), étant donné que ceux-ci ont tendance à ne pas avouer leur incompréhension, tel que mentionné plus haut. « Un objectif avec les immigrants, ça serait surtout de s’assurer de leur compréhension. C’est la bête noire, je dirais, pour une personne immigrante. » (H5) Les répondants s’y prennent de différentes façons pour ce faire. Notamment, certains (4/14) disent que l’incompréhension se constate assez facilement, surtout par le regard, lorsqu’on y porte attention. « Je sais pas si c’est par expérience ou par être un petit peu plus attentif aux gens mais dans le fond, je te dirais que, que ce soit un Québécois ou un immigrant, ça se voit relativement bien si les gens ont compris. » (H1) « En regardant dans les yeux, premièremenl. Tu vois que si il a un regard qui est hagard, qu’il a pas l’air de savoir de quoi tu parles, drette là, tu vas le voir. » (H17)

Deux moyens de vérifier la compréhension des immigrants sont de leur faire faire devant soi ce qui a été demandé après l’avoir expliqué, lorsqu’il s’agit d’une tâche concrète (3/14) ou encore de leur faire répéter ou reformuler ce qui vient d’être expliqué à l’aide d’une question ouverte, en demandant par exemple ce qui est compris ou incompris plus précisément (9/14). « Il faut vraiment que tu prennes le temps de faire répéter. Tu dis "qu’est-ce que t’as compris ?" puis là souvent, ce qu’il te dit, c’est vraiment pas ce que t’as demandé. » (H8)

Il semble donc inefficace, pour vérifier la compréhension de l’employé, de seulement lui poser une question fermée comme « as-tu compris ? » entraînant une réponse affirmative puisque les immigrants répondent habituellement par l’affirmative même s’ils n’ont pas compris. « Je disais "as-tu compris ?". Il disait oui. Là, je m’en allais. Là, je voyais qu’il le faisait pas. » (H7)

Deux répondantes (2/14) encouragent les immigrants à le dire lorsqu’ils ne comprennent pas, notamment en légitimant cette réalité et en expliquant l’importance de le dire et les conséquences du fait qu’ils ne le disent pas. L’une d’elles mentionne qu’une fois que la personne dit qu’elle a compris et que c’est bien vrai, elle le croit par la suite lorsqu’il dit avoir compris et lui manifeste cette confiance découlant de son honnêteté.

C’est une chose à travailler avec eux. Que c’est pas dégradant de dire qu’on n’a pas compris. C’est pas une marque de non intelligence. (...) Un moment donné tu questionnes [l’employé] puis tu dis « Finalement, qu’est-ce
que t'avais pas compris ? » (…) Souvent je me revrais
puis je lui posais la question : « Est-ce que tu sais qu'est-ce
que ça veut dire tel mot ? » (F6)

Trois superviseurs (3/14) veillent aussi à s’assurer de leur propre compréhension,
celle-ci demandant aussi certains efforts, en faisant répéter l’employé immigrant. « Moi-
même je leur fais répéter des fois pour être sûr d'avoir bien compris ce qu’ils me
demandent. » (H8)

Deux superviseurs (2/14) exerçant également des fonctions liées à l’embauche des
employés ont mentionné qu’ils prévenaient ce type de problème lors de l’entrevue
d’embauche, en n’engageant pas les employés qui ne possédaient pas un minimum de
compréhension du français ou du moins de l’anglais, sans toutefois trop en demander. Un
moyen d’évaluer la compréhension du français par les employés immigrants lors de
l’entrevue d’embauche est de poser des questions auxquelles la réponse devrait être
« non », de façon à ce que si l’employé répond « oui, oui », ils constatent qu’il n’a pas
compris (2/2). Il peut d’ailleurs s’agir d’une question déjà posée mais que l’on repose
différemment de façon à ce que la réponse soit négative.

Si on leur demande si ils ont compris, c’est « oui oui, oui
oui ». C’est toujours « oui ». Avec un petit peu
d’expérience, on apprend à poser des questions qui
devraient être non. Lorsqu’on a un oui, ben disons, ça nous
dit qu’on n’a pas réussi à passer notre message. (H1)

Un autre moyen d’évaluation des capacités langagières lors de l’entrevue est de
faire parler les immigrants en leur posant des questions. (2/2)

Je m’organise toujours pour faire parler les gens et si il y a
pas moyen de communiquer dans un minimum… Je veux
dire, j’avise les gens à ce moment là qu’on ne retient pas
leur candidature, qu’ils doivent se renforcer pour avoir une
meilleure communication du français et de revenir nous
voir par la suite. (H1)

Devant les difficultés de communication des immigrants, des superviseurs (2/14)
notent l’importance de faire preuve d’attention, de patience, de compréhension et
d'empathie, ces qualités étant importantes pour la pratique auprès des immigrants ayant des difficultés avec la langue française.

C'est sûr il faut que tu sois patient souvent avec les gens d'un autre pays ou culture parce que c'est sûr qu'ils comprendront pas toujours du premier coup. (...) Mais il faut que tu sois compréhensif. (...) Je suis allé vivre dans un autre pays, ça fait que je comprends très bien. Je sais c'est quoi. (H17)

Dans le but d'augmenter la compréhension par les immigrants du message que les superviseurs leur transmettent (13/14), ceux-ci réduisent les éléments qui amplifient le problème, tels les bruits (1/14) et le débit de la parole (6/14), ils se soucient de prononcer clairement (2/14), ils donnent plus d’explications et d’ exemples (4/14), dissèquent plus l’action (1/14), répètent et utilisent la reformulation (8/14) ainsi que les gestes (2/14), démonstrations (3/14) et autres éléments visuels (2/14). « Moi, en reformulant là, c'est pas mal une des meilleures méthodes. » (H7) « C'est beaucoup plus de démonstrations, beaucoup plus d'explications, parler beaucoup plus lentement, c'est vraiment ça. » (H11)

L'utilisation de l'écriture a été testée comme stratégie par deux superviseurs (2/14) qui ont constaté son inefficacité. « Je laissais beaucoup de notes par écrit mais ça, je me suis rendu compte que c'était plus ou moins efficace. Si il avait de la difficulté avec le langage parlé, il en avait aussi avec le langage écrit. » (H8) De même, la traduction écrite de documents avait été envisagée par un superviseur (1/14), ce qui n'a pas été fait étant donnés les coûts engendrés par cette stratégie. « J'avais fait une démarche auprès du Centre Saint-Michel pour avoir... j'avais des documents importants à faire traduire et tout ça puis en fin de compte ça avait tombé à l'eau. C'était beaucoup trop dispendieux. » (H11) Deux superviseurs (2/14) ne recommandent pas non plus de parler la langue de l'employé puisque cela n'encourage pas son apprentissage du français. « Je me suis amusé à apprendre plusieurs mots mais je me suis aperçu qu'ils se forçaient pas pour apprendre le français, eux autres, ça fait que j'ai arrêté tout ça. » (H11)

Afin d'éviter les malentendus et erreurs d'interprétation liés à la différence de langue ou de culture, il importe d'expliquer les intentions sous-jacentes à ce qui est demandé ou expliqué (4/14). Bien qu'il soit préférable de prévenir ces malentendus en expliquant les intentions à l'avance, lorsque le malentendu a déjà eu lieu, la personne
concernée peut être rencontrée individuellement pour clarifier les intentions. « C’était réglé parce que j’ai eu une rencontre après en tête à tête avec pour lui expliquer qu’elle pouvait pas faire mieux son travail qu’elle le faisait déjà puis qu’on chronométrait pour décortiquer. » (H3)

Affecter les employés immigrants à des tâches nécessitant peu d’explications et de compréhension du français écrit fait non seulement partie des conséquences de l’obstacle de la langue mais également des stratégies utilisées par des superviseurs (3/14) pour contrer le problème de la langue. « On essaie de l’amener sur des petites jobs pas trop dures à lui expliquer. » (H2)

Dans le but d’éviter une surcharge de travail aux superviseurs et d’accélérer l’apprentissage du français chez les immigrants, deux superviseurs (2/14) trouvent avantageux de disperser ceux qui ne maîtrisent pas bien le français dans les différents départements. « En les mettant avec des gens qui sont pas de leur nationalité, ça les oblige à discuter en français puis tout ça, puis un moment donné, ça fait que leur niveau de compréhension puis leur capacité de parler s’améliore. » (H4)

Par contre, lorsque des personnes de même langue se retrouvent dans le même département, les superviseurs peuvent faire intégrer ou parrainer un employé par un autre employé parlant la même langue que lui (2/14) ou encore utiliser ce dernier pour traduire des paroles ou des documents (2/14). Les employés bilingues (anglais / français; anglais ou français / langue maternelle de l’employé) peuvent également jouer ce rôle. (2/14)

Lorsque j’ai embauché d’autres personnes [de telle origine], c’est que j’ai utilisé les personnes qui connaissaient déjà les jobs pour les montrer. (…) Puis ça a été plus facile leur apprentissage. Ils ont atteint un niveau beaucoup plus rapide que la première gang que j’avais embauchée. (H11)

Lorsqu’un employé parlant la même langue qu’un autre est choisi pour être jumelé à ce dernier, il peut arriver que les conflits interethniques nuisent à l’efficacité de cette stratégie. Le superviseur (1/14) ayant mentionné cette situation l’a gérée en rencontrant les deux personnes concernées et en leur expliquant que le contexte était différent au Québec et qu’elles devaient être capables de se respecter au travail. Après cette rencontre, les choses se sont arrangées.
On a déjà eu un moment donné le problème d’aller chercher une personne du même pays, sauf que les deux étaient en guerre pour une question de religion. Alors...
Mais ça, on a rencontré les gens pour mettre ça très clair.
(...) Ils ont pas besoin d’être en amour, pas plus que deux Québécois, mais au moins être capable de se respecter. On l’a rencontré avec l’autre pour dire : « Écoutez, ici là, vous êtes plus là-bas. » (H1)

Le choix des employés qui parrainent les immigrants tient effectivement compte de la difficulté langagière. Un superviseur choisit pour ce faire les personnes ayant les qualités requises pour travailler auprès d’eux (1/14). Lui et d’autres effectuent un plus grand suivi auprès d’eux (3/14) et leur donnent des trucs pour améliorer la communication (2/14). Ils sensibilisent les employés qui les parrainent (ou qui l’entourent) à l’obstacle de la langue et développent l’empathie chez eux (3/14).

Je vais prendre une personne meilleure côté patience. Meilleure côté... il va prendre plus de temps, vraiment, méthodique pour avoir le temps puis aussi... qui est capable d’attendre que l’autre qu’il comprenne vraiment qu’est-ce que lui veut dire parce que... Je vais prendre quelqu’un qui va reformuler beaucoup. (...) Puis souvent, je vais coacher les chefs d’équipe, je vais faire un plus grand suivi. (H2)

Les superviseurs notent l’importance de prendre le temps d’assurer une bonne communication avec leurs employés immigrants (5/14), cela faisant en sorte que ceux-ci sont contents, rassurés et moins nerveux, et qu’ils font alors moins d’erreurs.
Moi ce que je fais, c’est que je lui fais répéter ce que j’ai dit. Puis si il faut, je vais peut-être lui faire montrer qu’est-ce que je veux comme travail pour que ce soit bien clair.
(...) Au lieu juste de dire oui puis qu’elle comprend pas puis elle est bien nerveuse puis elle va faire des erreurs (...). Elle aime mieux que tu prennes le temps de le faire comme ça. (H3)
Près de la moitié des superviseurs ayant abordé l’aspect de la langue (6/14) mentionnent qu’habituellement, leurs employés et eux finissent par se comprendre et qu’il ne s’agit donc pas d’un problème majeur. L’efficacité des stratégies de communication se manifeste par le fait que l’employé fait ce qui lui a été demandé (3/14) ainsi que par un apprentissage plus rapide de sa part (2/14). « Dans mon cas, j’ai jamais eu de circonstances où ce que je me suis buté à un mur puis dire que c’est… ça fonctionne pas. Il y a toujours moyen d’arriver à quelque chose. » (H17)

La langue : objectifs et moyens. Les lignes qui suivent mettent en lien, sous forme de synthèse, les informations recueillies au sujet de la langue avec les obstacles et moyens mentionnés précédemment par les superviseurs.

Tel que le démontre la partie supérieure du tableau 8, l’obstacle de la langue exerce un impact sur tous les objectifs. En effet, il rend plus ardue la communication à tous les niveaux : explication de la tâche à produire, des règlements, des aspects liés à la santé et à la sécurité au travail, malentendus dans les relations interpersonnelles et difficulté à exprimer ses idées.

En ce qui concerne les stratégies utilisées pour contrer l’obstacle de la langue, présentées dans la partie inférieure du tableau 8, la majorité de celles-ci relève de la catégorie « techniques de communication » (augmenter la compréhension de l’employé, s’assurer de sa compréhension, prendre le temps d’établir une bonne communication, sensibilisation, etc.). Ensuite viennent les stratégies d’assistance (être à l’écoute des incompréhensions, faire faire les choses à l’employé, le faire parler, lui faire confiance, légitimer sa difficulté, etc.) et de suppléance (donner plus explications, d’exemples, donner des informations ou des trucs, etc.). La collaboration entre les employés (parrainage par des employés de même langue ou bilingues) et la centration sur la tâche (disperser les immigrants et les placer sur des tâches simples) sont également utilisées ici. Enfin, l’évaluation (des compétences langagières pour l’embauche), la supervision (plus grand suivi des parrains) et la rencontre individuelle (pour gérer les malentendus) ont également été mentionnés.

La langue : principales stratégies efficaces et inefficaces. Concernant les difficultés langagières, les stratégies efficaces prédominantes en termes de techniques de
communication consiste à s’assurer de la compréhension et à l’augmenter de diverses façons. La patience est aussi un élément qui ressort des données sur ce plan. Quant à la suppléance, le plus important semble être de prendre le temps d’expliquer davantage et de manières variées. La stratégie d’assistance la plus fréquemment mentionnée est l’utilisation de questions ouvertes, les questions fermées s’avérant plutôt inefficaces, tout comme l’utilisation de l’écriture et le fait de parler la langue de l’employé puisque cela peut réduire les efforts de celui-ci dans son apprentissage du français.

Tableau 8
La langue : objectifs et moyens

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficulté</th>
<th>Compétences Tâche</th>
<th>Compétences Relat.</th>
<th>Responsabilisation</th>
<th>Santé et sécurité</th>
<th>Règlements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La langue</td>
<td>√</td>
<td>√</td>
<td>√</td>
<td>√</td>
<td>√</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Moyens utilisés

<table>
<thead>
<tr>
<th>TC</th>
<th>S</th>
<th>A</th>
<th>CT</th>
<th>C</th>
<th>RI</th>
<th>F</th>
<th>SV</th>
<th>ÉV</th>
<th>EX</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>***</td>
<td>**</td>
<td>**</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. TC = Techniques de communication S = Suppléance A = Assistance CT = Centration sur la tâche C = Collaboration entre les employés RI = Rencontre individuelle F = Formation SV = Supervision ÉV = Évaluation EX = Référence à des experts

*** = Le type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté ** = Le second type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté * = Un type de moyen utilisé pour gérer la difficulté

Deux stratégies de centration sur la tâche seraient particulièrement efficaces. Il s’agit de l’affectation des immigrants à des tâches plus simples au début et la dispersion de ceux-ci dans les différents départements de l’entreprise. À l’opposé, il semble tout aussi profitable d’utiliser la collaboration entre les employés en choisissant un parrain bilingue ou de même langue maternelle que le nouvel employé.

Les caractéristiques culturelles

Les difficultés de l’ordre des caractéristiques culturelles sont elles aussi présentées en fonction de la fréquence de mention par les répondants, par ordre décroissant. Il s’agit des pratiques d’hygiène différentes, de la difficulté à accepter l’autorité féminine, des
pratiques religieuses différentes, des façons de faire différentes, de l’expression moins grande des idées et de l’importance de la famille.

**Des pratiques d’hygiène différentes.** Des superviseurs (9/15) mentionnent avoir vécu des difficultés en lien avec des odeurs désagréables dégagées par quelques immigrants, souvent ayant la peau foncée, quoiqu’il s’agisse plus d’une question d’individu que d’ethnie (2/9). Certains (6/9) ajoutent avoir vécu de telles difficultés avec des Québécois également, bien que cela semble un peu moins fréquent avec eux (3/9). Ces situations sont gérées sensiblement de la même façon avec les Québécois qu’avec les immigrants (2/9) sauf qu’auprès de ces derniers, des superviseurs sont plus prudents étant donné les causes culturelles (1/9) et pour éviter des accusations de racisme (2/9). « Il faut faire attention pour pas que les gens prennent comme de la persécution, comme de quoi qu’on est racistes ou qu’on… parce qu’ils sont étrangers, qu’on les pointe du doigt ou on essaie de les mettre à part ou de les viser. » (H4)

Les superviseurs mentionnent que les odeurs peuvent être dues au port de tissus synthétiques (3/9) à des coutumes différentes au niveau de l’alimentation (3/9) ou de l’hygiène (5/9), à la pauvreté dans le pays d’origine ou d’accueil (1/9) ou encore à la pigmentation de la peau, les gens ayant une peau plus foncée transpirant davantage ou dégageant une odeur différente lorsqu’ils transpirent (2/9). Cette dernière raison a aussi déjà été mentionnée par les employés immigrants eux-mêmes, selon les deux répondantes en ayant fait mention (2/9).

C’est déjà arrivé avec un ou avec l’autre, mais normalement quand les gens comprennent parce que lorsqu’on a ce genre de problème là, peu importe la race ou l’origine, ce qu’on essaie de faire comprendre aux gens, c’est que pour leur bien, il y a à surveiller ça sinon, c’est sûr que ça va être des problèmes… (H1)

Ces odeurs étant désagréables pour les autres employés (5/9), elles peuvent nuire aux relations de la personne, les employés pouvant ne pas faire preuve de tolérance et de tact (4/9), rejeter la personne (2/9), jaser entre eux à son sujet (1/9) et se plaindre à leurs supérieurs (5/9). Un répondant (1/9) sensibilise donc les autres employés à la problématique, bien que ça ne soit pas toujours efficace. « Les gens alentour l’agaçaient
ben gros avec ça puis on avait beau essayer d’expliquer aux gens que des fois, c’est hors de notre contrôle puis tout ça, (...) de lui dire "bien, regarde, arrêtez de l’achaler avec ça, il fait de son mieux mais..." » (H14)

Face à cette difficulté, les superviseurs font preuve de discrétion (5/9), de diplomatie (1/9) et de respect (1/9). Ils rencontrent la personne en privé afin de lui faire prendre conscience du problème (9/9). Ils relatent les faits (3/9) et demandent à la personne de faire attention à son hygiène (2/9). Ils expliquent qu’ils abordent ce sujet pour leur bien (2/9) et rendent explicite le malaise qu’ils ont à le faire (2/9), ils parlent des pratiques d’hygiène québécoises (3/9) et des conséquences des odeurs pour la personne (pas seulement sur le plan professionnel) (3/9), ils cherchent avec la personne les causes des odeurs (2/9) ainsi que des solutions possibles (4/9) et recommandent parfois de contacter des gens spécialisés dans le domaine, par exemple un dermatologue ou un pharmacien (2/9). « Normalement, on leur recommande de voir soit un dermatologue ou des gens spécialisés qui peuvent leur aider. (...) On essaie de le faire vraiment en privé et en essayant de faire comprendre aux gens que c’est pour leur bien qu’on le fait. » (H1)

Des superviseurs abordent la question de façon indirecte (3/9) et l’un d’eux (1/9) se prend en exemple en expliquant ses propres pratiques d’hygiène à l’employé avant de cibler davantage le problème. Celui-ci dit également s’y prendre avec humour.

J’ai dit « Il fait chaud. » C’était l’été en plus. « Il fait chaud ici, ça a pas d’allure. » Puis j’ai dit « Moi quand il fait chaud de même, c’est vrai que je transpire puis des fois il faut que je prenne deux douches par jour puis tu sais, je fais bien attention. Là, c’est parce qu’il y a des membres de l’équipe qui pensent que peut-être que... Essaie donc de faire attention. » « Ah ! » Il dit « Ok. » C’est aussi simple que ça. (H18)

Une autre (1/9) commence par questionner l’employé au sujet de ses relations au travail. Elle relativise aussi le problème en mentionnant à l’employé que ça peut être culturel et que l’odeur n’est pas toujours présente.

T’essaies de poser la question si ça va bien avec leurs équipes de travail. (...) J’ai dit « Il y a un petit
problème. Des fois, je sais pas si c’est tes vêtements ou quoi mais des fois l’odeur, on n’est pas habitués à cette odeur là puis on voudrait savoir c’est quoi qu’on peut faire pour éliminer ou amoindrir ou camoufler la dite odeur. » (F16)

Parfois, l’entreprise peut participer aux solutions trouvées, par exemple lorsque les odeurs sont reliées à un règlement de celle-ci (1/9).

Lui, on lui avait donné un suit extra. Il avait le droit d’aller dans les vêtements d’urgence, les vêtements supplémentaires là « Écoute là, changes-toi deux fois par semaine si il faut, c’est pas grave. » C’est aussi le fait… Si on t’impose à prendre, à mettre un habit, des fois si c’est synthétique, ça peut pas respirer. (F16)

Des superviseurs mentionnent que bien que la discussion sur les odeurs crée un malaise chez l’employé (3/9) et le superviseur (4/9), cela règle habituellement le problème rapidement (6/9), quoique parfois il revienne sporadiquement chez la personne (3/9) et que le malaise puisse rester quelques jours chez l’employé (1/9). Un seul cas n’a pas été résolu malgré les efforts de l’employé immigrant pour réduire les odeurs, probablement à cause d’un problème physique (1/15). Les odeurs sont plus difficiles à gérer selon un superviseur (1/15) lorsque la personne refuse d’admettre qu’il s’agit d’un problème qu’elle a.

J’ai vu une fois où effectivement ça a été très ardu, très difficile parce que la personne refusait d’admettre qu’elle avait un problème. Habituellement, les gens vont accepter ou même huit fois sur dix, les gens vont revenir le lendemain en disant « Bien, là, as-tu l’impression que je suis correct ou… ? » (…) De façon générale, ça se règle. (H1)

Des difficultés à accepter l’autorité féminine. Les trois répondantes de sexe féminin ainsi qu’un autre (4/15) ont mentionné qu’une minorité d’hommes originaires du monde arabe ou de religion musulmane écoutaient moins, obéissaient moins ou
ignoraient tout simplement leurs supérieurs de sexe féminin. Parfois, ils contre-vérifiaient les directives des femmes auprès d'un homme ou de documents officiels (1/4). Cela semble dû au fait que la culture est différente dans leur pays par rapport au rôle de la femme (3/4).

J'avais des plaintes régulièrement de filles qui disaient « on dirait que parce que c'est une fille, il m'écoute pas, puis il m'ignore ». Le gars, il dit la même chose, il le fait. Quand c'est une fille, il l'ignore. (...) Mais on en parlait, on regardait, mais jamais il disait que c'était ça. (...) En le faisant jaser, on réalisait que pour lui, les femmes c'était quelqu'un dont l'homme s'occupait donc pas nécessairement qui aimaient, tu sais, qui dirigeaient. (F6)

Les superviseurs de sexe féminin affirment que ces hommes n'admettent généralement pas d'emblée la raison de leurs comportements, c'est-à-dire le fait que l'autorité soit féminine (3/4), et que ces comportements sont moins prononcés lorsque l'autorité de la personne est bien établie, soit dans la hiérarchie, soit dans l'attitude de la femme ou dans ses compétences (2/4). « Ça dépend de l'autorité féminine. Si ils pensent que c'est vraiment, autorité supérieure, ils vont y aller, mais si ils doutent un peu de l'autorité, ils ont de la difficulté quand ça vient d'une femme. » (F6)

Des répondantes gèrent donc ce phénomène d'abord en confrontant la personne et en tentant de lui faire admettre la raison de ses comportements (2/4). L'une d'elles (1/4) tente ensuite d'augmenter sa crédibilité en tant que figure d'autorité, tout en étant capable de reconnaître ses erreurs, et clarifie le partage des compétences. Elle mentionne qu'aborder cet aspect avec humour peut être aidant et qu'habituellement, les comportements se résorbent après l'intervention. Une autre (1/4) explique la place de la femme et l'absence de discrimination au Québec.

J'ai dit : « X, c'est quoi le problème ? C'est-tu à cause que je suis une femme ou quoi ? » Il me regarde. « X, je veux que tu me répondes franchement. » (...) J'ai dit « On se dit les vraies affaires. Moi, c'est les vraies affaires. » Là, il a dit « Ben, moi dans mon pays... » J'ai dit « Écoute, ok, je comprends, dans ton pays, c'était comme ça. Ici, que
t'aillles des seins, que t'en ailles pas, en autant que t'aillles
la capacité pour le faire. » (F16)

Des pratiques religieuses différentes. Quatre participants (4/15) ont mentionné des demandes d’accommodement ou des inconvénients liés à des pratiques religieuses différentes de certains immigrants.

Premièrement, un participant (1/15) a connu un employé qui priait à chaque heure et devait enlever ses chaussures pour ce faire. Le superviseur a demandé la raison des prières et lui a accordé la permission de les poursuivre afin de respecter ses droits et parce que son comportement ne créait pas de problème, notamment au niveau de la sécurité. Il mentionne que cela peut toutefois être perçu comme un privilège par les autres employés et entrainer des commentaires désobligeants de leur part.

Je lui ai dit « Pas de problème. Installe-toi dans le coin (comme il était) puis de toute façon, là, tu déranges personne puis dans la circulation, il y a rien qui est dangereux pour toi à cet endroit là. » (...) Ça durait pas pendant une demi-heure, trois quart d’heure non plus. C’était... ça durait cinq minutes. (...) Il y en a qui passaient des commentaires là-dessus. Puis il y en a qui...

« Bon ben, si lui il a le droit, nous autres aussi. » (H8)

Deuxièmement, des participants (2/15) ont mentionné le fait que des employés d’autres religions peuvent demander des congés ou refuser de travailler à certains moments pour célébrer des fêtes religieuses à d’autres moments que celles des Québécois. Cela est géré par l’un (1/2), d’abord en vérifiant la véridicité de la fête en question, puis en leur proposant, si la demande est raisonnable, soit des congés flexibles, soit une reprise des heures perdues à d’autres moments. L’autre superviseur (1/2) a mentionné que lorsque la demande est faite à l’avance, le congé était accordé pour respecter les droits des employés.

Si ils arrivent avec 22 fêtes dans l’année, ça serait non mais, à ce niveau-là, quand on a cette information là, on va aller chercher un peu d’informations à savoir si c’est vrai
ou pas mais de façon générale, on n’a pas eu de problème majeur à ce niveau là. (H1)

Enfin, trois participants (3/15) ont abordé la question du jeûne du Ramadan, cette particularité se manifestant par un caractère plus irritable (2/3) (surtout pour les fumeurs qui doivent s’abstenir à ce moment) et une énergie plus faible (2/3). « La personne elle mange pas. Elle a pas la même réaction, tu sais, elle peut être plus faible, elle peut être moins patiente puis préoccupée plus. » (H2) Cela n’empêcherait toutefois pas les employés jeûnant de faire leur travail (1/3). Certains peuvent également prendre plus de congés pendant cette période (1/3).

Un superviseur (1/3) mentionne alors être plus vigilant pendant cette période. « Il s’agit de regarder. Il va-tu être capable de pleinement faire sa job puis il est-tu correct ? Ça fait que durant cette période là, c’est un peu plus d’attention. » (H7) Un autre (1/3) affirme que la seule conséquence du jeûne peut être les taquineries des autres employés. Cela est toutefois généralement pris en riant par les employés immigrants et ne cause donc pas de problèmes majeurs.

C’est peut-être pas méchant mais peut-être un petit peu déplacé. Surtout quand tu sais que l’autre personne elle est rendue à la fin de la journée, elle a faim, veut veut pas, puis ils font exprès pour lui manger ça en dessous du nez. (…)
Dans les cas que j’ai vus, les gars, ils prenaient ça en riant.
(H8)

Des façons de faire différentes. Trois répondants (3/15) ont affirmé que des employés d’autres cultures manifestaient le désir de travailler à leur façon (la façon apprise dans leur pays) dont un ajoute qu’ils désirent connaître la raison pour laquelle l’entreprise fonctionne différemment (1/3). Un superviseur (1/2) précise qu’il faut tenir compte du budget et des priorités dans la gestion des demandes lorsque les employés apportent leurs idées et lui ainsi qu’une autre répondante (2/3) notent l’importance de reconnaître leurs idées.

Ces besoins là sont pris en considération, sauf que là, (…) on a priorisé ça mais ça veut pas dire qu’on a oublié ce que vous avez dit. Peut-être que si vous avez d’autres solutions
qui coûteraient moins, qui régleraient peut-être pas la situation complètement mais en partie, peut-être qu’on pourrait faire ça. (H7)

Ces superviseurs (3/3) affirment qu’il importe alors d’écouter leur point de vue pour trois raisons, c’est-à-dire pour qu’ils se sentent compris (1/3), qu’ils n’aient pas l’impression que leurs acquis sont perdus (1/3) et parce que leurs idées sont parfois profitables (3/3). Une répondante (1/2) mentionne que cela est également applicable aux Québécois qui ont des idées différentes.

Une chose que j’ai remarquée qui était quand même assez importante, c’est de leur laisser la chance de dire pourquoi qu’eux autres voient pas ça de cette façon là. Ça, je dirais que ça les rend un petit peu plus à l’aise ou... Tu sais, ils ont peut-être l’impression d’être plus compris. (...) Parce que des fois ils nous donnent des bons trucs aussi. Tu sais, selon certaines mentalités, certaines façons de faire, d’un pays à l’autre, j’essaie d’aller chercher le meilleur de partout. (H5)

Des employés qui expriment moins leurs idées. Deux répondants (2/15) disent que les employés immigrants expriment moins leurs idées que les Québécois au début. L’un (1/2) explique ce phénomène par une peur de ne pas faire l’affaire et par une gêne de dire comment ils pensent que les choses devraient être, l’autre (1/2) par le fait qu’ils préfèrent s’en tenir à faire ce qui leur est demandé. Les deux (2/2) pensent que la difficulté à s’exprimer en français a quelque chose à y voir. « Eux autres ils en donnent peut-être moins [des idées], parce qu’ils comprennent peut-être un peu moins itou. Ils sont peut-être plus axés, je travaille, j’ai un salaire, je fais ce qu’on me demande puis je m’en vais. » (H7)

Puisque les répondants ayant apporté cette difficulté font partie d’une entreprise qui encourage la responsabilisation et l’esprit d’initiative chez ses employés, ils gèrent ce phénomène en encourageant leurs employés à donner leurs idées (2/2) et en valorisant celles qui sont données (1/2), en laissant de la place pour les questions après leur avoir partagé les informations pertinentes (1/2) et en répondant à leurs besoins lorsqu’ils en
apportent (1/2). « On va leur demander de s’exprimer puis d’amener des idées puis de participer. » (H2)

Les superviseurs (2/2) précisent qu’ils fonctionnent de la même façon avec les Québécois qui sont gênés d’exprimer leurs idées. Un répondant (1/2) nuance ses propos en disant que certains immigrants appartiennent beaucoup d'idées, notamment ceux qui sont à l’emploi de l’entreprise depuis un certain temps. « Ceux que ça fait longtemps qu’ils travaillent ici, ils en apportent des idées. Comme tout le monde. C’est plus les nouveaux. » (H7)

L’importance de la famille. Lorsque des membres de la famille des employés sont toujours dans le pays d’origine, des demandes sont parfois adressées aux supérieurs pour allonger les vacances afin de les visiter (2/15). Un superviseur (1/2) dit alors leur donner seulement quelques jours de plus pour ne pas pénaliser les autres employés alors que l’autre (1/2) considère qu’il est de son devoir de leur donner du temps pour cela. Cette dernière semble avoir plus de facilité à obtenir qu’un employé effectue des heures supplémentaires par la suite. Cette différence pourrait toutefois s’expliquer par d’autres facteurs, tels les différents quarts de travail, les employés travaillant de soir pouvant être plus réticents à faire des heures supplémentaires.

Le directeur de l’usine, je lui dis (...) « On n’a pas de trouble avec eux autres. Ils sont moins exigeants que les Québécois. Elle demande un mois puis elle nous avise mettons 2 mois, 3 mois, il y en a 6 mois d’avance. Je pense c’est notre responsabilité sociale de les laisser partir puis les aider ou leur calmer l’esprit face à leur famille là-bas où c’est la tempête puis tout. » Puis là, ils vont t’en refaire de l’over au besoin. Ils vont te faire n’importe quoi. Ils vont te donner du 120% des fois. Mais j’abuserai pas d’eux autres. (F16)

Un autre superviseur (1/15) mentionne qu’un employé a dû s’absenter à la dernière minute suite à l’annonce du décès d’un proche. Il a alors été remplacé puisque l’employé s’absentait pour plusieurs jours dans son pays d’origine. Les problèmes familiaux peuvent d’ailleurs parfois entraîner une baisse de motivation pour le travail,
selon une répondante (1/15). « Il avait une très grosse famille, (…) mais comme il y avait tellement de problèmes familiaux, un bébé malade, un enfant malade, que la famille était plus importante que d’apprendre un emploi ici, je pense. » (F6)

**Les caractéristiques culturelles : objectifs et moyens.** Les lignes qui suivent synthétisent les informations concernant les caractéristiques culturelles en les mettant en lien avec les objectifs (paragraphes 1 et 2) et les moyens (paragraphes 3 à 8) précédemment mentionnés par les répondants. Le tableau 9 présente une vue d’ensemble de cette synthèse.

Les pratiques d’hygiènes différentes, la difficulté à accepter l’autorité féminine et les pratiques religieuses différentes pouvant créer des tensions entre les gens de différentes cultures, elles exercent un impact sur l’objectif de développement des compé-

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Compétences Tâche</th>
<th>Compétences Relat.</th>
<th>Responsabilisation</th>
<th>Santé et sécurité</th>
<th>Règlements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Prat. hygiène</td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Autor. fémin.</td>
<td></td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Prat. relig.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Façons de faire</td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>√</td>
</tr>
<tr>
<td>Exprimer idées</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>√</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Imp. famille</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tableau 9**

**Les caractéristiques culturelles : objectifs et moyens**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Moyens utilisés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TC</td>
<td>S</td>
</tr>
<tr>
<td>Prat. hygiène</td>
<td>**</td>
</tr>
<tr>
<td>Autor. fémin.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Prat. relig.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Façons de faire</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Exprimer idées</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Imp. famille</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. TC = Techniques de communication S = Suppléance A= Assistance CT = Centration sur la tâche C = Collaboration entre les employés RI = Rencontre individuelle F = Formation SV = Supervision ÉV = Évaluation EX = Référence à des experts

**= Le type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté **= Le second type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté * = Un type de moyen utilisé pour gérer la difficulté
tences relationnelles. La difficulté à accepter l’autorité féminine a aussi un impact sur les compétences reliées à la tâche lorsqu’un employé omet d’effectuer une tâche demandée par une femme. Quant aux pratiques religieuses différentes, elles peuvent également faire entrave à la santé et à la sécurité des employés ainsi qu’au respect des règlements lorsqu’elles vont à l’encontre de ceux-ci.

Les façons de faire différentes des employés immigrants peuvent avoir un impact sur la tâche à effectuer lorsque ces derniers décident de la faire à leur façon. Elles sont aussi liées à l’objectif de responsabilisation puisqu’elles font partie des ressources qu’ils possèdent et peuvent partager aux autres. Le fait que des employés immigrants expriment moins leurs idées a également été placé dans l’objectif de responsabilisation puisque cela fait entrave à cet objectif. L’importance de la famille a, quant à elle, une influence négative sur la tâche due aux absences des employés pour raisons familiales.

Les pratiques d’hygiène différentes sont habituellement gérées par la suppléance (relater les faits, demander de faire attention, parler des pratiques d’hygiène au Québec, référer à des spécialistes, etc.) et un peu moins par des techniques de communication (sensibiliser et faire preuve de prudence, de discrétion, de diplomatie et de respect). L’assistance (chercher des causes et des solutions ensemble) et les rencontres individuelles sont aussi présentes comme stratégies.

Face à la difficulté d’accepter l’autorité féminine, les répondants utilisent principalement la suppléance (augmenter la crédibilité, clarifier le partage des compétences et expliquer le rôle de la femme au Québec), quoiqu’une technique de communication (humour) ainsi que l’assistance (faire admettre à l’autre) ont aussi été mentionnées.

Les pratiques religieuses différentes sont gérées de façon égale par la suppléance (proposer des alternatives), la concentration sur la tâche (décider d’accepter ou non la pratique) et la référence à des experts (pour vérifier la véracité de l’obligation religieuse). L’assistance (être vigilant lors du jeûne et demander les raisons de la pratique) est la stratégie la plus utilisée ici.

Les façons de faire différentes sont quant à elles gérées davantage par l’assistance (écouter et reconnaître le point de vue de l’employé et utiliser les idées qui sont
profitables). La centration sur la tâche (tenir compte du budget et des priorités) est aussi utilisée.

Lorsque des employés expriment moins leurs idées, les superviseurs utilisent principalement l’assistance en les encourageant à en donner, en laissant de la place pour les questions et en valorisant les idées. Ils répondent aussi à leurs besoins lorsque nécessaire, ceci faisant partie de la centration sur la tâche (sous-catégorie « résolution de problèmes »).

L’importance de la famille n’est gérée que par la centration sur la tâche, c’est-à-dire en décidant de la période de temps supplémentaire à accorder à la personne et en remplaçant celle-ci par une autre (sous-catégorie « planification »).

Les caractéristiques culturelles : principales stratégies efficaces et inefficaces. Les principales stratégies efficaces propres à la difficulté des pratiques d’hygiène différentes sont la discrétion (TC), le fait de faire prendre conscience du problème à l’employé (S) et la recherche de causes et de solutions au problème avec lui (A).

Concernant la difficulté à accepter l’autorité féminine, l’humour (TC), l’augmentation de la crédibilité de cette autorité (S) et les tentatives de faire admettre la raison de cette problématique (A) semblent efficaces. Les superviseurs ne s’accommodent donc pas à cette caractéristique culturelle, contrairement aux cas de pratiques religieuses différentes et de l’importance de la famille où la principale stratégie de centration sur la tâche consiste à s’accommoder dans la mesure où les autres employés ne sont pas pénalisés. Pour ce qui est des pratiques religieuses différentes, questionner l’employé sur les raisons de la demande (A) et lui proposer des alternatives (S) semblent aussi particulièrement efficaces, tout comme la vérification de la vérité des faits (EX).

Lorsque la difficulté est liée à l’objectif de responsabilisation (façons de faire différentes et expression moindre des idées), encourager l’employé à exprimer ses idées (A) ainsi que reconnaître et valoriser celles-ci (A) semble être ce qu’il y a de plus efficace comme stratégies, tout en tenant compte du budget et des priorités dans leur réponse aux demandes (CT). Aucune stratégie inefficace n’a été mentionnée par les répondants pour gérer les difficultés liées aux caractéristiques culturelles.
Les relations intergroupes

Les obstacles rencontrés au plan des relations intergroupes sont les suivants : les préjugés et le racisme, les accusations de racisme, les malentendus et erreurs d'interprétation liés à la culture, ainsi que la tendance des gens à se regrouper en fonction de leur groupe d'appartenance et à parler leur langue. Ces obstacles sont présentés en fonction de la fréquence de mention par les répondants, par ordre décroissant.

Des préjugés et du racisme. Six répondants (6/15) ont parlé des préjugés ou du racisme pouvant être présents chez les employés Québécois, entre les employés immigrants ou chez les superviseurs eux-mêmes. Cela se manifeste notamment par des commentaires désobligeants entre les employés ou directement à l'employé immigrant (4/6), ou encore par des appellations à connotation négative telles « le Nègre » ou « les importés » (2/6). Le racisme des employés peut être sélectif, se limitant à certains groupes culturels ou encore excluant une personne d'un groupe qui est habituellement la cible de racisme de la part d'un employé (1/6). Certains se disent aussi racistes alors qu'ils ne le sont pas (1/15) et vice-versa (1/15). "Ouin, mais toi c'est pas pareil, t'es comme nous autres, tu sais." Ouin, mais il est Noir pareil là. (Rire) » (F13)

Malgré les préjugés, deux répondants (2/15) mentionnent que la plupart des immigrants sont appréciés et intégrés au travail. L'intégration des immigrants est constatée par l'harmonie dans les équipes de travail et l'attitude des immigrants (1/15) par le climat convivial et l'absence de retenue à se faire mutuellement des blagues (2/15) et par le fait que lorsqu'un employé vit un événement difficile, qu'il soit immigrant ou Québécois, il recevra l'aide de la plupart des autres employés de l'entreprise, comme si l'appartenance à l'entreprise prenait alors le dessus sur les appartenances à différentes nationalités (1/15).

Une fois qu'ils sont intégrés, bien là, ils vont se faire agacer un peu plus. Mais c'est vraiment pas méchant puis des fois, ils participent à se faire agacer. J'ai un monsieur qui a travaillé avec moi, il était tout le temps en train de jouer des tours. Puis, il s'était vraiment intégré lui, il aimait ça. C'était sa façon peut-être de passer plus pour un gars de
la gang, en jouant des tours avec les autres puis, il se faisait agacer, tu sais. (H2)

Des exemples de préjugés fournis par les répondants sont les suivants : les Français sont « fendants », les Noirs sont lents au travail et ne savent pas conduire, les Musulmans soumettent les femmes par le port du voile et les immigrants sont toujours groupés et sont riches.

Une répondante (1/6) émet l’hypothèse que les préjugés sont dus au fait que les employés sont intimidés par la différence. « Les gens se sentent souvent intimidés par les autres, les gens de d’autres couleurs, de d’autres races puis ils peuvent se sentir diminués parce qu’il y a quelqu’un d’ailleurs différent, d’inconnu. » (F16)

Deux répondants (2/6) mentionnent que ces préjugés font en sorte que les immigrants sont perçus négativement dès le départ et qu’au moindre comportement de l’immigrant allant dans le sens du préjugé, les employés confirment ce préjugé.

En partant cette personne là part, si je prends un terme de base-ball, elle part avec deux strikes. Elle part avec deux prises en partant. (...) Le fait d’arriver puis tout de suite de mettre un « Je connais ça. », tu sais, il aurait peut-être pas dû partir de là. Tout de suite, ça lui a fait tout de suite une réputation tu sais, donc l’intégration a été plus difficile. (H2)

Les préjugés peuvent aussi nuire à l’intégration de l’immigrant ou entraîner des accrochages mineurs et ainsi réduire la collaboration entre deux employés de cultures différentes (2/6). « Il y a des petits accrochages mais ça va jamais bien loin plus que l’argumentation. Puis ça reste quand même dans les normes, sans crier puis sans se dire des noms. » (H8)

Lorsque les employés n’ont pas connu de mauvaise expérience avec des immigrants, ils manifestent moins de préjugés (1/6). « Ceux qu’on a eu sont bons travaillants, ça fait que les gens, ils voient arriver un immigrant puis ils ont pas de préjugés dans le fond à en avoir un autre parce qu’ils savent que ceux qu’on a sont bien gentils, sont bien corrects. » (H3) Par contre, lorsqu’ils ont connu une expérience négative, ils généraliseront facilement cette expérience à l’ensemble du groupe d’appartenance de la personne (2/6). « Il était pas bon comme conducteur de chariot
élèveaux, puis les gens passaient des remarques là-dessus parce qu’ils disaient que "Bon, c’est tous les Noirs qui savent pas chauffer puis ils devraient jamais mettre un Noir sur un lift puis ils sont dangereux..." » (H8)

Une répondante mentionne d’ailleurs qu’elle se tient à l’affût des préjugés (1/6). La manifestation de préjugés au travail n’est pas acceptée par les superviseurs, selon trois d’entre eux (3/6), dont l’un affirme que s’assurer du respect entre les employés fait partie de leur rôle et qu’ils doivent montrer l’exemple sur ce plan (1/6). L’intervention individuelle est privilégiée par les superviseurs (3/6) dans le cas où un seul employé est raciste ou manifeste des préjugés, quoiqu’une répondante (1/6) soit ouverte à des interventions de plus grande envergure, notamment par la ligue des droits et libertés qui pourrait expliquer les chartes aux employés.

Les préjugés sont habituellement gérés par les superviseurs en intervenant auprès de la personne qui les manifeste (4/6). Des moyens utilisés pour intervenir sont de donner des exemples infirmant le préjugé (2/6) et de mentionner d’autres facteurs que le groupe d’appartenance pouvant expliquer les faits à l’origine du préjugé (1/6). « Moi, je suis intervenu en leur disant que j’en ai un l’autre côté qui va très bien. Il a juste besoin... Il commençait, il a juste besoin de pratique. (...) Peu importe le poste que tu vas occuper, quand tu commences, t’es jamais un pro. » (H8) Un autre moyen est d’encourager le respect des différences chez l’employé (2/6). « Écoute là, eux autres, c’est leur façon de vivre là-bas, c’est... Tu chiales contre eux autres puis eux autres ils chialent contre nous autres parce que tu sais, on n’a pas vraiment la même façon de vivre. » (H8)

Une répondante (1/6) pointe les ressemblances entre les groupes de façon à modifier la perception qui sépare les Québécois et les immigrants et affirme gérer les préjugés envers les immigrants de la même façon que les préjugés envers d’autres groupes. « On dit "eux autres" comme si ils sont carrément à part. Ils sont pas à part de nous autres là. Ils ont les mêmes besoins, ils ont les mêmes émotions, ils ont les mêmes problèmes. » (F16) Deux superviseurs (2/6) font également voir les choses aux employés d’un côté plus positif. « Ils sont riches, oui oui, bien c’est que leur argent, ils lui fassent bien plus attention que les Québécois quand ils la dépensent. (...) Ils sont prêts à travailler fort pour avoir ce qu’ils ont et ils font plus de sacrifices selon moi. » (F16)

Une autre répondante (1/16) ayant été témoin de racisme et d’un manque de respect de la part d’une personne envers une autre a corrigé le terme péjoratif utilisé par
la personne et a exigé qu'elle lui présente des excuses. Elle effectue aussi de la prévention en demandant aux employés, dès ses premiers contacts avec eux, d'aller la voir s'ils vivent des choses négatives à cause de la culture d'un autre employé et en faisant parler les immigrants de leur vécu aux autres employés. « C'est moi qui m'occupe des entrevues. "Si tu vis ça, tu viens me voir et on va en parler." » (F13) Cette répondante fait également parler les employés plus âgés afin de les intégrer.

Des superviseurs (2/6) peuvent aussi intervenir auprès de l'immigrant qui est victime de préjugés, notamment en cherchant à comprendre l'intention qu'il y avait derrière le comportement ayant confirmé le préjugé (1/2), en lui expliquant les perceptions culturelles différentes des Québécois découlant de ce comportement (1/2) et en encourageant le respect des différences (1/2).

Si la personne, lui, en partant, il a voulu montrer qu'il était pas ignorant dans cette technique là, mais il l'a peut-être mal démontré puis... J'ai même parlé à l'individu. Je lui dis : « Fais attention des fois, juste la manière tu vas répondre. L'autre, il veut t'aider puis si t'as l'air.... » Il dit « Non, non, c'est pas ça. » Je lui dit « Je sais que c'est pas ça mais c'est de ça que ça a l'air. » (H2)

Un superviseur (1/6) dit ne pas intervenir lorsque les commentaires ne sont pas adressés directement à la personne, mais affirme que si c'était le cas, il intervendrait auprès de l'employé qui manifeste ses préjugés puisqu'il s'agirait alors d'un manque de respect. « Malheureusement, si c'est pas directement à la personne, je pense pas que là je fais grand-chose. Sinon, c'est un manque de respect. Je serais pas gêné de dénoncer. » (H10)

Des répondants (4/6) affirment que les préjugés ne changent pas nécessairement chez les employés suite à leurs interventions, même si ceux-ci donnent raison au superviseur à ce moment ou qu'ils cessent de manifester ouvertement leurs préjugés, du moins temporairement. « C'est un long combat parce que c'est certain, quand ils voient que de face, ils peuvent pas le faire, ils vont le faire par en dessous puis c'est un long combat. » (F13) En outre, certains employés choisissent leur poste de travail en fonction d'éviter de travailler avec une personne faisant partie d'un groupe envers lequel ils ont des préjugés (1/6). « Il y a certains hommes qui aiment mieux pas travailler avec une
 lesbienne ou avec un homosexuel, mais ils s’organisent pour postuler sur les postes en fonction. Quand ça vient pour travailler avec un immigrant, ils font la même affaire. » (F16) La réduction des préjugés n’est toutefois pas impossible, une répondante (1/6) ayant pu la constater. « Des fois on a des belles victoires. Des personnes qui étaient pas capables du tout du tout de travailler aux côtés d’une personne parce qu’elle disait qu’elle sentait puis ci, puis ça, puis t’en vient à "Il a fait un effort, regarde, il s’en vient comme nous autres." » (F13)

Les préjugés peuvent se dissiper avec le temps lorsque les employés constatent que leurs préjugés ne sont pas confirmés chez les immigrants de l’entreprise (1/6). Ils seraient d’ailleurs moins présents dans les entreprises où le niveau de scolarité des employés est élevé et ce, non seulement envers les immigrants mais envers tous les groupes différents du leur. (1/6)

Dans le monde industriel, plus le niveau de scolarité est élevé dans la boîte, plus... moins qu’il va avoir de discrimination. (...) À cet endroit là, le niveau de scolarité était pas élevé. C’était des « fifi » puis des ci, puis des ça. Et puis, ceux qui ont eu des enfants sans se marier ou sans s’accoter... (F16)

**Des accusations de racisme.** À l’occasion, des répondants (6/15) ou leurs collègues ont été accusés de racisme par des employés immigrants, ce qui met des superviseurs (3/6) sur leurs gardes lorsqu’ils les rencontrent. « C’est un petit peu tout le temps, tu sais, tu marches sur des œufs. » (H4) Ces accusations, souvent rapportées par des personnes noires (3/6), étaient basées par exemple sur une question ou un désaccord du superviseur, sur un changement de poste de travail ou sur des avertissements pour des raisons diverses.

Un moment donné, il passe pas bien un poste, tu veux le changer de poste, tu veux jouer avec ton personnel un peu ben, tu sais, l’amener là, voir. Là, tu te fais répondre que c’est parce qu’il est pas Québécois qu’on le promène de même. (H10)
La personnalité du superviseur pouvait également parfois engendrer la perception de racisme (2/6), par exemple s'il avait tendance à être pointilleux ou direct, même s'il agissait aussi de cette façon avec les Québécois.

Si tu es trop direct avec lui ou trop acharné sur lui, ils ont tendance à penser toujours que c'est par rapport à leur ethnie. Comme « Ah, ben lui c'est parce qu'il est raciste. » (...). Ça aurait peut-être pu être sur le cas d'un Québécois ou peu importe là, sauf que là ça avait tombé sur un immigrant. (H5)

Des répondants notent l'importance de traiter ce genre de situation dès qu'elle se produit (2/6), notamment en relatant les faits aux ressources humaines afin de se protéger (2/6). « Je suis allé voir aux ressources humaines tout de suite pour régler ça tout de suite. Là il m'a demandé d'écrire une lettre, qu'est-ce qui s'est dit. Qu'est-ce que j'ai dit, qu'est-ce qu'elle a dit puis comment ça s'est fini, tu sais, pour être sûr. » (H18) Plusieurs (3/6) clarifient auprès de l'employé leurs intentions et les raisons de leurs paroles ou gestes perçus comme étant racistes.

J'ai dit « (...) Tu en as qui parlent moins bien le français. Tu as quand même un accent qui fait que des fois on te fait répéter, ben tu sais, sur le coup ils ont voulu savoir. Oui, peut-être la question qu'ils t'ont posée, ça t'a peut-être dérangé mais le but, je veux dire, c'était pas de t'écraser puis c'était pas méchamment qu'il faisait ça. C'était juste pour savoir. » (H4)

Un répondant (1/6) utilise sa réputation pour faire prendre conscience à la personne qu'il n'est pas raciste et affirme à la personne qu'il n'accepte pas ce genre d'accusation. « Je lui ai dit "Tu sais, tu me connais, tu le sais que je suis pas de même. (...) Tu sais ça, le monde le savent." Ça fait que c'est... J'avais pas aimé ça. » (H10)

Plusieurs disent adopter des comportements non discriminatoires (5/15), par exemple dans le choix des parrains, des personnes promues ou des personnes pouvant faire du temps supplémentaire, cela contribuant à prévenir ce type d'accusation (1/6). Dans ce même but, un superviseur (1/6) affirme faire faire le travail qu'on aimerait lui faire faire par un Québécois avant.
Si il sait que l’immigrant va dire oui plus vite que le Québécois, il va aller voir l’immigrant. Puis moi, c’est pas de même. Si j’ai quelque chose à gérer par choix là, je vais y aller par l’ancienneté. Que tu sois homme, femme, immigré, Noir, Blanc, picoté, c’est l’ancienneté qui va décider. (F16)

Une autre attitude préventive est de s’assurer d’avoir un témoin dans les rencontres avec un employé susceptible de percevoir du racisme là où il n’y en a pas (1/6). « Je le rencontre à l’occasion puis je m’arrange tout le temps pour qu’il y ait un témoin pour que si jamais il y a quelque chose, qu’il puisse pas dire "(...) il a dit ça, ça, ça." » (H7) Un autre répondant (1/6) a mentionné que pour éviter de telles accusations, il est préférable d’utiliser une approche positive ainsi que l’humour.

Des superviseurs spécifient que ces accusations étaient peut-être le reflet d’un trait de personnalité de l’employé qui les avait portées, celui-ci pouvant être lui-même raciste (2/6), ou encore d’un désir de manipuler (1/6).

Il a toujours des commentaires déplacés envers plein de monde, que ce soit la coupe de cheveux, que ce soit la grosseur, tu sais (...) puis je me rappelle qu’au début, il disait « Les racistes sont tous blancs »... non « les blancs [sont tous racistes] ». (...) C’est comme si c’est eux autres qui te manipulent avec ça pour obtenir quelque chose. Mais c’est le seul... Regarde, sur dix, c’est le seul que j’ai vu avoir ce comportement là. » (H7)

L’un de ces superviseurs (1/6) a géré la situation en tentant d’apporter une prise de conscience à l’employé, par ses dires et ceux des autres employés, ce qui n’a pas vraiment changé le comportement de la personne puisqu’il s’agit d’une problématique qui relève du long terme.

C’est d’essayer de lui faire comprendre en même temps que « Tu réalises-tu que ce que tu dis de tous les autres, en réalité c’est toi qui est comme ça ? » (...) Les autres membres admettons, entre eux autres, ils ont parlé puis dire
bien, « Dis-lui. Ça serait peut-être bon qu’il y en ait plusieurs qui lui disent. » (H7)

**Des malentendus liés à la culture.** Les malentendus et erreurs d'interprétation survenant entre deux personnes au travail peuvent non seulement relever d’un problème de langue, mais également de différences culturelles, tel que mentionné plus haut (4/15). Cet aspect était abordé par les superviseurs de façon très générale, sans exemples concrets de malentendus étant survenus. Il était d’ailleurs parfois abordé en fin d’entrevue lors de la dernière question (voir l’annexe 1), apparemment dans le but de souligner l’importance du respect des différences. « Pour prévenir ou gérer ces malentendus, les superviseurs expliquent la culture québécoise (et peuvent faire confirmer leurs dires par d’autres Québécois) et les intentions sous-jacentes à leurs propres comportements ou paroles (3/4). « Assez souvent c’est ça, c’est qu’ils ont pas les mêmes mentalités que nous autres ça fait qu’il faut que tu leur expliques pourquoi. Une fois qu’ils ont compris ça, habituellement ça va bien. » (H5) « C’est sûr que je commence par établir clairement c’est quoi mon rôle, qui je suis puis pourquoi je fais les choses. J’explique beaucoup mes interventions pour qu’ils comprennent. Parce que c’est comme un background culturel totalement différent. » (F13)

Les superviseurs notent également qu’en cas de différences culturelles, il importe d’avoir le sens de l’humour (1/4), d’accepter et de respecter les différences (2/4), de tenter de comprendre la culture et les intentions sous-jacentes à leurs comportements ou paroles (1/4) et de reconnaître leurs pratiques (1/4). « Des fois, il va faire quelque chose puis "Voyons, pourquoi il a fait ça ?" Mais là, des fois quand tu parles avec eux autres, tu dis "Ah, ben, c’est sa façon de faire à lui." Tu sais, c’est dans leur mentalité d’être comme ça. Tu apprends à les connaître. » (H8) Le fait de respecter l’autre dans ses différences entraîne d’ailleurs un respect de la part des employés (3/15). « Il faut que t’acceptes les différences. (...) Tu as du respect pour eux autres ça fait que à ce moment là, ils vont... Eux autres aussi, ils vont te respecter. » (H8)

**Une tendance à se regrouper et à parler leur langue.** Sans en parler comme étant un problème, deux superviseurs (2/15) ont noté la tendance des employés à se regrouper selon leur origine culturelle ou encore à parler leur langue lorsqu’ils sont
ensemble, cette tendance s’estompe au fil du temps selon un répondant (1/2). Les deux superviseurs ayant constaté cela sont les deux superviseurs qui ont supervisé un nombre plus important de femmes que d’hommes. Aucune conclusion ne peut toutefois être tirée de ce fait étant donné la petite taille de l’échantillon.

Les gens ont tendance à se tenir avec les gens de leur groupe mais au fil des ans, je te dirais que ça ne... de moins en moins. Plus les gens ça fait longtemps qu’ils sont avec nous, on dirait qu’ils vont se marier beaucoup plus avec des Québécois ou des gens avec qui ils ont des affinités justement et non plus juste une question au niveau de la race. (H1)

Le fait que les immigrants parlent leur langue peut être dérangeant pour des employés québécois, mais lorsqu’il est clairement établi dans l’entreprise et par les superviseurs que cela doit être respecté, les employés ne se plaignent pas ouvertement que ça les dérange (1/2). La répondante ayant mentionné cela se montre empathique envers les immigrants et affirme gérer ce type de situation en sensibilisant les employés importunés à la réalité des immigrants et à leurs droits.

Moi je dis « Écoute, il faut bien qu’ils la pratiquent leur langue si ils veulent garder leurs deux langues. » (...) Ils peuvent pas chialer contre ça. Ils peuvent, tu sais, ils ont peut-être chialé par en arrière mais ici c’est comme ça puis c’est accepté comme ça. Puis moi, j’ai eu conscience une fois « Hey, on est au Québec icitte. » Je l’ai regardé puis j’ai dit « C’est ça. On est au Québec, on a le droit, on est libre. (...) Ça veut pas dire qu’il est obligé de toujours avoir une grenouille dans la bouche. » J’ai carrément dit ça de même. (F16)

**Les relations intergroupes : objectifs et moyens.** Les lignes qui suivent mettent en lien les relations intergroupes avec les objectifs (paragraphe 1) et moyens (paragraphes 2 à 5) précédemment mentionnés par les répondants, sous forme de synthèse. Le tableau 10 présente une vue d’ensemble de cette synthèse.
Les malentendus liés à la culture, les préjugés et le racisme, les accusations de racisme ainsi que la tendance à se regrouper et à parler sa langue ont tous un impact sur l’objectif de développement des compétences relationnelles puisqu’elles peuvent créer des tensions entre les employés ou entre les superviseurs et les employés.

Quant aux moyens utilisés par les superviseurs, les préjugés et le racisme sont gérés davantage par la suppléance en tentant d’encourager le respect des différences et d’influer les préjugés et en ne tolérant pas leur manifestation au travail. L’assistance (être à l’aflût des préjugés et chercher à comprendre l’intention de l’autre) et les techniques de communication (montrer l’exemple en étant soi-même respectueux) sont également utilisées, de même que les rencontres individuelles.

Tableau 10
Les relations intergroupes : objectifs et moyens

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Compétences Tâche</th>
<th>Compétences Relat.</th>
<th>Responsabilisation</th>
<th>Santé et sécurité</th>
<th>Règlements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Préj. / Racisme</td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Accus. racisme</td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Malent. cult.</td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Regroupem.</td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Moyens utilisés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Préj. / Racisme</td>
<td>TC S A CT C RI F SV ÉV EX</td>
</tr>
<tr>
<td>Accus. racisme</td>
<td>* *** * * ***</td>
</tr>
<tr>
<td>Malent. cult.</td>
<td>* * *</td>
</tr>
<tr>
<td>Regroupem.</td>
<td>*** *</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. TC = Techniques de communication S = Suppléance A = Assistance CT = Centration sur la tâche C = Collaboration entre les employés RI = Rencontre individuelle F = Formation SV = Supervision ÉV = Évaluation EX = Référence à des experts

Les accusations de racisme sont gérées à la fois par la collaboration entre les employés (faire faire le travail par une autre personne avant, avoir un témoin et demander aux autres d’aider à la prise de conscience) et la suppléance (clarifier ses intentions, utiliser sa réputation et apporter une prise de conscience). L’humour, la vigilance et une
approche positive sont tout autant utilisés ici, en tant que techniques de communication, alors que les choix non discriminatoires font partie de la catégorie « centration sur la tâche » puisqu’ils concernent la répartition des tâches (planification). La référence à des experts (les ressources humaines) est aussi utilisée pour gérer ces difficultés dans le but de se protéger des accusations.


Lorsque des immigrants se regroupent et parlent leur langue, les techniques de communication d’empathie et de sensibilisation sont utilisées, de même que la suppléance (établir une règle de respect), quoique cette dernière le soit moins.

**Les relations intergroupes : principales stratégies efficaces et inefficaces.**
Dans le cas des relations intergroupes, les techniques de communication efficaces prédominantes sont l’humour, le respect, l’empathie et la sensibilisation, qui sont aussi efficaces pour gérer d’autres difficultés, tel que noté plus loin. Les stratégies de suppléance efficaces qui ressortent le plus sont la clarification des intentions et l’explication de la culture québécoise ainsi que l’établissement du respect entre les employés. La manifestation de préjugés et de racisme ne doit effectivement pas être tolérée selon les répondants.

En termes d’assistance, chercher à comprendre les intentions de l’autre est très utilisée dans le cas des préjugés et du racisme ainsi que des malentendus culturels. L’adoption de comportements non discriminatoires (CT) est particulièrement efficace pour prévenir les accusations de racisme et il importe aussi de se protéger rapidement de telles accusations à l’aide des ressources humaines (EX) ou d’un témoin (C).

Une seule stratégie s’étant avérée inefficace a été nommée par un répondant dans la gestion d’une difficulté reliée aux relations intergroupes. Il s’agit de l’utilisation des autres (C) pour aider à la prise de conscience de l’employé concernant les accusations de racisme injustifiées. Aussi, les autres stratégies mentionnées ci-dessus ne seraient
efficaces que temporairement et superficiellement dans le cas des préjugés et du racisme, difficilement modifiables en profondeur.

L’exagération d’un aspect positif

Des aspects positifs de la supervision auprès des immigrants ont été notés dans une section antérieure. Certains éléments considérés comme étant positifs peuvent toutefois s’avérer négatifs lorsqu’ils sont exagérés. C’est le cas de la sur-scolarisation, de la sur-production, du respect trop grand de l’autorité et de la sur-qualité. Ces difficultés sont encore une fois présentées en fonction de la fréquence de mention par les répondants, par ordre décroissant.

La sur-scolarisation. Près de la moitié des répondants (7/15) ont abordé l’absence de reconnaissance des acquis de leurs employés immigrants et/ou les démarches perçues comme étant trop laborieuses pour obtenir un diplôme ici.

Dans certains cas, je te dirais qu’il y en a qui arrivent qui sont assez instruits. Il y en a que c’était des ingénieurs dans leur pays, ils ont beaucoup d’instruction. Mais quand ils arrivent ici au pays ben, c’est pas reconnu par les ministères donc il faut qu’ils refassent leurs études à ce moment là. Puis souvent, t’es rendu à un certain âge, ben là, ça te tente plus ou moins de retourner aux études ça fait que les gens, ils vont travailler dans des usines, mais par contre, tu vois que les gens ont du potentiel.

(H8)

On a eu des gens trop intellectuels pour le type de travail qu’on faisait ici en entreprise. Et ça, ça leur causait des problèmes parce qu’ils étaient pas vraiment à leur place. Puis (…) il avait dit être de niveau universitaire, mais là il se retrouvait avec nous (…) donc c’est un peu dommage parce qu’ils étaient pas toujours nécessairement à leur place. (F6)
Trois répondants (3/15) ont nommé des conséquences négatives de la sur-scolarisation de certains immigrants et au fait que des intellectuels se retrouvent ainsi sur des postes manuels. Cela peut en effet avoir des conséquences autres qu’une performance plus faible (1/3), tel que mentionné précédemment. Par exemple, ils peuvent avoir tendance à critiquer davantage (2/3), à subir plus d'accidents de travail (1/3) ou à quitter l’entreprise pour obtenir un emploi plus près de leurs compétences (2/3). Aucune stratégie de gestion n’a été mentionnée spécifiquement pour la difficulté de sur-scolarisation en soi, mais la façon de gérer certaines de ses conséquences (performance et critique) a été incluse dans les sections portant sur les difficultés dont relèvent ces conséquences (« un rythme de travail différent » et « des façons de faire différentes »).

J’ai remarqué que souvent quelqu’un qui veut plus, il va critiquer quelque chose parce que c’est… ça marche pas à sa façon puis il sent qu’il veut plus que ça, ça fait qu’il reste pas là. Puis tu sais, comme lui il est parti là, parce que justement, il voulait plus. (H7)

Il semblerait cependant que la sur-scolarisation ne soit pas la seule cause de ces phénomènes. En effet, les objectifs et motivations de l’employé auraient également un rôle à y jouer (2/3).

Il voulait gérer un entrepôt puis pouvoir ouvrir après sa compagnie mais tu sais, c’était proche de ses objectifs. (…) Ça a été quand même plus long je te dirais qu’un manuel manuel, quelqu’un qui a des habiletés manuelles normales, mais il y est arrivé. Puis il avait une famille aussi, le besoin de gagner, je pense que c’était urgent pour lui. (F6)

La sur-production. Tel que mentionné dans la section sur les aspects positifs de la supervision des immigrants, ceux-ci sont très centrés sur la tâche. Deux superviseurs (2/3) affirment que lorsqu’un immigrant travaille trop rapidement ou veut travailler même lorsqu’il est blessé, cela peut nuire à sa sécurité. Ils expliquent alors à l’employé pourquoi il doit éviter cela (2/3).

Eux autres, tu essaies de les rendre hihi haha puis les Québécois tu essaies de calmer les hihi haha. (…) Sors la
cadence mon Québécois. Puis là, tu dis (rire) à l’immigré ben « la cadence elle est correcte mais fais attention là, vire pas fou. J’attends ça de toi, que tu sortes... Fais en pas plus, sans ça, ça te nuit de façon sécuritaire. Tu seras pas plus aimé là. » (F16)

Un respect de l’autorité exagéré. Deux répondants (2/15) ont abordé le fait que la politesse des immigrants et leur respect pour l’autorité peuvent parfois être exagérés pour le contexte culturel québécois. L’un (1/2) note l’inconfort que cela peut procurer au superviseur et utilise l’humour pour gérer cela. « Lui, tout de suite lorsque j’arrivais, c’était venir me dire bonjour (...) puis vraiment je suis supérieur puis moi, je me voyais pas supérieur. (...) Je l’agaçais "C’est (H2) mon nom". Je l’agaçais puis il partait à rire. » (H2) L’autre (1/2) constate le fait que les immigrants peuvent alors exiger une telle politesse en retour de la part de ses supérieurs québécois qui ne sont pas habitués à cela. Cette dernière mentionne toutefois que cela peut être dû au fait que ces employés sont plus intellectuels et donc pas à leur place dans le milieu manufacturier. Elle leur explique alors les normes de politesse au Québec.

J’en avais un qui était aussi assez intellectuel puis tu sais, des fois eux autres, ce qui les achale c’est la politesse. Puis « Le contremaire ne m’a pas dit s’il vous plaît. » Et dans ces cas-là on disait « Pensez pas que (...) le contremaire va vous dire s’il vous plaît à chaque fois. » (F6)

La sur-qualité. Un superviseur (1/3) mentionne que certains employés immigrants peuvent être trop pointilleux sur la qualité du produit. Il explique alors avec humour à l’employé la raison pour laquelle cela peut être négatif. « Ces gens là, immigrants, souvent vont être plus pointilleux sur la qualité. Même que des fois, il faut tu les ramènes parce qu’un moment donné c’est trop. (...) Tu l’expliques que la sur-qualité, c’est pas mieux. Puis rendu là, des fois on fait des farces. » (H5)

Deux autres superviseurs (2/3) affirment que lorsque les immigrants font une erreur, ils peuvent être plus durs avec eux-mêmes ou s’excuser sans arrêt, quoique ce soit aussi le cas chez certains Québécois, selon une d’entre eux (1/3). Les deux superviseurs
(2/3) les déculpabilisent alors et l’une (1/3) mentionne qu’elle utilise l’humour, dédramatise et les rassure davantage. « Quand ils ont fait une erreur ou quelque chose, je leur dis toujours après "Ok, il y a une erreur. On a appris de ça. Là, écoute-moi bien, je ne pense pas moins de toi. (...) Ils ont plus besoin d’être rassurés." » (F16)

**L’exagération d’un aspect positif : objectifs et moyens.** Les lignes qui suivent présentent les informations concernant l’exagération d’un aspect positif, en les synthétisant et en les mettant en lien avec les objectifs (paragraphe 1 et moyens (paragraphe 2 et 3) précédemment mentionnés par les répondants. Le tableau 11 présente une vue d’ensemble de cette synthèse.

Tableau 11

**L’exagération d’un aspect positif : objectifs et moyens**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Compétences Tâche</th>
<th>Compétences Relat.</th>
<th>Responsabilisation</th>
<th>Santé et sécurité</th>
<th>Règlements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sur-scolariser.</td>
<td>✓</td>
<td></td>
<td>✓</td>
<td>✓</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sur-product.</td>
<td>✓</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Resp. autorité</td>
<td></td>
<td></td>
<td>✓</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sur-qualité</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Difficultés**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Moyens utilisés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TC</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Sur-product. | ***       |
| Resp. autorité | *  *  *    |
| Sur-qualité  | *  *  *    |

*Note. TC = Techniques de communication S = Suppléance A = Assistance CT = Centration sur la tâche C = Collaboration entre les employés RI = Rencontre individuelle F = Formation SV = Supervision ÉV = Évaluation EX = Référence à des experts

*** = Le type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté * = Un type de moyen utilisé pour gérer la difficulté

La sur-scolarisation peut nuire à la tâche, à la responsabilisation ainsi qu’à la santé et à la sécurité des employés. En effet, les répondants ont mentionné les conséquences suivantes à la sur-scolarisation : une performance plus faible, plus de critiques et plus d’accidents de travail. La sur-qualité et la sur-production ont aussi un impact sur la tâche pour des raisons évidentes. La santé et la sécurité des employés sont également affectées
par la sur-production étant donnés les accidents de travail que cette dernière peut causer. Quant au respect de l’autorité exagéré, il influence les compétences relationnelles puisque le rapport à l’autorité est différent chez des employés et des superviseurs québécois.

La sur-scolarisation étant la cause d’autres difficultés mentionnées plus haut, les stratégies mentionnées pour contrer ces difficultés ont été inclues dans chacune de ces dernières. En effet, la sur-scolarisation n’est pas un problème gérable en soi. Ce sont plutôt ses conséquences qui sont gérées par les superviseurs. C’est pourquoi elle ne fait pas partie de la section « moyens utilisés » du tableau 11.

La sur-production est gérée par la suppléance (expliquer pourquoi c’est négatif) alors que le respect trop grand de l’autorité est géré à la fois par la suppléance (expliquer les normes de politesse au Québec) et une technique de communication (humour). La sur-qualité est, quant à elle, gérée par ces deux mêmes éléments en plus de l’assistance, lorsque les employés font des erreurs et que le superviseur les rassure, les déculpabilise et dédramatis.

L’exagération d’un aspect positif : principales stratégies efficaces et inefficaces. L’humour semble être la technique de communication efficace privilégiée par les répondants pour la gestion de l’exagération d’un aspect positif alors que la stratégie de suppléance efficace semble être l’explication des conséquences négatives de l’exagération et, dans le cas du respect de l’autorité exagéré, l’explication de la culture québécoise. Rassurer l’autre est aussi efficace comme stratégie d’assistance dans le cas d’erreurs entraînant un sentiment de culpabilité chez l’employé les ayant commises. Aucune stratégie inefficace n’a été mentionnée ici par les superviseurs.

La notion du temps

La notion du temps peut varier selon les cultures, cette différence entraînant des difficultés pour les superviseurs dans leur travail auprès des immigrants. Les retards et absences et le rythme de travail différent constituent les deux difficultés de cette catégorie. Puisqu’elles ont toutes deux été nommées un nombre égal de fois par les répondants, l’ordre de leur présentation est purement aléatoire.
Des retards et des absences. Deux superviseurs (2/15) ont vécu une fois des difficultés en lien avec des retards et des absences d’un employé immigrant à répétition. Ce nombre constitue la moitié des superviseurs (2/4) ayant supervisé des gens de l’Asie et des Caraïbes, quoiqu’ils aient également tous deux supervisé des employés provenant de l’Europe et du monde arabe. Encore ici, aucune conclusion ne peut être tirée sur une plus grande prévalence de cette difficulté chez une ethnie particulière étant donné la petite taille de l’échantillon. Les problèmes de non-respect des règlements semblent pourtant être plus présents chez les Québécois, tel que mentionné dans la section portant sur les aspects positifs du travail auprès des immigrants. Un superviseur (1/2) a alors averti la personne et l’autre (1/2) a expliqué à l’employé l’impact des retards et des absences sur la compagnie. Ce comportement n’ayant pas changé après quelques rencontres avec ce dernier (1/2), la personne a été remerciée de ses services. C’en était un qui était souvent en retard, des fois qui rentrait pas du tout puis qui prévenait pas. (...) Je lui ai montré que ses retards puis ses absences, ça avait une influence sur la compagnie. (...) Puis après plusieurs rencontres, je l’ai remercié. (H8)

Un rythme de travail différent. Bien que la plupart des participants affirme que les employés immigrants perfovent de façon égale ou supérieure aux autres, deux répondants (2/15) ont rencontré des problèmes avec des employés immigrants performant moins. L’un (1/2) mentionne que les immigrants sont généralement plus nonchalants et que lorsque ce problème se présente, il leur explique l’importance d’augmenter leur rythme de travail. Il affirme que leur rythme augmente généralement par la suite et que lorsque ce n’est pas le cas, des mesures disciplinaires sont prises. C’est plus mollo puis... Mais là, il faut que tu reviennes à eux autres puis leur faire comprendre l’importance... Tu les rencontres, tu discutes avec eux autres, tu leur expliques, bon bien, on a des règles standards de conduite puis qu’ils doivent les suivre, la même chose que tous les autres. (H17)

L’autre répondante (1/2) croit que le rythme de travail plus lent peut être lié au pays de provenance et au fait que ces employés étaient plus intellectuels. Elle affirme que
le rythme augmente généralement avec le temps et l’acculturation et qu’elle gère ce type de difficulté en observant et en corrigant les techniques de travail de la personne. « D’améliorer leurs techniques, de regarder comment ils s’y prenaient. (…) Il y en a un, il répondait comme en voulant dire "Ah, c’est pas si grave" (rire), tu sais, comme si on s’en faisait pour rien finalement. Mais lui c’était vraiment un intellectuel. » (F6)

La notion du temps : objectifs et moyens. Les lignes qui suivent synthétisent les informations concernant la notion du temps en les mettant en lien avec les objectifs et moyens précédemment mentionnés par les répondants. Le tableau 12 présente une vue d’ensemble de cette synthèse.

Les retards et les absences font partie de la catégorie des compétences centrées sur la tâche, mais aussi de la catégorie du respect des règlements puisque ceux-ci spéciﬁent les moments de présence obligatoire des employés au travail. En ce qui concerne le rythme de travail différent, il n’exerce un impact que sur la tâche puisqu’il peut nuire à la production.

Tableau 12

La notion du temps : objectifs et moyens

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Compréhension des Tâches</th>
<th>Compréhension des Relat.</th>
<th>Responsabilisation</th>
<th>Santé et sécurité</th>
<th>Règlements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Retards / Abs.</td>
<td>√</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rythme trav.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>√</td>
</tr>
<tr>
<td>Difficultés</td>
<td>Moyens utilisés</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TC</td>
<td>S</td>
<td>A</td>
<td>CT</td>
<td>C</td>
<td>RI</td>
</tr>
<tr>
<td>Retards / Abs.</td>
<td>***</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Rythme trav. | *** | | | | | | | | *

Note. TC = Techniques de communication S = Suppléance A= Assistance CT = Centration sur la tâche C = Collaboration entre les employés RI = Rencontre individuelle F = Formation SV = Supervision ÉV = Évaluation EX = Référence à des experts *** = Le type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté * = Un type de moyen utilisé pour gérer la difficulté

Les retards et les absences sont gérés par la suppléance (explication de l’impact et avertissement) et par la centration sur la tâche (remercier la personne de ses services).
Quant au rythme de travail différent, il est géré par la suppléance en expliquant l'importance de la production à la personne, en prenant des mesures disciplinaires et en corrigeant ses techniques de travail. L’observation de celles-ci fait partie de la catégorie « supervision » et les rencontres individuelles sont aussi utilisées ici.

**La notion du temps : principales stratégies efficaces et inefficaces.** Les stratégies efficaces dans la gestion de difficultés concernant la notion du temps différente sont davantage de l’ordre des mesures disciplinaires. En effet, en termes de suppléance, les superviseurs expliquent l’importance du changement à faire par l’employé et avertissent ce dernier. Dans le cas du rythme de travail différent, l’observation (SV) et la correction des techniques de travail (S) peuvent s’avérer particulièrement efficaces alors que dans le cas des retards et absences, le renvoi de l’employé (CT) peut parfois être nécessaire. Une seule technique s’est avérée inefficace dans le cas de cette problématique, quoique cela ne signifie pas qu’elle soit inefficace dans tous les cas. Il s'agit de l'explication à l'employé de l'impact des retards et absences sur la compagnie (S).

**Les traumatismes**

Les traumatismes que certains employés immigrants ont vécus dans leur pays peuvent avoir un impact sur le travail des superviseurs. Trois superviseurs (3/15) ont abordé ce sujet, chacun en énonçant des conséquences différentes : l'impossibilité de travailler sur le quart de nuit (1/3), la difficulté à faire confiance aux autres (1/3) et le malaise face à la proximité physique (1/3). « Elle avait dit "Si je me ramasse de nuit, je donne ma notice". Elle est pas capable de sortir de chez elle la nuit à cause de la guerre. Parce que la nuit, c'était toujours les bombardements. » (F16)

Une répondante (1/3) note l'importance de respecter le vécu de l'employé en question. « Je la blâme pas. Je peux pas dire "passe par-dessus ça." » (F16) et celui ayant abordé la méfiance dit confirmer la confiance que la personne peut avoir aux autres et expliquer les raisons sous-jacentes aux événements ayant entraîné la méfiance (1/3).
Les traumatismes : objectifs et moyens. Les lignes qui suivent contiennent une synthèse des informations concernant les traumatisme, mettant celles-ci en lien avec les objectifs (paragraphe 1) et moyens (paragraphe 2) précédemment mentionnés par les répondants. Le tableau 13 présente une vue d’ensemble de cette synthèse.

Les traumatismes influencent les compétences relationnelles parce qu’ils modifient la confiance des employés traumatisés envers les autres personnes. Ils peuvent aussi exercer une influence supplémentaire sur les compétences centrées sur la tâche puisque selon le traumatisme de l’employé, celui-ci peut être limité dans les postes ou les quarts de travail qu’il peut occuper.

Les traumatismes sont gérés par la suppléance (expliquer pourquoi on demande quelque chose et confirmer la confiance possible) et, dans une moindre mesure, par la technique de communication qui consiste à respecter le vécu de l’employé.

Tableau 13

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficulté</th>
<th>Objectifs reliés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Compétences Tâche</td>
</tr>
<tr>
<td>Traumatismes</td>
<td>√</td>
</tr>
<tr>
<td>Difficulté</td>
<td>Moyens utilisés</td>
</tr>
<tr>
<td>TC S A CT C RI F SV ÉV EX</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Traumatismes</td>
<td>*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. TC = Techniques de communication S = Suppléance A= Assistance CT = Centration sur la tâche C = Collaboration entre les employés RI = Rencontre individuelle F = Formation SV = Supervision ÉV = Évaluation EX = Référence à des experts

*** = Le type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté * = Un type de moyen utilisé pour gérer la difficulté

Les traumatismes : principales stratégies efficaces et inefficaces. Le respect du vécu de l’employé (TC), la confirmation de la confiance que celui-ci peut avoir aux autres (S) et l’explication des raisons sous-jacentes aux événements (S) semblent toutes constituer des stratégies efficaces pour gérer les difficultés reliées aux traumatismes d’employés immigrants. Aucune stratégie inefficace n’a été mentionnée ici par les répondants.
Une stratégie générale : la création d’un lien

Tel que mentionné dans la partie portant sur les aspects positifs de la supervision des immigrants, onze répondants (11/15) ont noté l’importance de prendre le temps de découvrir la culture et le vécu de leurs employés. Pour certains (3/15), le désir de connaître l’autre fait partie des stratégies utilisées pour créer un lien avec leurs employés. « Quand tu parles avec des gens puis tu connais un peu l’histoire de leur place ou… ça fait que tu t’intéresses à d’où ils viennent puis tout ça, le contact est plus facile. » (H4) Une autre (1/15) affirme que le fait de faire partager les immigrants sur leur vécu devant les autres employés peut favoriser leur intégration. « Ça permet d’intégrer mieux (l’employé) aussi. (L’employé) allophone qui peut témoigner de son vécu, qui peut parler. » (F13)

Des répondants (3/15) ont toutefois mentionné qu’il faut connaître la limite à ne pas dépasser pour conserver une relation professionnelle avec les employés et éviter d’entrer dans le domaine du privé. « Il faut toujours faire attention aussi en dire pas trop non plus dans le sens que ta vie privée, c’est ta vie privée mais euh, il faut que tu établisses un contact juste assez, juste assez pour garder le rapport respectueux entre les deux. » (H3) L’honnêteté et le support des employés lors de moments difficiles, tel un deuil, peuvent également contribuer à créer un lien de confiance et une crédibilité auprès d’eux, selon une répondante. (1/15) « Je suis même reconnue. Ils me connaissent dans le monde [de telle communauté culturelle]. Ils savent c’est qui (F16). Parce qu’il y a eu quelques décès accidentels d’enfants de mes employés puis j’allais au salon moi. » (F16)

Mises en relation

Cette section met d’abord en relation les difficultés rencontrées et les objectifs mentionnés par les superviseurs, puis les stratégies de gestion des difficultés et les types de moyens utilisés. Par la suite, ces types de moyens sont jumelés aux objectifs en spécifiant les moyens utilisés selon l’objectif visé. Enfin, une modélisation de la supervision des immigrants en milieu de travail est présentée.
Les difficultés rencontrées et les objectifs

Le tableau 14 présente les différentes difficultés vécues dans l’encadrement des immigrants en fonction des différents objectifs poursuivis par les répondants. Il s’agit de la synthèse de la partie « objectifs reliés » des tableaux 8 à 13 présentés dans la section portant sur les difficultés rencontrées.

Tableau 14
Les difficultés rencontrées par les superviseurs en relation avec les objectifs qu’ils poursuivent

<table>
<thead>
<tr>
<th>Catégories</th>
<th>Difficultés</th>
<th>Objectifs reliés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Compétences</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Tâche</td>
</tr>
<tr>
<td>Langue</td>
<td>Langue</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Caract. cultur.</td>
<td>Prat. hygiène</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Autor. fémin.</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Prat. relig.</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Façons de faire</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Exprimer idées</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Imp. famille</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Rel. intergr.</td>
<td>Préj. / Racisme</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Accus. racisme</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Malent. cult.</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Regroupem.</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Exagér. aspect positif</td>
<td>Sur-scolarisat.</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sur-product.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Resp. autorité</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sur-qualité</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Notion du temps</td>
<td>Retards / Abs.</td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Rythme trav.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Trauma. Traumatismes</td>
<td></td>
<td>✓</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td></td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Classement</td>
<td></td>
<td># 2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Les deux catégories d’objectifs concernées par le plus grand nombre de difficultés nommées par les superviseurs dans leur travail auprès des immigrants sont le développement des compétences relationnelles et le développement des compétences...
reliées à la tâche. Moins de difficultés entravent les objectifs de responsabilisation, de santé et sécurité au travail, ainsi que de respect des règlements.

Le niveau d’expertise des superviseurs ne semble pas avoir de relation avec le type de difficultés qu’ils mentionnent, bien que les superviseurs classés « experts » aient nommé en moyenne plus de difficultés que les autres. En effet, cette moyenne s’élève à 7.2 pour cette catégorie de superviseurs alors qu’elle est de 6.25 chez les « débutants » et de 5.17 chez les « intermédiaires ». Cet élément sera repris dans l’interprétation des résultats.

**Les stratégies de gestion des difficultés et les moyens utilisés**

Pour chacune des difficultés rencontrées par les superviseurs, les différentes stratégies qu’ils ont mentionnées pour les gérer ont été mises en relation avec les types de moyens nommés précédemment pour atteindre leurs objectifs. Le tableau 15 présente les types de stratégies utilisées pour gérer l’ensemble des difficultés rencontrées. Il constitue une synthèse de la partie « moyens utilisés » des tableaux 8 à 13 de la section portant sur les difficultés rencontrées.

Toutes difficultés confondues, les superviseurs privilégient les stratégies de suppléance à toutes les autres, ou sont du moins plus portés à nommer ces stratégies que les autres. Elles sont d’ailleurs utilisées pour quatorze difficultés différentes (14). Viennent ensuite, presque également, les techniques de communication (10) et l’assistance (9), suivies de la centration sur la tâche (7). Les autres stratégies (collaboration entre les employés, rencontre individuelle, supervision, évaluation et référence à des experts) n’ont été nommées que très peu de fois et pour gérer très peu de difficultés. En outre, aucune stratégie nommée par les superviseurs ne fait partie de la catégorie « formation » (0). Mise à part la référence à des experts, ces stratégies ont peut-être été moins nommées parce qu’elles concernent davantage le cadre d’intervention que l’intervention comme telle.
### Tableau 15
Les types de stratégies utilisées pour gérer chacune des difficultés rencontrées

<table>
<thead>
<tr>
<th>Catégories</th>
<th>Difficultés</th>
<th>TC</th>
<th>S</th>
<th>A</th>
<th>CT</th>
<th>C</th>
<th>RI</th>
<th>F</th>
<th>SV</th>
<th>ÉV</th>
<th>EX</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Langue</td>
<td>Langue</td>
<td>***</td>
<td>**</td>
<td>**</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Rel. intergr.</td>
<td>Préj. / Racisme</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Accus. racisme</td>
<td>***</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Malent. cult.</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Regroupements</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Caract. cult.</td>
<td>Prat. hygiène</td>
<td>**</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Autor. fémin.</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Prat. relig.</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Façons de faire</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Exprimer idées</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Imp. famille</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Exagér. aspect positif</td>
<td>Sur-scolarisat.</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sur-product.</td>
<td>**</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Resp. autorité</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sur-qualité</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Notion du temps</td>
<td>Retards / Abs.</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Rythme trav.</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Trauma. Traumatismes</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>***</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>10</td>
<td>14</td>
<td>9</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Classement</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Note. TC = Techniques de communication S = Suppléance A= Assistance CT = Centration sur la tâche C = Collaboration entre les employés RI = Rencontre individuelle F = Formation SV = Supervision ÉV = Évaluation EX = Référence à des experts

** = Le type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté *** = Le second type de moyen le plus utilisé pour gérer la difficulté * = Un type de moyen utilisé pour gérer la difficulté

De manière plus pointue, outre le fait de gérer les difficultés de façon semblable pour les Québécois et les immigrants (à l’exception des différences faites étant donné les difficultés langagières) ainsi que celui de considérer la personne davantage que sa culture et de créer un lien avec elle, certaines stratégies efficaces ont été nommées à plusieurs reprises par les répondants pour gérer différentes difficultés. Il s’agit donc en quelque sorte de stratégies transversales. Dans la catégorie des techniques de communication, l’empathie, le respect et l’humour en font partie. Du côté de la suppléance, les superviseurs ont fréquemment mentionné la sensibilisation ainsi que l’explication des intentions et des perceptions et pratiques culturelles québécoises. Quant aux stratégies
d’assistance efficaces dans la gestion de plusieurs difficultés, il s’agit de chercher à comprendre les intentions, perceptions et pratiques culturelles de l’employé ainsi que de reconnaître et valoriser leurs idées et pratiques différentes.

Le niveau d’expertise des superviseurs ne semble pas corrélé aux moyens privilégiés pour gérer les difficultés. Par contre, les répondants de niveau « expert » ont nommé en moyenne davantage de stratégies et celles-ci sont plus diversifiées quant aux types de stratégies auxquels elles se réfèrent. En effet, la catégorie de superviseurs « experts » a nommé en moyenne 21 stratégies et celles-ci se référaient à une moyenne de 6.8 types différents, contre 14 stratégies de 5.5 types différents pour la catégorie « débutants » et 16.3 stratégies de 5.3 types différents pour les superviseurs « intermédiaires ». Cet élément sera repris dans la section suivante.

Les moyens utilisés pour gérer les difficultés en fonction des objectifs

La figure 1 présente le nombre de difficultés gérées par les différents moyens selon les objectifs auxquels elles se rapportent. Le tableau 16 les présente de façon plus détaillée puisque contrairement à la figure, il tient compte de la fréquence de mention des différents moyens dans la gestion de chacune des difficultés (cela correspondant au nombre d’astérisques, de la même façon que dans les tableaux 8 à 13) pour l’établissement des moyens prédominants selon l’objectif poursuivi. Ainsi, lorsque deux moyens sont utilisés pour gérer un nombre égal de difficultés, la fréquence de mention constitue le critère déterminant le moyen le plus utilisé. C’est pourquoi le tableau 17 présenté plus loin est construit en fonction du tableau 16 plutôt que de la figure 1. Cette dernière permet, quant à elle, une présentation plus visuelle des données contenues dans le tableau 16. La figure 1 et le tableau 16 sont commentés ci-dessous.

Seuls les quatre moyens les plus utilisés ont été conservés dans l’élaboration de cette figure et de ce tableau étant donné que les autres ne l’étaient que très peu, tel que constaté dans le tableau 15, et que la plupart relevait du cadre utilisé dans la supervision et non de moyens comme tels.
Figure 1. Nombre de difficultés gérées par les différents moyens selon les objectifs auxquels elles se rapportent

Selon le tableau 16, les difficultés en lien avec l’objectif « compétences relationnelles » sont principalement gérées par la suppléance et les techniques de communication. Celles relevant de l’objectif « compétences centrées sur la tâche » sont plutôt gérées par la suppléance et l’assistance, tout comme celles liées à la santé et la sécurité au travail. Quant aux difficultés concernant le respect des règlements, elles sont davantage gérées par la suppléance et les stratégies de centration sur la tâche alors que les difficultés en lien avec la responsabilisation le sont plutôt par l’assistance et la centration sur la tâche. Il est intéressant de noter ici que la suppléance constitue le moyen le plus utilisé pour l’ensemble des objectifs visés, sauf pour celui de la responsabilisation des employés, où l’assistance prévaut.
Tableau 16
Moyens utilisés pour gérer les difficultés en fonction des objectifs

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Moyens utilisés pour l'objectif « compétences relationnelles »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TC</td>
</tr>
<tr>
<td>Langue</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Autor. fémin.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Hygiène</td>
<td>**</td>
</tr>
<tr>
<td>Prat. relig.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Malent. cult.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Préj. / Racisme</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Accus. rac.</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Regroupements</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Resp. Autorité</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Traumatismes</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>9 (#2)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Moyens utilisés pour l'objectif « compétences centrées sur la tâche »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TC</td>
</tr>
<tr>
<td>Langue</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Autor. fémin.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Façons de faire</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Imp. famille</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Sur-qualité</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Sur-production</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Ret. / Absences</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Rythme trav.</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Traumatismes</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>4 (#3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Moyens utilisés pour l'objectif « responsabilisation »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TC</td>
</tr>
<tr>
<td>Langue</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Façons de faire</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Exprimer idées</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>1 (#3)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Moyens utilisés pour l'objectif « santé et sécurité »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TC</td>
</tr>
<tr>
<td>Langue</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Prat. relig.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Sur-production</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>1 (#4)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Difficultés</th>
<th>Moyens utilisés pour l'objectif « respect des règlements »</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>TC</td>
</tr>
<tr>
<td>Langue</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td>Prat. relig.</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Ret. / Absences</td>
<td>***</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td>1 (#4)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Modélisation de l'encadrement des immigrants en milieu de travail

Le tableau 17 présente une modélisation de l'encadrement des immigrants en milieu de travail. Les difficultés rencontrées auprès d'eux sont énumérées sous les objectifs auxquels elles sont reliées et ceux-ci sont par la suite jumelés aux moyens utilisés pour les gérer. Ce tableau est construit à partir du tableau 16, en substituant les nombres d'utilisation des types de moyens pour chaque catégorie de difficultés par deux flèches allant vers les deux types de moyens les plus utilisés pour chacun de ces catégories. Dans chaque colonne, au moins une ligne blanche sépare les difficultés relevant de catégories différentes (langue, caractéristiques culturelles, relations intergroupes, etc.).

Le tableau 17 fait ainsi ressortir les deux moyens privilégiés dans la gestion des difficultés selon les objectifs auxquels ils se rapportent. Ces moyens diffèrent selon chacun des objectifs, sauf dans le cas de la suppléance qui constitue l'un des deux moyens les plus utilisés pour l'ensemble des objectifs à l'exception de celui de la responsabilisation. Celle-ci est effectivement plutôt encouragée par l'assistance, tel que préconisé par l'approche de coaching visant cet objectif. Quant aux techniques de communication, elles sont utilisées davantage pour augmenter les compétences relationnelles, ce qui apparaît logique puisque la communication constitue le principal outil des relations humaines.

La centration sur la tâche est, quant à elle, très présente dans l'objectif de faire respecter les règlements. Il semble d'ailleurs raisonnable de penser que lorsque les règlements ne sont pas respectés, la résolution de problème soit de mise.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Traumatismes</th>
<th>Respect de l'autorité</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sur-guilde</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sur-production</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sur-scolarisation</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rythme de travail</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Absences et retards</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Famille</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Importance de la</td>
</tr>
<tr>
<td>Région de faire</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pratiques et disciplines</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pratiques religieuses</td>
</tr>
<tr>
<td>Avantage aux immigrants</td>
</tr>
<tr>
<td>Pratiques d'hygiène</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Langue</th>
<th>Langue</th>
<th>Langue</th>
<th>Langue</th>
<th>Langue</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Responsabilisation</td>
<td>Compréhension</td>
<td>Compétences</td>
<td>Respect des</td>
<td>Compétences</td>
</tr>
<tr>
<td>Santé et sécurité</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objectifs visés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Weiss</td>
</tr>
<tr>
<td>Praté</td>
</tr>
<tr>
<td>Moyens</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Modélisation de</th>
<th>Enjeux de l'immigration en milieu de travail</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Praté</td>
<td>17</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Interprétation des résultats

L’interprétation des résultats énonce d’abord des hypothèses d’explications aux difficultés rencontrées par les répondants, même si la plupart d’entre elles ont été abordées comme étant mineures et vite résolues, constituant des exceptions et étant aussi présentes chez les Québécois. Une seconde section souligne ensuite l’ouverture à la différence démontrée par les superviseurs. Une troisième section décrit et explique la théorie professée par les répondants alors que la dernière fait de même pour leur théorie pratiquée. Ces deux types de théorie sont définis dans les parties qui les concernent. Des recommandations ainsi qu’une brève conclusion suivent l’interprétation.

Des explications aux difficultés rencontrées

Dans les paragraphes qui suivent, la langue est abordée en premier lieu avec des hypothèses d’explications de certaines difficultés qui lui sont reliées. Ensuite, des facteurs pouvant expliquer les autres difficultés sont décrits malgré le caractère exceptionnel de ces dernières. Ces facteurs sont la culture, le statut d’immigrant, les erreurs d’interprétation et le contexte social du pays d’origine de l’immigrant. Enfin, d’autres facteurs explicatifs n’entrant dans aucune des catégories précédentes sont abordés.

La langue

L’apprentissage que les immigrants doivent effectuer de la langue, du vocabulaire technique propre à l’emploi et de l’accent québécois dans son utilisation quotidienne a été noté au tout début de cet ouvrage. La langue constitue d’ailleurs l’obstacle principal dans l’atteinte de leurs objectifs. En effet, même s’ils affirment traverser cet obstacle assez facilement, il s’agit de la difficulté la plus fréquemment nommée et souvent nommée en premier par les superviseurs. Cela peut s’expliquer à l’aide de l’image de l’iceberg présentée plus loin (Barette, Gaudet et Lemay, 1996), par le fait que la langue se trouve sur la pointe de l’iceberg, c’est-à-dire qu’il s’agit d’un aspect très visible et conscient de
la culture, alors que les autres difficultés relèvent peut-être plus des valeurs et des croyances ou d’aspects moins visibles. Une autre hypothèse pouvant expliquer la mention plus fréquente de la langue comme difficulté est qu’elle exerce un impact sur l’ensemble des objectifs poursuivis par les superviseurs, tel que démontré dans les sections précédentes, et est donc visible sur plusieurs plans.

Le fait que des immigrants n’affirment pas leurs incompréhensions peut s’expliquer par quatre hypothèses principales :

1) par une culture plus collectiviste, dans laquelle le concept de « face » occupe une grande importance (Hofstede, 1994). La personne provenant d’une telle culture pourrait effectivement ne pas oser dire qu’elle n’a pas compris pour ne pas perdre la face elle-même ou encore faire perdre la face à son interlocuteur en insinuant que ses explications sont insuffisantes ou ambiguës;

2) par une volonté de ne pas déranger l’autre ou le rendre impatient en lui faisant répéter souvent;

3) par une peur des conséquences possibles d’une maîtrise insuffisante de la langue, par exemple la perte de l’emploi;

4) par une impression d’avoir compris même lorsque ce n’est pas le cas.

La culture

Plusieurs difficultés mentionnées, particulièrement celles regroupées sous le thème des caractéristiques culturelles, peuvent naturellement s’expliquer par la différence de culture dans le pays d’origine de la personne et dans son pays d’accueil. Toutefois, puisque très peu de répondants ont abordé chacune des difficultés particulières, on pourrait penser que les immigrants des entreprises rencontrées se sont acculturés assez rapidement ou encore qu’ils portent certaines orientations culturelles semblables à celles du Québec. Les pays de provenance des immigrants supervisés sont effectivement très diversifiés, tel que mentionné au début de cet ouvrage, faisant en sorte qu’on ne peut présumer des orientations culturelles prédominantes de l’ensemble de ceux-ci. En outre, toutes les personnes provenant du même pays ne sont pas semblables et c’est pourquoi il importe, tel que mentionné par les superviseurs, de voir l’individu derrière sa culture.
Ceux-ci préconisent d’ailleurs une gestion des difficultés en fonction de la personne et non de sa culture.

Le début de cet ouvrage anticipait, outre les difficultés langagières, des difficultés en lien avec l’apprentissage d’une nouvelle culture du travail, concernant par exemple la valorisation du changement et de l’autonomie, les stratégies motivationnelles efficaces et les types de pouvoir préconisés. Cet aspect ne s’est pas avéré particulièrement problématique dans la présente étude. Les orientations et pratiques culturelles peuvent toutefois expliquer certains constats faits par les superviseurs. Leur influence est donc expliquée ici.

**Les orientations culturelles.** La différence dans les orientations culturelles du pays d’origine et du pays d’accueil contribuent à expliquer plusieurs difficultés rencontrées. Notamment, le Canada fait actuellement partie des pays les plus individualistes. La culture plus collectiviste de certains immigrants peut alors se refléter de différentes façons en milieu de travail. Par exemple, dans les cultures collectivistes, on peut parfois éviter de donner son opinion, surtout si elle va à l’encontre de celles du groupe, afin de maintenir l’harmonie au sein de ce dernier (Hofstede, 1994). Cela pourrait ainsi constituer un facteur explicatif du fait que certains superviseurs mentionnent une moindre expression des idées chez les immigrants.

Les personnes d’orientation collectiviste accordent également une grande importance à la famille, leur groupe d’appartenance faisant en quelque sorte partie de leur concept de soi (Hofstede, 1994). Leur concept de famille est aussi parfois plus large que la famille mononucléaire que nous connaissons ici, incluant parfois les tantes, oncles, grands-parents, cousins et cousines, etc. (Hofstede). Les difficultés rencontrées chez certains immigrants et liées à l’importance de la famille pourraient donc s’expliquer entre autres par une culture plus collectiviste.

Une autre orientation culturelle pouvant différer dans le pays d’origine et le pays d’accueil de l’immigrant est le rapport à l’autorité. En effet, dans certaines cultures, le
rapport à l’autorité est vécu de façon beaucoup plus hiérarchique qu’au Québec, ce qui peut amener l’individu à démontrer un très grand respect envers ses supérieurs. À titre d’exemple, les personnes de cultures hiérarchiques s’attendent à être commandées par leurs supérieurs alors que les personnes dont la culture est plus égalitaire s’attendent plutôt à être consultées par eux (Hofstede, 1994). Ainsi, le fait que les immigrants aient été décrits par les superviseurs comme étant plus travaillants, polis, reconnaissants, disciplinés et respectueux des règlements pourrait s’expliquer par un rapport à l’autorité plus hiérarchique de leur part, ce rapport provenant de l’un ou l’autre de leur niveau de culture (la culture générationnelle : tel que mentionné par des superviseurs, les employés immigrants sont souvent plus âgés; la culture nationale : le pays de provenance; etc.). Au Canada, un rapport avec l’autorité plus égalitaire est en effet habituellement attendu (Hofstede).

Le respect de l’autorité exagéré, ou plutôt perçu par les superviseurs comme étant exagéré, peut ainsi relever d’une différence dans cette orientation culturelle entre l’immigrant et le superviseur québécois. La sur-qualité et la sur-production de certains employés immigrants pourrait aussi être liée à un rapport à l’autorité hiérarchique pouvant faire en sorte que des employés immigrants désirent satisfaire leur supérieur le plus possible et mettent alors plus d’emphase sur la qualité et la production (Hofstede, 1994).

Aussi, dans certaines cultures, les hommes et les femmes adoptent des rôles distincts et complémentaires plutôt que semblables, comme c’est le cas au Québec. La difficulté à accepter l’autorité féminine peut donc relever des rôles sexuels différents dans certaines cultures, tel que mentionné par des superviseurs. Aussi, il a été constaté par d’autres auteurs que « certains immigrants n’aiment pas être supervisés par des femmes, surtout si celles-ci sont plus jeunes qu’eux » (CDEC Lasalle-Lachine, 2003, p. 122), cela portant à croire qu’un rapport à l’autorité hiérarchique peut également entrer en ligne de compte dans l’explication de cette difficulté.

Le rapport au temps diffère également d’une culture à l’autre, certaines cultures perçoivent le temps comme étant extensible alors qu’au Québec, le temps est généralement perçu comme étant plus fixe. Des personnes provenant d’une culture où le temps est davantage perçu comme extensible peuvent par exemple considérer que l’heure
d’arrivée au travail est plus flexible qu’elle ne l’est pour des superviseurs québécois. Les difficultés concernant la notion du temps (retards et absences ainsi que rythme de travail différent) peuvent ainsi s’expliquer notamment par une différence dans l’orientation culturelle de rapport au temps.

**Les pratiques culturelles.** Outre les orientations culturelles différentes touchant davantage les valeurs d’une personne, les pratiques culturelles, plus superficielles dans la figure de l’iceberg, peuvent également expliquer certaines difficultés rencontrées. Notamment, les odeurs désagréables mentionnées par certains répondants peuvent être liées à des pratiques culturelles différentes au niveau de l’hygiène ou de l’alimentation.

**Le statut d’immigrant**

Le simple fait d’avoir immigré explique lui aussi certaines difficultés notées par les superviseurs. Par exemple, il pourrait avoir un rôle à jouer au niveau des odeurs, certains immigrants devant s’adapter aux appareils et aux produits de nettoyage utilisés au Québec. Dans le cas de l’importance de la famille, outre la différence culturelle comme telle, le seul fait de l’éloignement de la famille peut être à l’origine des difficultés puisque plusieurs personnes d’orientation individualiste pourraient décider de la même façon d’aller visiter leur famille proche pendant les vacances ou lors d’événements si celle-ci se trouvait à l’étranger, ayant alors besoin de vacances prolongées. La sur-qualité et la sur-production de certains employés immigrants pourraient aussi être en partie expliquées par le statut d’immigrant. Par exemple, les immigrants ayant eu de la difficulté à se trouver un emploi étant donné ce statut peuvent vouloir donner leur maximum au travail, en termes de qualité et de production, pour préserver leur emploi.

**Les erreurs d’interprétation**

Les erreurs d’interprétation constituent une autre hypothèse d’explications pour certaines difficultés rencontrées, de telles erreurs étant fréquentes dans les relations interculturelles (Cushner et Brislin, 1996). Les difficultés liées aux relations intergroupes
sont les plus concernées par cette hypothèse. En effet, les malentendus et erreurs d'interprétation provenant d'une différence de langue ou de culture proviennent habituellement de la partie cachée de la figure de l'iceberg présentée plus haut, cette partie contenant des éléments implicites qui diffèrent d'une culture à l'autre et peuvent ainsi créer des erreurs d'interprétation (ex. : « Il agit sûrement ainsi pour telle raison. »). À l'interprétation sera ensuite attribuée un qualificatif de type « bien » ou « mal » (ex. : « Ce n'est pas bien qu'il agisse ainsi. »).

Les accusations de racisme par des employés immigrants peuvent tout autant être reliées à des erreurs d'interprétation de la part des employés envers les comportements des superviseurs, comme c'est souvent le cas dans les relations interculturelles. Ils interprèteraient ainsi un comportement comme étant raciste parce que, par exemple, ils ne sont pas habitués de le voir chez les gens de leur propre culture. Notons toutefois qu'il importe de distinguer les cas où de telles accusations sont fondées des cas où elles relèvent d'une interprétation erronée d'un comportement du superviseur.

**Le contexte social du pays d'origine de l'immigrant**

Le contexte social du pays d'origine de l'immigrant peut lui aussi expliquer certains dîres des superviseurs. Si, par exemple, les emplois manquaient dans le pays d'origine de l'employé et si les normes du travail y étaient inexistantes, celui-ci peut donner son maximum et vouloir tout faire à la perfection afin d'éviter le renvoi, ce qui pourrait expliquer les éléments de sur-qualité et de sur-production de certains employés immigrants noté par quelques répondants. De même, les traumatismes portés par certains immigrants proviennent souvent d'un contexte social difficile dans leur pays d'origine, tels la guerre ou les conflits internes.

**Autres facteurs explicatifs**

D'autres raisons peuvent enfin être à l'origine de certaines difficultés rencontrées par les superviseurs. Concernant les odeurs par exemple, la pigmentation de la peau et la pauvreté ont été mentionnées par certains comme en étant une cause. Les personnes ayant
la peau foncée auraient effectivement une sudation différente de celles ayant la peau blanche (Smith et Bond, 1999). De plus, les odeurs ne sont pas perçues et jugées de la même façon dans toutes les cultures, ce qui peut faire en sorte que les odeurs dégagées par une personne provenant d’une culture X soient perçues de façon plus prononcée ou plus négative par une personne provenant d’une culture Y (Smith et Bond).

Deux superviseurs ont mentionné une tendance des immigrants à se regrouper et à parler leur langue, cela pouvant déranger d’autres employés. Cette tendance est naturelle chez l’être humain, celui-ci allant généralement vers les gens qui lui ressemblent et les préférant aux autres (Bédard, Déziel et Lamarche, 1999). La langue maternelle d’une personne lui exige également moins d’efforts lorsqu’elle la parle que lorsqu’elle parle sa langue seconde, ce qui peut expliquer pourquoi les immigrants la privilégient dans leur milieu de travail.

Les préjugés, les stéréotypes et la discrimination étaient anticipés au début de cet ouvrage comme constituant une difficulté entraînant des tensions ainsi qu’une nécessité pour les immigrants de développer des habiletés sociales adaptées à la culture québécoise. Le développement d’habiletés de communication interculturelle de part et d’autre était aussi envisagé. Le développement de compétences relationnelles fait effectivement partie des objectifs des superviseurs et certains affirment l’existence des préjugés et des tensions qu’ils peuvent occasionner. Bien que les préjugés et le racisme n’aient pas été abordés par les superviseurs comme étant un problème majeur et entraînant des conséquences graves, ils sont tout de même présents et les superviseurs ne semblent pas avoir trouvé de solution à cette problématique qui soit efficace à long terme et en profondeur. Trois raisons pour lesquelles les superviseurs affirment n’obtenir que des résultats temporaires et superficiels face à aux préjugés et au racisme qu’ils rencontrent sont les suivantes :

1) les préjugés et les stéréotypes peuvent parfois être très ancrés chez les gens et difficilement modifiables (Bédard, Déziel et Lamarche, 1999);
2) les superviseurs n’ont pas été formés pour la gestion des préjugés et manquent donc de ressources à ce niveau;
3) les superviseurs utilisent davantage la suppléance pour gérer ce type de problématique, alors que l’assistance permettrait peut-être de réduire chez les employés l’impression que
quelqu’un les force à penser d’une certaine façon. En effet, l’être humain a un besoin d’autonomie et tend à rejeter d’emblée les idées qui semblent lui être imposées (Bédard, Déziel et Lamarche). Poser des questions à l’autre afin que ce dernier effectue lui-même des prises de conscience pourrait donc s’avérer plus efficace ici.

**L’ouverture à la différence chez les superviseurs**

Les superviseurs de l’échantillon ont dit ne pas rencontrer de problèmes avec les immigrants de façon générale et avoir apprécié leur expérience de travail auprès d’eux, notamment à cause des échanges culturels enrichissants que cela leur procure. Cela démontre une certaine ouverture à la différence. Ils se sont aussi montrés soucieux de ne pas traiter les employés immigrants d’une façon différente des autres et certains nomment d’ailleurs l’importance de la personne derrière sa culture. Puisque les superviseurs ont abordé d’eux-mêmes l’aspect positif de leur travail auprès des immigrants et d’après le ton convaincu qu’ils ont employé lorsqu’ils abordaient ces aspects ou affirmaient encourager le respect des différences chez leurs employés, on peut croire que cette ouverture est bien réelle et ne repose pas que sur la désirabilité sociale, notamment la crainte de paraître raciste.

En outre, face aux pratiques religieuses différentes de certains employés, les superviseurs ont démontré une ouverture à effectuer des accommodements raisonnables, tel que préconisé par la politique d’intégration des immigrants en vigueur au Québec qui implique le maintien d’une certaine intégrité par rapport à la culture d’origine des immigrants (Berry, 1994) et conséquemment, une adaptation réciproque (Conseil des Relations interculturelles, 1997). Ils ont effectivement tous accepté de s’ajuster à ces pratiques, tout en mentionnant que certaines contraintes pourraient faire en sorte qu’ils refusent un jour une demande d’accommodement, par exemple dans le cas où cette demande entraînerait la sécurité des employés ou engendrerait des coûts trop élevés.

L’ouverture à la différence constitue en fait une habileté interculturelle importante à développer lorsque l’on travaille auprès de personnes immigrantes puisque « l’ouverture et la flexibilité permettent de prendre en considération le point de vue de l’autre et de s’ajuster dans la relation interpersonnelle » (Proulx et Chiasson, 1996).
On pourrait émettre l’hypothèse que les superviseurs de certaines entreprises auraient été ciblés par le service des ressources humaines en fonction non seulement des critères relatifs au degré d’expérience nécessaire mais également de leur perception de ceux qui sont les plus ouverts à la différence ou de ceux qui ne rencontrent pas de problèmes auprès des immigrants. Toutefois, pour quatre des six entreprises de l’échantillon, l’ensemble des superviseurs répondant aux critères de sélection ont été rencontrés et aucune différence n’est notée à cet effet entre ceux-ci et ceux des deux autres entreprises. Ainsi, cette hypothèse semble peu probable. Si toutefois c’était le cas, cela n’exercerait pas d’impact négatif sur l’étude puisque l’objet de cette dernière est précisément de recueillir l’expérience de superviseurs efficaces. La grande ouverture constatée chez les superviseurs consiste alors en un effet observé mais non recherché.

Une autre hypothèse pouvant expliquer l’ouverture des superviseurs provient de la théorie du contact d’Allport (1954) qui stipule que dans certaines conditions, le contact avec des gens d’une autre culture tend à réduire les préjugés des personnes en contact. Les superviseurs de l’étude ayant plusieurs années d’expérience auprès d’immigrants, cette théorie pourrait s’appliquer malgré la hiérarchie présente, la théorie du contact affirmant que l’une des conditions de la réduction des préjugés consiste en l’égalité de statut entre les personnes en contact.

La supervision des immigrants : théorie professée

Les questions 4, 5 et 6 de la grille d’entrevue (voir l’annexe 1) visaient à déterminer les objectifs des superviseurs et les moyens qu’ils prenaient pour les atteindre. Leurs réponses à ces questions relèvent donc de la théorie professée, par opposition à la théorie pratiquée, puisqu’il s’agit de ce qu’ils disent faire ou pensent faire plutôt que d’une description de ce qu’ils ont réellement et concrètement fait dans une situation vécue. Quant à la théorie pratiquée, « selon les principes de base de la "science-action" imaginée par Argyris et Schön (1974), (...)(elle) est inférée à partir de l’analyse de dialogues enregistrés ou reproduits de mémoire ». (St-Arnaud, 1999, p. 84) Celle-ci sera abordée plus loin.
Des objectifs et des moyens similaires pour tous

Dans la première partie de cet ouvrage, il était supposé que l’encadrement des employés nécessitait des adaptations dans son application aux travailleurs immigrants. Cela ne semble toutefois pas être le cas, étant donné que les objectifs et stratégies des superviseurs sont similaires auprès des immigrants et des Québécois.

Le fait que la plupart des répondants aient mentionné poursuivre les mêmes objectifs auprès des immigrants qu’auprès des autres employés dénote un souci de traiter tous les employés de façon équitable. Cela peut par contre aussi relever de la désirabilité sociale, par crainte de paraître raciste. En effet, la désirabilité sociale constitue la «tendance à fournir les réponses les plus susceptibles de donner une image positive de soi ». (Robert, 1988, p. 239) Dans le cas présent, la question pouvait être comprise dans le sens de « vous attendez-vous à plus de la part des employés immigrants ? » Cependant, une fois la question reformulée de façon à éviter cet effet indésirable, les répondants continuaient d’affirmer poursuivre les mêmes objectifs auprès des immigrants qu’auprès des autres employés, cela réduisant la probabilité de l’hypothèse de la désirabilité sociale. La question étant posée de façon très générale, cela peut avoir eu un rôle à jouer dans les réponses des superviseurs. Par exemple, les répondants pouvaient ne pas avoir en tête à ce moment les micro-objectifs qu’ils poursuivent pendant leurs interactions avec les employés. D’ailleurs, les objectifs les plus nommés par les répondants sont de l’ordre du développement des compétences centrées sur la tâche (production, qualité, polyvalence, etc.), ce qui se situe à un niveau de généralité assez élevé et est plus ou moins en lien avec l’interaction directe entre le superviseur et l’employé. Le fait que ce type d’objectif prévale semble toutefois normal dans le contexte d’entreprises manufacturières dont l’objectif premier est la production.

Les moyens pris par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs sont aussi semblables auprès des immigrants et des Québécois et ne diffèrent que par rapport à l’obstacle de la langue. En effet, à cause de cet obstacle, les répondants affirment utiliser différentes stratégies visant à s’assurer de la compréhension et à l’augmenter. Le principal moyen nommé par les superviseurs pour atteindre leurs objectifs est la suppléance. Ensuite viennent les techniques de communication, puis l’assistance, toutes
trois étant de l’ordre de la relation avec le supervisé. Ainsi, même si les superviseurs visent des objectifs principalement axés sur la tâche, ils disent utiliser l’aspect relationnel pour parvenir à leurs fins, ce qui porte à croire que les habiletés relationnelles sont indispensables même dans la poursuite d’objectifs de production dans une entreprise.

L’expérience des superviseurs

Les superviseurs de niveau « expert » ont fait part d’un plus grand nombre de difficultés différentes, possiblement à cause du nombre supérieur de situations différentes qui ont dû se présenter à eux, ayant travaillé plus longtemps et auprès d’un plus grand nombre d’employés immigrants. Le nombre plus élevé de stratégies utilisées par les experts peut aussi être dû au fait qu’ils ont rencontré davantage de difficultés, ayant ainsi plus d’occasions de tester différentes stratégies. La nature des difficultés rencontrées et des stratégies utilisées pour les vaincre ne semble toutefois avoir aucun lien avec l’expérience des superviseurs, tout comme les objectifs et moyens adoptés par eux. Une hypothèse pouvant expliquer cette absence de corrélation est le fait que tous les répondants possèdent déjà une expérience de travail significative, cela constituant un critère de leur sélection, et que cette expérience est suffisante pour développer des stratégies efficaces.

La supervision des immigrants : théorie pratiquée

La théorie pratiquée par les superviseurs est semblable à la théorie qu’ils professent. Notamment, le développement de compétences relationnelles et le développement de compétences centrées sur la tâche constituent les types d’objectifs touchés par le plus grand nombre de difficultés mentionnées, ce qui est cohérent avec la nature des objectifs principalement mentionnés par les répondants en début d’entrevue, ainsi qu’avec une approche de coaching.

Aussi, bien que contraire à ce que préconise le coaching, dans les réponses des superviseurs aux questions portant sur des situations vécues, ceux-ci ont nommé des stratégies de suppléance plus fréquemment que des stratégies d’assistance, ce qui peut
s’expliquer par le fait que dans des entreprises où les employés sont limités à des tâches assez simples et manuelles, même si l’entreprise a une visée de responsabilisation des employés, comme c’est le cas d’au moins deux des entreprises où des superviseurs ont été rencontrés, il peut ne pas y avoir, dans les faits, autant de place pour la poursuite de cette visée que dans une entreprise où le jugement et la créativité de chacun aurait un rôle plus grand à jouer. D’ailleurs, les superviseurs plus expérimentés n’utilisent pas davantage l’assistance et ne visent pas plus la responsabilisation que les autres, ce qui porte à croire que, selon l’objectif visé, la suppléance peut parfois être plus, ou du moins tout autant efficace que l’assistance dans un contexte de supervision d’employés en milieu manufacturier. Des stratégies de suppléance semblant particulièrement efficaces puisqu’utilisées dans la gestion de plusieurs difficultés sont la sensibilisation ainsi que l’explication des intentions et des perceptions et pratiques culturelles québécoises. Notons ici que ce dernier point fait partie des habiletés à acquérir dans le développement de compétences interculturelles (Proulx et Chiasson, 1996).

Effectivement, pour chacun des types d’objectifs visés sauf un, la suppléance constitue la première stratégie utilisée par les répondants, l’assistance constituant le moyen le plus utilisé seulement dans le cas des situations relevant de l’objectif de responsabilisation des employés. Puisque l’utilisation de l’assistance vise habituellement la responsabilisation des employés par les superviseurs, il semble normal que ceux-ci l’utilisent davantage lorsque des difficultés sont rencontrées en lien avec cet objectif. Des stratégies d’assistance efficaces dans la gestion de plusieurs difficultés consistent à chercher à comprendre les intentions, perceptions et pratiques culturelles de l’employé ainsi qu’à reconnaître et valoriser leurs idées et pratiques différentes. Poser des questions visant à comprendre les perceptions et les orientations culturelles de l’autre ainsi que reconnaître sa compétence constituent d’ailleurs des compétences importantes à développer pour être efficace en situation interculturelle, tout comme le fait d’écouter, de questionner, de faire élaborer et de demander des explications sont encouragés dans ce même but (Proulx et Chiasson, 1996).

Enfin, il semble logique que les techniques de communication soient plus fréquemment mentionnées pour gérer des difficultés de l’ordre du développement des compétences relationnelles étant donné que la communication est le principal outil des
relations humaines. De même, les stratégies de centration sur la tâche sont principalement utilisées pour faire respecter les règlements, ce qui semble cohérent puisque lorsque les règlements ne sont pas respectés, la résolution de problème peut effectivement être de mise. Des techniques de communication efficaces de façon transversale sont l'empathie, le respect et l'humour. L'empathie constitue d'ailleurs une habileté interpersonnelle et interculturelle de grande importance (Proulx et Chiasson, 1996). L'empathie culturelle est abordée par Chung et Bemak (2002) en tant que « conscience et acceptation des valeurs et croyances culturelles (de l'autre). » (p. 155), ce qui fait écho à l'ouverture à la différence abordée plus tôt.

Enfin, parmi les stratégies de centration sur la tâche, celle consistant à adopter des comportements non discriminatoires semble aussi efficace à plusieurs niveaux.

Recommandations

Cette section comporte trois parties. D'abord, l'objectif de cet ouvrage étant l'identification de pratiques d'encadrement efficaces auprès de travailleurs issus de l'immigration, les stratégies efficaces mentionnées par les superviseurs sont résumées ici en tant que recommandations pour des superviseurs débutant leur pratique auprès de ce type d'employés. Ensuite, quelques pistes sont suggérées aux entreprises embauchant des immigrants, ces pistes ne constituant que des suggestions de développements possibles et n'étant évidemment pas nécessaires dans tous les cas. Enfin, des recommandations sont formulées pour d'autres groupes de personnes, dont les travailleurs immigrants eux-mêmes.

Des stratégies efficaces : Recommandations pour les superviseurs débutants

Quelques recommandations concernent des stratégies efficaces de façon générale et devraient donc être prises en compte tout au long de la pratique d'un superviseur œuvrant auprès de travailleurs immigrants. Il importe notamment de se montrer empathique et respectueux ainsi que d'avoir un bon sens de l'humour. Un superviseur efficace auprès de ces travailleurs prendra également le temps d'expliquer ses intentions
ainsi que les perceptions et pratiques culturelles québécoises. De même, il se souciera de créer un lien avec l’employé et cherchera à comprendre ses intentions, perceptions et pratiques culturelles, qu’il saura reconnaître et valoriser même dans leur différence. L’adoption de comportements non discriminatoires est aussi de mise. Plusieurs de ces recommandations sont particulièrement utiles pour favoriser de bonnes relations intergroupes et un climat de respect mutuel. Les paragraphes qui suivent décrivent les stratégies à adopter en fonction de problématiques particulières pouvant être rencontrées.

L’obstacle de la langue nécessite de la patience et un souci de s’assurer de la compréhension mutuelle, notamment par l’utilisation de questions ouvertes. Il importe aussi de fournir davantage d’explications, d’exemples et d’éléments visuels aux immigrants dont le français n’est pas la langue maternelle afin d’augmenter leur compréhension. L’utilisation de parrains bilingues ou de même langue maternelle que l’employé immigrant s’avère également efficace pour leur intégration, alors que la dispersion des immigrants de même langue maternelle favorise leur apprentissage du français. La première stratégie pourrait être considérée comme une stratégie efficace à court terme, le temps que l’immigrant connaisse bien le travail qu’il doit effectuer, alors que la seconde vise davantage un apprentissage à long terme, c’est-à-dire celui du français. L’affectation des immigrants à des tâches plus simples peut également s’avérer profitable un certain temps.

Lorsque les pratiques d’hygiène différentes créent des odeurs nuisant aux relations de travail d’un employé, il est suggéré de faire preuve de discrétion à ce sujet et de tenter de lui faire prendre conscience du problème avant de chercher avec lui des causes et des solutions. Dans le cas de la difficulté à accepter l’autorité féminine, on tentera plutôt de faire admettre à la personne la raison des problèmes rencontrés et d’augmenter la crédibilité de cette autorité.

Pour ce qui est des pratiques religieuses différentes entraînant des demandes d’accommodements, il semble efficace de questionner l’employé sur les raisons de sa demande, de vérifier la véracité des faits et de lui proposer des alternatives dans le cas où sa demande ne peut être acceptée à la lettre. Dans les cas où elle n’entraîne pas de contrainte excessive, l’accommodement est de mise. En effet, au Canada, l’accommodement raisonnable constitue une obligation. Il s’agit d’« une notion juridique,
qui trouve ses fondements dans les chartes canadienne et québécoise des droits et libertés, et qui s’applique à toutes les personnes susceptibles d’être victimes de discrimination, (…). » (Ville de Montréal, 2001, p. 5)

Quant aux accusations de racisme, elles peuvent être évitées par la présence d’un témoin dans les rencontres avec un employé immigrant susceptible de porter de telles accusations. Le service des ressources humaines de l’entreprise peut également être une aide précieuse dans la gestion de celles-ci.

L’observation et la correction des techniques de travail semblent constituer une stratégie efficace lorsqu’un employé immigrant n’adopte pas un rythme de travail adéquat pour l’entreprise. Des mesures disciplinaires peuvent également être prises ici, comme dans le cas des retards ou absences fréquents chez un employé.

**Quelques pistes aux entreprises embauchant des immigrants**


**Le coaching**

Une approche de coaching vise, tel que mentionné à différents endroits dans cet ouvrage, la responsabilisation du coaché, notamment au moyen de la primauté de l’assistance sur la suppléance (Noyé, 2002). Les superviseurs interrogés mentionnent cependant très peu d’objectifs en lien avec la responsabilisation et ils effectuent davantage des interventions relevant de la suppléance que de l’assistance auprès de leurs employés, quoique cette dernière ne soit pas non plus absente de leurs interventions. Ainsi, dans le cas d’entreprises valorisant la responsabilisation et désirant adopter une
approche plus près du *coaching*, l’entraînement à la responsabilisation et à l’utilisation de l’assistance pourrait constituer une avenue intéressante pour des professionnels intervenant auprès de superviseurs de ces entreprises. D’un autre côté, il n’est pas dit que cette approche axée sur la responsabilisation soit la mieux indiquée pour des superviseurs en milieu manufacturier puisque ces derniers semblent déjà obtenir des résultats satisfaisants auprès de leurs employés tout en utilisant davantage des stratégies de suppléance que d’assistance. L’assistance pourrait probablement par contre s’avérer plus efficace, tel que mentionné plus haut, dans la réduction des préjugés.

**Les différences culturelles et les relations interculturelles**

Bien que la plupart des difficultés ont été individuellement peu fréquemment abordées par les répondants et qu’elles l’ont été en tant que difficultés mineures, étant donné la nature de certaines d’entre elles, (malentendus culturels, difficulté à accepter l’autorité féminine, sur-qualité, sur-production, respect de l’autorité exagéré, rythme de travail différent, etc.), fournir des outils aux superviseurs afin de les aider à comprendre davantage les différentes orientations culturelles pourrait être profitable. Cette compréhension permet en effet de mettre des mots sur des réalités vécues et de réduire les erreurs d’interprétation en fournissant d’autres cadres de références au superviseur que le sien propre (Cushner et Brislin, 1996). Les superviseurs pourraient ainsi gérer de façon plus efficace les malentendus culturels auxquels ils sont confrontés. Dans la même visée, une compréhension accrue des relations interculturelles en général pourrait leur être utile, notamment, la différentiation des termes « préjugés », « racisme » et « discrimination », ces termes ayant été utilisés par des superviseurs pour représenter les mêmes phénomènes alors qu’il s’agit en fait de réalités distinctes.

**L’équité, l’égalité et l’accommodement raisonnable**

Dans un même ordre d’idées, quoique les superviseurs ayant eu à faire face à des demandes d’accommodements raisonnables aient démontré une certaine conscience des droits de la personne ainsi qu’un désir et une capacité d’adaptation dans la limite du
raisonnable, certains répondants donnent l’impression de ne pas faire de distinction entre l’équité et l’égalité. En effet, on affirme poursuivre les mêmes objectifs et utiliser les mêmes moyens auprès des immigrants en se défendant d’être raciste ou discriminatoire, alors qu’un « traitement équitable ne consiste pas à traiter toutes les personnes de manière égale et identique » (Ville de Montréal, 2001, p. 11). Il serait donc pertinent d’aider les superviseurs à distinguer ces deux concepts afin qu’ils continuent d’agir adéquatement auprès des immigrants et sans ressentir de malaise à agir différemment auprès d’eux lorsque cela vise l’atteinte de l’équité. De plus, les superviseurs pourraient être sensibilisés à la charte des droits et libertés du Québec et habilités à différencier ce qui est acceptable de ce qui ne l’est pas en termes d’accommodements, dans les cas où cela n’a pas encore été fait, de façon à éviter les refus inutiles tout comme les acceptations exagérées.

Autres recommandations

Étant données les difficultés que cause l’absence de reconnaissance des acquis dans les entreprises, il importe de rappeler aux autorités responsables l’importance de travailler à l’amélioration de cette reconnaissance. Pour la même raison, les personnes qui œuvrent en orientation professionnelle doivent être conscientes des difficultés engendrées par l’orientation d’immigrants plus intellectuels dans les entreprises manufacturières où ils auront à effectuer un travail manuel.

Enfin, les immigrants eux-mêmes pourraient être sensibilisés principalement sur les deux points suivants, cette sensibilisation pouvant indirectement encourager les employeurs à embaucher davantage de personnes issues de l’immigration :
1) la nécessité d’affirmer son incompréhension et les conséquences de ne pas le faire;
2) la distinction entre les préjugés, le racisme et la discrimination ainsi que l’importance de ne porter des accusations de racisme ou de discrimination que lorsqu’elles sont fondées.
Conclusion

L’objectif de cette étude consistait à identifier des pratiques d’encadrement efficaces auprès de travailleurs issus de l’immigration en interrogeant des superviseurs ayant fait l’expérience, à travers leur pratique, de ce qui s’avère efficace ou non efficace auprès des immigrants et en comparant cela aux pratiques utilisées auprès des Québécois afin de vérifier si des adaptations sont effectuées lorsque l’encadrement s’effectue auprès des premiers.

Il importe de rappeler que cette étude est exploratoire et que d’autres études pourraient approfondir davantage divers aspects abordés ici. Par exemple, une étude évaluant, à l’aide d’une grille d’observation, l’utilisation des diverses stratégies auprès d’employés immigrants ou québécois ainsi que leurs conséquences sur eux pourrait préciser davantage et de façon plus certaine les stratégies les plus utilisées et celles qui s’avèrent les plus efficaces. Cela réduirait aussi l’influence possible de la désirabilité sociale sur les résultats obtenus. Une telle étude pourrait également évaluer les stratégies des superviseurs avant et après une formation sur l’approche de coaching, la responsabilisation, les orientations culturelles et / ou les relations interculturelles afin de vérifier si cela exerce un impact sur le type de stratégies qu’ils utilisent et si cela peut augmenter l’efficacité de leurs interventions.

Aussi, seul le point de vue des superviseurs a été recueilli dans la présente étude. Le point de vue des travailleurs immigrants et québécois pourrait ainsi être recueilli, dans une étude ultérieure, au sujet des difficultés rencontrées et de l’appréciation ou de l’efficacité du travail des superviseurs.

L’échantillon de l’étude étant limité aux entreprises manufacturières et à la région de l’Estrie, la prudence est de mise dans la généralisation des résultats à d’autres types d’entreprises ou à d’autres régions. Une prochaine étude pourrait donc viser l’identification des pratiques d’encadrement utilisées auprès des immigrants dans d’autres milieux de travail, où il y aurait par exemple plus de marge de manœuvre pour favoriser la responsabilisation. Une approche de coaching pourrait effectivement être plus développée dans des entreprises d’autres types, où une cueillette de données pourrait s’avérer profitable et adaptable aux superviseurs d’entreprises manufacturières. Cette
étude pourrait aussi être reproduite dans la région de Montréal de façon à vérifier si les résultats diffèrent étant donné l'immigration plus prépondérante dans cette région et parce que les superviseurs pourraient ainsi avoir une plus grande expérience de travail auprès des employés immigrants (MICC, 2006b). L'importance de l'immigration dans cette région pourrait d'ailleurs permettre de s'assurer de l'absence de biais dans la sélection des sujets de l'étude, par exemple en ce qui concerne leur degré d'ouverture à la différence, en utilisant une technique de sélection garantissant le caractère aléatoire de celle-ci, cela n'ayant pu être garanti à cent pour cent dans le cadre de la présente étude.
Références bibliographiques


ANNEXE 1 : Grille d’entrevue

Caractéristiques du superviseur :

1. Depuis combien de temps supervisez-vous…
   a) des employés ?  b) des employés d’autres origines culturelles ?

2. Durant les trois dernières années,
   a) combien d’employés avez-vous supervisés ?
   b) combien d’employés d’autres origines culturelles avez-vous supervisés ?

Caractéristiques des employés d’autres origines culturelles supervisés dans les trois dernières années :

3. a) De quelle origine culturelle étaient ces employés ?
   c) Ces employés étaient au Québec depuis combien de temps ?
   d) Quel statut d’immigrant avaient-ils ? (Réfugié / Indépendant / Famille)
   e) Ces employés avaient quel niveau de scolarité ?
   f) Ces employés avaient-ils d’autres caractéristiques particulières ? (ex. : âge, sexe, etc.)

Perception générale du rôle de superviseur :

4. Quand vous supervisez un employé Québécois, qu’est-ce que vous visez en général ? Quels sont vos objectifs ?

5. Comment vous vous y prenez pour atteindre ces objectifs ?

Particularités lors de la supervision d’employés d’autres origines culturelles :

6. a) Quels objectifs visez-vous avec les employés immigrants ?
    b) Comment vous y prenez-vous pour atteindre ces objectifs ?

7. Racontez-moi une difficulté que vous rencontrez lorsque vous supervisez des employés d’autres origines culturelles ? (Spécifier quand, avec qui, etc.)

8. a) Vous est-il déjà arrivé d’essayer des choses qui n’ont pas fonctionné ?
    b) Sur quels éléments vous basez-vous pour affirmer que ça n’a pas fonctionné ?
       a) Pourquoi ça n’a pas fonctionné à votre avis ?
       b) Lorsque ça ne fonctionne pas, que faites-vous ?

9. a) Que faites-vous quand cette difficulté survient et dans quel but ?
    b) Feriez-vous la même chose avec un Québécois et pourquoi ?

10. a) Est-ce que ce que vous faites fonctionne ? (Toujours ? Dans quelles circonstances ?)
    b) Sur quels éléments vous basez-vous pour affirmer que ça fonctionne / ne fonctionne pas ?
    c) Pourquoi ça fonctionne / ne fonctionne pas à votre avis ?

11. Quels sont les aspects plus positifs dans votre travail auprès des immigrants ? Y a-t-il des choses qui sont plus faciles avec eux ?

Question ouverte :

12. Y a-t-il autre chose que vous pourriez me dire pour m’aider à comprendre la réalité de la supervision d’employés d’autres origines culturelles ?
ANNEXE 2 : Partie de la schématisation effectuée pendant la conduite des enquêtes