

HEC MONTREAL

Intégration des immigrants d'Afrique de l'Ouest dans les entreprises québécoises

**Par
Ramatou N. Barry**

**Sciences de la gestion
(Développement Organisationnel)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise es sciences
(M.Sc.)

Août 2017

© Ramatou N. Barry 2017

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-48 - Ramatou

Titre du projet de recherche : Intégration des immigrants de l'Afrique de l'Ouest dans les entreprises Québécoises.

Chercheur principal :

Ramatou-Nadia

Barry Étudiante M.

Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Jean-Pierre Dupuis

Date d'approbation initiale du projet : 06 décembre 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 31 mars 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2017-48

Titre du projet de recherche : Intégration des immigrants de l'Afrique de l'Ouest dans les entreprises Québécoises.

Chercheur principal :

Ramatou Nadia Barry,
Étudiante M. Sc. -
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Jean-Pierre Dupuis
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 06 décembre 2016

Date d'entrée en vigueur du certificat : 06 décembre 2016

Date d'échéance du certificat : 01 décembre 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

RÉSUMÉ

L'objectif principal de ce travail est d'analyser la difficulté d'intégration des immigrants ouest-africains dans la société québécoise et de permettre une meilleure compréhension du contexte de l'immigration et ces incidences dans le domaine professionnel.

Après une revue de littérature et des entretiens effectués auprès d'un échantillon d'immigrants provenant de l'Afrique de l'Ouest, il est remarqué que les Québécois et les Africains ont des cultures très différentes. La stigmatisation des populations africaines engendre une importante difficulté dans leur intégration dans la société québécoise. Le premier problème se rapporte au fait que les immigrants africains ont de la difficulté à faire reconnaître leurs acquis, notamment les diplômes et les expériences de travail qu'ils ont acquis dans leur pays d'origine. Par conséquent, leurs qualifications sont faiblement reconnues par les employeurs.

La deuxième tient à la faiblesse des africains à différents aspects importants du marché de l'emploi québécois par exemple la méconnaissance de l'anglais, le manque d'expérience de travail canadienne, l'absence d'un réseau professionnel ou encore la difficulté de répondre rapidement aux conditions requises par les ordres professionnels. La troisième tient au fait que les employeurs font parfois preuve de discrimination volontaire ou involontaire, quel qu'il en soit cela rajoute des barrières supplémentaires à l'embauche et l'intégration de cette catégorie de personnes.

Mots clés : management interculturel, style de gestion Québécois, style de gestion africain, immigration, intégration

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Type de traitement observé pour les tests sur les emplois qualifiés selon l'origine ethnique du candidat minoritaire	28
Tableau 2 : Modèle de gestion africaine et modèle de gestion occidental	29
Tableau 3 : Informations générales sur les interviewés	36

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Présentation synthétisée du cadre d'analyse	18
Figure 2 : Interaction entre immigrants de l'Afrique de l'Ouest et Québécois	30

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat de nombreux sacrifices, personnels et collectifs. Il marque la fin d'un parcours difficile mais Ô combien valorisant.

En premier lieu, je remercie mon directeur de recherche Jean-Pierre Dupuis qui s'est dévoué pour me dispenser des conseils et directives pour ce travail et ce, malgré un échéancier serré. Sa disponibilité et son expertise auront guidé mes pas à travers ce périple.

En deuxième lieu, j'aimerais remercier ma petite sœur, qui m'a accompagné à chaque étape et qui m'a donné la discipline nécessaire pour finaliser ce mémoire.

En troisième lieu, je remercie mon conjoint anglophone, « thank you for believing in me and wanting this for me more than I wanted it for myself. Your love and support mean more than you will ever know. »

À tous les participants à mes entrevues, je vous remercie pour votre honnêteté et candeur. Vos témoignages m'ont touché.

Enfin, j'aimerais adresser mes plus sincères remerciements à mon père et à ma mère, ainsi qu'à tous mes proches et amis, qui par leurs prières, leurs encouragements et relectures m'ont porté au cours de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je dédie ce mémoire à ma fille qui m'a donné la force de persévérer.

Merci,

Avec amitié,

Ramatou N. Barry

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	III
TABLE DES TABLEAUX.....	IV
TABLE DES FIGURES.....	V
REMERCIEMENTS.....	VI
TABLE DES MATIERES.....	VII
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : CADRAGE THÉORIQUE	5
CHAPITRE 1 : DÉFINITION DE LA CULTURE ET CULTURES ORGANISATIONNELLES.....	5
1.1 La culture selon Hofstede.....	6
1.2 La culture selon Hall	12
1.3 La culture selon d'Iribarne	14
1.4 Définitions alternatives de la culture	17
CHAPITRE 2 : CULTURE ET GESTION D'ENTREPRISE AFRICAINE ET QUÉBÉCOISE.....	18
2.1 Culture et gestion au Québec	18
2.2 Culture et gestion en Afrique de l'Ouest	23
CHAPITRE 3 : LES AFRICAINS DANS L'ENTREPRISE MONTRÉALAISE.....	26
3.1 L'immigration africaine	26
3.2 Situation des Africains dans les entreprises à Montréal.....	27
PARTIE II : MÉTHODOLOGIE - RÉSULTAT ET DISCUSSION	31
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	31
1.1 Présentation des outils de collecte de données	31
1.2 Choix des outils de collecte de données	32
1.3 Caractéristiques de l'échantillon et recherche de participants	34
1.4 Difficultés rencontrées et déroulement des entrevues	34
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	35
2.1 Information sur les personnes interrogées	35
2.2 Présentation par récit de vie – Portraits de femmes immigrantes	37
2.3 Présentation par récit de vie – Portraits d'hommes immigrants.....	62

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES DONNÉES D'UN POINT DE VUE THÉORIQUE	84
3.1 Analyse des données	
3.1.1 La gestion ici et là-bas.....	85
3.1.2 Le choc culturel.....	86
3.1.3 Le racisme et la discrimination	90
3.1.4 L'isolement, le réseau social	91
3.1.5 Questions linguistiques	92
3.1.6 Le passage par la France	94
3.1.7 Synthèse	96
3.2 L'expérience d'intégration	97
3.2.1 Leur perception de la notion d'intégration	97
3.2.2 Stratégie d'intégration des sujets	98
CONCLUSION ET APPRENTISSAGE	105
BIBLIOGRAPHIE	109
ANNEXE	113

**Intégration des immigrants d'Afrique de
l'Ouest dans les entreprises québécoises**

INTRODUCTION

La migration des Hommes a depuis longtemps orienté et façonné des nations entières. Que celle-ci soit choisie ou contrainte, il en résulte un grand brassage des cultures qui s'est amplifié au cours des deux derniers siècles. « La mondialisation ne se réduit pas à l'intégration planétaire des échanges économiques. Sa dimension culturelle est trop souvent ignorée (...) »¹. En effet, dans cette nouvelle configuration, « sont mises en présence intensive et en concurrence des visions du monde, des valeurs, des modes de vie dont les différences sont irréductibles »²; ceux-ci peuvent poser d'ailleurs des défis pour l'intégration des migrants dans une société d'accueil.

Pour certains, cette rencontre avec l'inconnu ou le « mal connu » est appréhendée de façon positive, comme une opportunité d'améliorer ses conditions de vie. Pour d'autres, elle est redoutée « estimant qu'elle accroît les inégalités au sein des pays et (...) menace l'emploi (...) »³.

L'entreprise dans sa composition sociodémographique reflète en quelque sorte la société dans son ensemble. Elle doit puiser dans un bassin de population devenu plus hétérogène de par la mondialisation. Dans cette perspective, les entreprises sont directement confrontées aux défis liés à la diversité culturelle et doivent ajuster leurs stratégies d'affaires afin d'utiliser ces nouvelles ressources à leur plein potentiel et maintenir un avantage compétitif. Si la gestion de la diversité n'est pas prise en compte, peuvent s'ensuivre des inefficiences à différents niveaux de l'organisation; d'où l'émergence du champ du management interculturel à la fin des années 1980. En passant à travers la littérature sur le management interculturel, on note que plusieurs auteurs se sont penchés sur les problèmes liés aux différences culturelles (Hofstede, Hall et d'Iribarne).

Le Québec n'est pas exclu de cette réalité, « en effet depuis des décennies, l'immigration contribue au renouvellement de la population active et au

¹ « Mondialisation et culture : un nouvel écosystème symbolique » : <https://questionsdecommunication.revues.org/1764> (page en lien consultée le 17 octobre 2016)

² Idem.

³ La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter? <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/fra/041200f.htm#II> (page en ligne consultée le 4 octobre 2016)

développement social, économique et culturel du Québec.»⁴. La diversification croissante est particulièrement notable à Montréal où les immigrants proviennent de plus en plus des pays arabophones, d'Afrique, des pays d'Asie du Sud-Est, etc.

Nombreux sont les Africains de l'Ouest qui entreprennent les démarches pour s'établir au Québec, dans l'espoir d'une vie meilleure. Cette société d'accueil attire les ressortissants de pays francophones qui espèrent avoir une transition plus facile de par leur maîtrise de la langue. En effet, ils ont un avantage comparatif dans les processus de sélection qui leur confèrent des points selon leurs qualifications, leur maîtrise de la langue, etc. Mais une fois sur place, la réalité est toute autre, ils sont confrontés, comme les autres immigrants, à de nombreux défis. Pour n'en citer que quelques-uns : le chômage, la discrimination, la non-reconnaissance de leurs acquis et expériences antérieures, etc. Selon plusieurs statistiques, les difficultés sont plus prononcées pour les minorités visibles dont le taux de chômage avoisine les 20%, soit trois fois supérieur à la moyenne provinciale⁵. Cet écart significatif est symptomatique d'un problème sous-jacent qui touche cette catégorie d'immigrés et mériterait qu'on s'y attarde.

D'origine ouest-africaine et vivant à Montréal depuis une dizaine d'années, j'ai constaté une migration de plusieurs connaissances ouest-africaines soit vers leur pays d'origine ou vers d'autres provinces comme l'Ontario ou encore l'Alberta. Lorsque questionnés sur la raison de leur départ du Québec, plusieurs mentionnaient le manque d'opportunité à la hauteur de leurs qualifications, la discrimination, le racisme et le manque d'avancement professionnel. N'ayant personnellement pas vécu de tels obstacles, j'ai jugé pertinent de me pencher sur la question pour en apprendre davantage et également rendre compte de l'expérience des immigrants de l'Afrique de l'Ouest au sein des entreprises montréalaises. En outre, en tant que professionnelle en ressources humaines, il me tient à cœur d'identifier les mécanismes déficients dans l'intégration de ressources qualifiées sur le marché du travail et de contribuer à la recherche de solutions pour les améliorer.

⁴Diversité ethnoculturelle au Québec:<http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/diversite-ethnoculturelle/index.html> (page en ligne consultée le 4 octobre 2016)

⁵Statistique Canada, Recensement de 2006. Les nouveaux immigrants ont un taux de faible revenu après impôt se situant à 34,1 % comparativement à un taux de 9.7% pour les personnes nées au Canada.

Qu'est-ce que l'intégration ?

Avant d'aller plus loin, prenons le temps de définir ce que l'on entend par « intégration ». Définir l'intégration n'est pas une tâche simple, en effet, le terme « intégration » est complexe et pluridimensionnel (Rhein, 2002). Selon Caldwell, « l'intégration « complète » des immigrants à la société d'accueil suppose ce que les sociologues qualifieraient d'intégration civile et économique, c'est-à-dire dénicher un emploi ou un créneau dans l'économie locale et prendre part aux institutions civiles et politiques » (Caldwell, 1993).

En sociologie, l'intégration est le processus ethnologique qui permet à une personne ou à un groupe de personnes de se rapprocher et de devenir membre d'un autre groupe plus vaste par l'adoption de ses valeurs et des normes de son système social.⁸

Pour les fins de ce mémoire nous choisissons la définition du ministère des Communautés culturelles et de l'immigration qui est la suivante : « L'intégration est un processus d'adaptation à long terme, multidimensionnel et distinct de l'assimilation. Ce processus, dans lequel la maîtrise de la langue d'accueil joue un rôle moteur essentiel, n'est achevé que lorsque l'immigrant ou ses descendants participent pleinement à l'ensemble de la vie collective de la société d'accueil et ont développé un sentiment d'appartenance à son égard » (McAndrew et Potvin, 1996).

C'est ainsi que nous tenterons, à travers ce mémoire, de contribuer modestement à enrichir les connaissances empiriques sur la question et à alimenter la discussion sur la gestion de la diversité dans les entreprises Québécoises.

Plan du mémoire

Ce mémoire tente de mettre en lumière l'expérience des immigrants ouest-africains lorsqu'ils s'installent et travaillent dans les entreprises canadiennes, plus précisément au Québec. Pour ce faire, cette étude est divisée en deux grandes parties : le cadre théorique et l'étude elle-même avec l'analyse des données recueillies.

⁸<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Integration.htm> consulté le 15 octobre 2016

L'introduction nous a permis jusqu'ici de resituer l'étude dans un contexte multiculturel où le tissu social est diversifié. Nous avons décrit les tendances observées, à savoir les tendances migratoires et les défis liés à l'intégration en général. Nous avons également défini notre problématique ainsi que les notions clés qui l'entourent, notamment la notion « d'intégration ». Il existe certainement différentes façons de donner un sens aux expériences vécues par les immigrants, mais dans ce mémoire, la dimension culturelle est privilégiée.

Ainsi, la première partie nous servira de cadre théorique dans lequel nous explorerons les différentes définitions de la culture et son rôle dans la rencontre entre les immigrés ouest-africains et l'entreprise québécoise. Ce faisant, nous verrons dans un premier temps la définition de la culture selon Hofstede (1980), Hall (1984) et d'Iribarne (1989) et son rôle dans la gestion interculturelle. Dans un deuxième temps, nous présenterons la culture nationale et la culture d'entreprise africaine dans la province d'accueil (le Québec), puis nous confronterons les deux cultures.

La deuxième partie sera consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche. Celle-ci est constituée d'entrevues semi-dirigées auprès de travailleurs immigrés de l'Afrique de l'Ouest. Le questionnaire de référence interrogera dix sujets sur leurs perceptions et expériences au sein de l'entreprise québécoise. Nous présenterons dans cette section les caractéristiques de notre échantillon, la démarche de collecte de données et d'analyse. Dans la troisième partie, nous présenterons l'analyse des informations recueillies auprès des immigrants de l'Afrique de l'Ouest interrogés.

Enfin, dans la conclusion nous récapitulerons nos principales découvertes et les limites de l'étude, puis nous formulerons des recommandations pour alimenter la discussion déjà entamée sur l'intégration des immigrants au Québec.

Nous espérons que cette recherche contribuera à favoriser une meilleure intégration des immigrants et à l'élaboration de meilleures pratiques au niveau organisationnel plus adaptées aux défis actuels.

PARTIE I : CADRAGE THEORIQUE

Cette première partie se compose de deux chapitres et permet un recensement de la littérature pertinente pour notre étude. Le premier chapitre aborde la notion de culture et les concepts qui y sont liés sur la base de quelques définitions proposées par trois auteurs différents, notamment Hofstede (1980), Hall (1984) et d'Iribarne (1989). Le second chapitre analyse la culture et gestion au Québec et en Afrique de l'Ouest. Nous terminons cette première partie par la mise en évidence des écarts qui existent entre la culture et la gestion de ces deux pays.

Chapitre 1 : Définitions de la culture et cultures organisationnelles

La notion de culture est complexe et peut se définir selon plusieurs angles. En effet, elle revêt plusieurs facettes et ne peut être réduite à une simple définition. Il s'agit d'un concept à plusieurs niveaux « à l'image des pelures d'oignons » (Hofstede, 1994) ; il n'est donc pas surprenant de trouver dans la littérature une pléthore de définitions du terme. Nombreux sont les chercheurs du domaine du management qui se sont penchés sur la question et ont tenté d'offrir une définition de la culture et la manière dont elle influence les divers aspects de la vie courante, notamment la vie en entreprise. Chacune des définitions permet toutefois au lecteur d'en saisir les diverses nuances.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont tenté d'expliquer l'impact de la culture sur le management. De notre revue de littérature préliminaire, nous avons répertorié deux champs d'études notamment le management interculturel selon Hofstede et d'Iribarne et la communication interculturelle de l'école de Hall (Kerim, 2001) et trois écoles de pensées distinctes. Nous nous sommes intéressée à ces trois auteurs, car ils donnent des points de vue variés, mais complémentaires quant à la notion de culture. Dans la section suivante, nous proposons de décrire ces trois modèles de gestion interculturelle. Cette section a pour objectif de présenter les approches théoriques qui tentent d'expliquer l'impact de la culture nationale sur l'organisation, en mettant en lumière les forces et faiblesses de chacune.

1.1 La culture selon Hofstede

Pour mieux comprendre la notion de culture au sein des organisations, les chercheurs en management interculturel proposent différents modèles. Ces modèles vont nous permettre d'appréhender la notion de culture de manière ordonnée en mettant en évidence les différences culturelles et les comparer pour en tirer des apprentissages. L'un des principaux auteurs en gestion interculturelle est Geert Hofstede (1980). Nous choisissons de présenter son modèle en premier, car il s'agit du modèle fondateur. En effet, ce modèle est perçu par plusieurs comme la référence de base et il est un des plus cités en management interculturel.

Geert Hofstede est un psychologue néerlandais et ancien employé de International Business Machines corporation (IBM) qui a écrit en 1980 *Culture's Consequences : international differences in work-related values* dans lequel il propose un nouveau système de classification des cultures nationales caractérisé par quatre dimensions.

Le chercheur définit la culture comme « la programmation mentale collective qui permet de différencier un groupe ou une catégorie d'individus d'un autre (groupe ou catégorie d'individus) » (Hofstede, 2012, traduction libre). La définition du chercheur se distingue notamment par le fait qu'il tient compte de la manière dont la culture est acquise. Il étudie la culture nationale à travers les valeurs et non les attitudes (Essid, 2004). Hofstede utilise la métaphore de la « programmation » empruntée au domaine de la technologie de l'information (TI) pour décrire la manière dont l'esprit est selon lui « programmé » pour permettre à l'individu de réagir d'une certaine manière dans un contexte donné. L'être humain naît avec un système opératoire, mais il a besoin de cette « programmation » pour être en mesure d'interagir. Le chercheur met également de l'avant la notion « collective » pour refléter le côté partagé de cette programmation mentale. En effet, le processus n'est pertinent que parce qu'il est l'objet d'une expérience partagée entre individus issus d'une même communauté. Pour le chercheur, les nations sont complexes et culturellement diversifiées, il en résulte donc une difficulté d'en saisir les caractères nationaux principaux. Selon Hofstede, les cultures peuvent être comparées si elles sont appréhendées comme un phénomène de groupe. De ce fait, on peut observer le comportement d'individus dans un certain contexte, ou encore recueillir des données auprès d'individus et en agrégeant ces données on peut ainsi observer une tendance et comparer ces tendances entre divers groupes (sociétés).

L'auteur, tout en s'appuyant sur celles-ci, propose de rompre avec les études traditionnelles qualitatives réalisées par les anthropologues et d'étudier un échantillon plus vaste pour réduire l'impact des micro-cultures pour que les caractéristiques partagées au sein d'une nation puissent être mises en évidence.

Cette démarche socio-anthropologique va permettre au chercheur de saisir la culture nationale en faisant « une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus composant cette culture » (Hofstede, 1987 :11).

Le modèle de Hofstede est basé sur une vaste enquête menée entre 1967 et 1973. L'auteur administre plus de 100 000 questionnaires dans plus de 50 pays. Le questionnaire est administré aux employés de la multinationale IBM dans plusieurs filiales à travers le monde et permet ainsi au chercheur de mettre en évidence les rapports entre la culture nationale et le management.

Hofstede établit dans un premier temps un modèle d'analyse comparé à quatre dimensions. Au milieu des années 1980, une cinquième dimension sera ajoutée sur la base d'un inventaire des valeurs chinoises. Ces cinq dimensions sont indépendantes et permettent de décrire le style de gestion propre à chaque culture nationale, l'objectif étant de pouvoir les comparer. Chaque dimension se positionne sur un continuum bipolaire avec deux extrêmes. Ainsi, selon Hofstede et al. (2002) les cinq dimensions du modèle sont :

- La distance hiérarchique
- Le collectivisme versus l'individualisme
- La féminité versus la masculinité
- Le contrôle de l'incertitude
- L'orientation temporelle

Nous allons à présent expliquer chacune de ces dimensions et montrer les conséquences dans le milieu organisationnel et sur la société, *lato sensu*.

a- La distance hiérarchique

Cette dimension, mesurée par l'indice de distance hiérarchique (IDH), examine comment la distribution inégale du pouvoir est acceptée (et attendue) par ceux qui

détiennent le moins de pouvoir dans la société. Dans les pays où la distance hiérarchique est dite grande, on y accepte de manière formelle et informelle le principe de domination. Les inégalités sont perçues comme faisant partie intégrante de la société. Sur le plan organisationnel, les subordonnés s'attendent à recevoir des ordres de leur gestionnaire. À l'inverse, dans les pays à plus faible distance hiérarchique, les inégalités y sont perçues comme inacceptables et on tente d'en limiter les manifestations. Au sein des organisations, les subordonnés s'attendent à être consultés et à une collaboration plus étroite avec leur gestionnaire. Selon les résultats de l'étude de Hofstede, les pays latins européens et d'Afrique noire ont une distance hiérarchique élevée et les pays anglo-saxons ont une distance hiérarchique faible.

Selon cet auteur, il y a plusieurs déterminants de la distance hiérarchique. Tout d'abord la situation géographique détermine la distance hiérarchique, par exemple plus un pays est proche de l'équateur plus élevée sera la distance hiérarchique. Ensuite, il y a la taille de la population qui joue un rôle important, ainsi les pays les plus peuplés résistent moins à la domination et au pouvoir, alors que les pays les moins peuplés vont rechercher l'indépendance et une distance hiérarchique plus faible. Un autre déterminant de la distance hiérarchique est la richesse du pays ainsi que la manière dont les ressources y sont distribuées. Plus le partage des ressources est équitable, plus la distance hiérarchique est faible. Enfin, le passé historique des nations en ce qui a trait au pouvoir a également un impact sur la distance hiérarchique d'un pays. Les pays avec un passé de colonialisme ont une distance hiérarchique élevée.

b- Le collectivisme versus l'individualisme

Cette dimension examine si une société est collectiviste ou plutôt individualiste et touche la relation qui existe entre l'individu et la société. Le rapport entre le collectivisme et l'individualisme va bien au-delà de la manière dont les individus vivent ensemble, car il s'agit de la relation entre l'individu et la famille, entre l'individu et le milieu de travail, entre l'individu et les normes sociales et entre l'individu et le système d'éducation. Dans une société individualiste, les liens sociaux y sont faibles, chacun est responsable de ses propres besoins et ceux de sa famille

immédiate. Dans une société collectiviste, les individus entretiennent des liens solides avec leur communauté, on y retrouve un esprit communautaire et des interactions plus denses.

Dans ce contexte, il est important de noter que l'individualisme n'est pas abordé en termes de personnalité, car un individu classé comme collectiviste peut très bien avoir des traits très individualistes. Ici, les individus sont analysés en termes de société dans laquelle le choix de coexister influence les valeurs et les comportements de ceux-ci.

L'individualisme se présente, selon l'auteur, comme la tendance des individus à ne prendre soin que d'eux-mêmes et de leur famille immédiate. C'est notamment la raison pour laquelle les individus préfèrent agir en tant qu'individus plutôt que d'agir en tant que membres d'un groupe. En revanche, le collectivisme est un système social où chaque individu se considère comme appartenant à des groupes et s'occupent les uns les autres en échange de leur loyauté. Dans le cadre des cultures individualistes, les valeurs s'apparentent généralement à la personne et les individus apprennent dès leur jeune âge à penser en termes de « Je » et à devenir indépendants le plus tôt possible. Par contre, dans les cultures collectivistes, l'identité se base généralement sur le réseau social auquel les individus appartiennent. Dans ce cas de figure, il est constaté l'existence d'un fort respect au groupe et les individus ont tendance à penser en termes de « nous » avec une « obligation » de protection entre les membres¹⁰.

c- Féminité / masculinité

Le rapport féminité/masculinité examine si une société est plus masculine ou féminine. Pour Hofstede (1980), une société masculine recherche les récompenses matérielles et l'accomplissement, tandis qu'une société féminine recherche la coopération, le consensus et la protection des plus vulnérables.

Dans le domaine de la culture, la masculinité ou la féminité peut être constatée sur différents aspects de la vie, dans le contexte familial, dans le système d'éducation, dans le milieu professionnel, au niveau du système politique et religieux. Les rôles de chacun sont également à considérer, par exemple les cultures masculines ont tendance à soutenir les valeurs associées au rôle de l'homme comme l'affirmation de soi, la compétitivité, la performance, le matérialisme ou encore le succès. En revanche, les

¹⁰Hodgetts R. et Luthans F. « *International Management* », 4^{ème} Edition, McGraw-Hill, 2000.

valeurs soutenues par les cultures féminines concernent généralement d'autres critères normalement associés aux rôles de la femme, comme l'enrichissement personnel, la qualité de vie ou encore les relations interpersonnelles. Ainsi, l'auteur définit la masculinité à partir des préférences qu'une culture a pour des valeurs masculines où le succès est évalué en termes de richesse et de reconnaissance. Les cultures féminines quant à elles mesurent le succès selon le réseau relationnel et les conditions de vie.

d- Le contrôle de l'incertitude

Un fort contrôle de l'incertitude versus un faible contrôle de l'incertitude : cette dimension examine la tolérance d'une société par rapport au manque de structure bien définie et fait donc allusion au sentiment de malaise dû à l'incertitude au sein de la société. Pour l'auteur, chaque individu fait face à l'incertitude du futur, mais de manière différente selon la culture. La façon de faire face à cette incertitude dépend de différents facteurs, comme la loi, la religion et la technologie. Dans ce contexte, il est important de noter que le contrôle de l'incertitude ne peut être atteint si les individus concernés se sentent menacés par l'incertitude et l'ambiguïté. Ainsi, lorsqu'une culture se caractérise par un fort degré de contrôle de l'incertitude, il est possible de constater automatiquement un besoin de règles et de formalité destinées à structurer la vie des individus.

e- L'orientation temporelle

Quant à l'orientation temporelle, elle est destinée à indiquer la façon dont une entreprise fonde ses décisions en ce qui concerne la tradition et les événements du passé ou, dans une vision de plus court terme, sur les bénéfices présents ou sur tous les éléments qui sont jugés souhaitables pour améliorer le futur. Dans ce concept d'orientation temporelle, Hofstede (1980) a tenté de développer une multitude de grilles à travers lesquelles il catégorise les sociétés sur la base des valeurs par rapport à cette dimension temporelle.

Autrement dit, l'orientation temporelle chez cet auteur est destinée à mesurer la capacité d'une culture à répondre aux besoins immédiats ainsi qu'aux désirs personnels de ses membres. Les cultures qui sont orientées sur le court terme vont faire bénéficier les méthodes traditionnelles d'une plus grande valeur tout en

permettant de prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. Le passé et le présent sont donc interconnectés et les choses qui n'ont pu être effectuées aujourd'hui peuvent être réalisées demain. À cela s'oppose l'orientation à long terme qui voit le temps comme linéaire et donne beaucoup plus d'importance au futur qu'au présent ou au passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

Les études d'Hofstede ne se limitent pas aux cinq dimensions, d'ailleurs il insiste également sur la distinction entre culture organisationnelle et culture nationale. À la suite d'une recherche portant sur la culture organisationnelle, l'auteur en arrive à la conclusion que culture nationale et culture d'entreprise divergent en partie. La première se distingue par ses valeurs et la seconde par ses pratiques. La culture nationale quant à elle s'apprend pendant l'enfance alors que l'autre s'apprend en milieu organisationnel à l'âge adulte. En outre, il n'est pas possible de manier une culture nationale alors qu'en organisation on peut gérer les aspects de la culture. Essentiellement, la culture nationale relève de l'anthropologie alors que la culture organisationnelle est un phénomène qui relève de la sociologie (Cultures in organizations, Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990).

Quant à la culture régionale au sein d'une nation, une recherche au Brésil portant sur les différences régionales démontre une différence d'une région à l'autre – toutefois ces différences étaient toujours moins grandes que celle de la culture nationale avec les cultures nationales des pays voisins (Hofstede, Garibaldi de Hilal, Malvezzi, Tanure & Vinken, 2010). Il a cependant fallu adapter le questionnaire de Hofstede localement pour pouvoir récolter des réponses valides (Hofstede, Garibaldi de Hilal, Malvezzi, Tanure & Vinken, 2010). De son côté, Minkov (2000) a étudié les réponses du World Value Survey¹² et a tenté de les classer pour voir les tendances à travers les régions. Il en a conclu que les réponses de régions d'un même pays se ressemblent plus que celles de pays voisins (Minkov, Hofstede, 2000).

Ainsi, la différence entre les cultures régionales existe, mais la culture nationale reste plus singulière et significative. Dans une autre étude, Minkov et Hofstede (2003) ont

¹²Le World Values Survey (WVS) est un projet international d'enquêtes sur l'évolution des valeurs et des croyances autour du monde. Le projet est porté par un réseau international de chercheurs en sciences sociales.

tenté de déterminer l'impact de la religion sur la culture nationale, leur étude montre que la culture nationale reste plus significative (Hofstede, Minkov, 2003).

En revanche, l'approche classique de Hofstede a été longuement critiquée, et ce, pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, elle présente un portrait statique de la culture et la réduit aux six dimensions reflétées dans le questionnaire. Dans un deuxième temps, la validité du fondement épistémologique et méthodologique du processus est contestée par plusieurs chercheurs puisque celui-ci est basé sur un paradigme scientifique positiviste qui, a été d'une certaine façon, discrédité par les sciences sociales (Witte, 2012 ; Jackson, 2011 ; McSweeney, 2002 ; Chapman, 1997 cités par Dupuis, 2014). Enfin, on reproche à Hofstede le fait que son approche soit basée sur une définition de la culture qui n'est plus valide puisqu'elle repose sur des vieilles notions de culture en anthropologie depuis réfutées et dépassées par les anthropologues eux-mêmes (Bjerregaard et al. 2009; Chapman, 1997; Soderberg and Holden, 2002; cités par Dupuis 2014).

1.2 La culture selon Hall

Pour expliquer la notion de culture, l'anthropologue américain Edward T Hall (1984) l'analyse en tant que communication. Pour l'auteur, la culture se présente comme l'ensemble des pratiques d'une société résultant des multiples processus de communication :

« la plupart des difficultés des gens entre eux se rapportent à la déformation de la communication (...). La culture est imposée à l'homme, elle EST également l'homme dans un sens très large. La culture fait le lien entre les hommes et leurs moyens d'interaction. Lionel Trilling a comparé la culture à une prison. (...) Hall précise que : la culture lie les hommes de manière inconsciente, l'emprise qu'elle exerce n'est rien de plus que la routine des habitudes » (Hall, 1990).

L'auteur se focalise ainsi davantage sur un concept de communication interculturelle à travers l'établissement des premières théories des interactions culturelles. Dans son approche, l'auteur affirme que « la culture cache plus de chose qu'elle n'en révèle » (Hall, 1990). Par rapport aux autres auteurs qui se sont penchés sur la notion de culture, Hall est considéré comme le précurseur du domaine des connaissances interculturelles tout en étant l'auteur qui a su exposer le mieux les différents traits caractérisant la culture en se basant sur l'idée que la communication est le fondement même de la culture et de la vie.

Pour expliquer la notion de culture, Hall met en évidence trois principaux traits caractéristiques de la culture :

- D'abord, l'auteur affirme que la culture est premièrement apprise et ne fait pas partie des caractéristiques innées de chaque individu. Les comportements appris par les individus sont donc définis par le groupe.
- Ensuite, l'auteur affirme que les divers aspects de la culture se rassemblent pour se présenter comme un système, autrement dit, tous les éléments qui composent la culture sont complémentaires et qu'aucun ne peut être pris isolément.
- Enfin, Hall met en évidence le fait que la culture est une notion partagée et délimite les différents groupes. Les éléments qui la composent sont transmis par les institutions sociales comme la famille (Hall, 1990).

La culture se base donc, selon l'auteur, sur des règles informelles qui conditionnent inconsciemment le comportement de chaque individu. Les règles définies s'établissent sur trois niveaux différents, à savoir : les règles techniques représentées par les valeurs tangibles de chaque groupe, les règles formelles qui sont celles dont l'individu est conscient d'avoir assimilées et, enfin, les règles informelles qui conditionnent inconsciemment le comportement humain (Hall, 1984). Pour Hall, la culture influence le comportement de chaque individu, et cela sans que chacun soit conscient. Nous nous intéressons au travail de Hall, car l'auteur accorde une importance particulière aux différents faits interculturels.

Edward T Hall (1984) développe le modèle de la culture en se basant sur des individus de cultures différentes pour mettre en évidence les différences comportementales pouvant être source de conflit dans le cadre de la communication interculturelle. Dans le cadre de son étude, l'auteur met en évidence différentes dimensions de cette différence de comportement¹⁹ :

¹⁹Cité dans : T-Kit, « Concepts de l'apprentissage interculturel », <http://pjp-eu.coe.int/documents/1017981/1667985/sommaire.pdf/318846b5-d05f-40e9-aea5-ba84ddf6af93> page en ligne consultée le 17 février 2017)

- Les messages rapides/lents : cette première différence concerne la vitesse à « laquelle un message transmis peut être décodé et exécuté ». Les titres de journaux, la publicité ou encore la télévision sont des exemples pertinents des messages rapides. Les personnes qui sont à l'aise avec les messages rapides font souvent preuve de familiarité. Il est plus facile de communiquer avec ces types de personnes. Pour les messages lents, il est possible de prendre l'exemple des arts, des documentaires télévisés ou encore des relations approfondies ;
- Les contextes élevés/faibles : ce second point fait référence au partage d'informations dans lequel seule une infime partie des messages sont transmis alors que l'élément essentiel de l'information à transmettre est déjà en possession des personnes en train de communiquer. Ainsi, pour les deux parties, il ne suffit que de peu d'informations pour se comprendre. Dans ce cas, il s'agit d'une situation de contexte élevé. Par ailleurs, lorsque les relations dépendent des domaines d'engagement de chacun, cela concerne une situation de contexte faible ;
- La territorialité : ce troisième point concerne l'organisation d'un espace physique dans lequel les individus considèrent que l'espace et les choses matérielles qui l'entourent lui appartiennent ;
- L'espace personnel : ce quatrième point fait référence à la distance par rapport aux autres et conditionne le bien-être d'un individu. Selon l'auteur, cet espace personnel peut être considéré comme une bulle qui est transportée par chaque individu en permanence. Il peut changer de taille en fonction des situations et des personnes avec lesquelles l'individu interagit. Toutes les personnes qui se tiennent à distance de cet espace est jugé comme réservées alors que celles qui s'en approche trop sont perçues comme grossières, intimidantes ou encore blessantes.

1.3 La culture selon d'Iribarne

Souvent cité en opposition au modèle d'Hofstede, le modèle que nous présentons à présent aborde l'aspect culturel de manière différente en y apportant une touche ethnologique. Philippe d'Iribarne est directeur de recherche au CNRS (Centre

National de la Recherche) et dirige le groupe Gestion et société. Ce groupe travaille sur l'influence des cultures nationales à propos du fonctionnement des organisations.

Contrairement aux autres chercheurs, d'Iribarne (1989) aborde la notion culturelle en gestion de manière ethnographique. Son approche repose sur des études de cas et non des enquêtes par questionnaire. Dans son ouvrage « La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales » (1989), il tente de comprendre les particularités qui concernent tout ce qui touche l'organisation de la société. Selon lui, il n'existe pas de règles universelles de gestion, car toutes les entreprises et toutes les sociétés dans lesquelles elles existent ont une histoire spécifique, des mœurs et des pratiques différentes.

Dans le cadre de son étude, il fait voir les logiques nationales présentes dans les filiales de Pechiney, une multinationale française d'aluminium implantée en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas. Sa méthodologie de recherche consiste à s'interroger sur chaque culture pour comprendre, grâce à des entretiens, comment les gens travaillent, comment ils se parlent et se comportent les uns envers les autres. Même si les usines suivent le même modèle de gestion, d'Iribarne constate que son application diffère d'une filiale à l'autre.

À travers une approche socio-historique, trois logiques culturelles sont mises de l'avant : la culture américaine avec sa logique du contrat, la culture des Pays-Bas avec la logique du consensus et la culture française avec sa logique de l'honneur.

Nous allons à présent définir chaque logique, ses caractéristiques et leurs conséquences pour la société et l'organisation.

a- La logique du contrat

Selon d'Iribarne, la société américaine est régie par une logique de contrat : soit l'échange libre et équitable entre égaux. L'essentiel est que la transaction soit « fair » que chacun honore sa part du contrat, que chacun soit honnête.

Selon cet auteur, il faut aller chercher dans l'histoire des États-Unis pour comprendre la société et les entreprises américaines. Les pères pèlerins et leurs descendants voulaient une libre association de citoyens devant Dieu. Ces valeurs ont modelé « les institutions publiques [...] le fonctionnement général du marché [...] (et) la vie interne des entreprises (d'Iribarne, 1989 : 255-267). Dans la société américaine, les relations

contractuelles se basent sur des faits concrets et le contrat est sacré, car se présentant comme un engagement moral profond. Au niveau de la société comme de la gestion, la logique des rapports marchands est une référence et selon Tocqueville : « les Américains...prisent particulièrement la régularité des mœurs, qui fondent les bonnes maisons » (d'Iribarne, 1989).

b- La logique du consensus

La logique du consensus domine aux Pays-Bas. Généralement, la logique du consensus repose sur les points suivants :

- Une forte affirmation de l'individu : chaque individu dispose d'une place définie au sein de l'organisation tout en étant strictement respecté ;
- À chaque niveau hiérarchique correspond une formalisation des responsabilités ;
- Un respect de la ligne hiérarchique ;
- Une affirmation du pouvoir de décision personnel ;
- Une défense de l'individu pouvant être traduite par une forte résistance aux personnes soumises à l'autorité hiérarchique ;
- Inexistence de sanctions ou de récompenses ;
- Une écoute, une négociation, une discussion permanente.

Contrairement à la logique du contrat, la logique du consensus tend plutôt à assurer une meilleure qualité de la coopération afin de bénéficier d'une meilleure gestion au sein de l'organisation. Toutefois, l'auteur met en évidence certains points négatifs qui peuvent avoir comme effet de masquer les tensions et certains types de problèmes. Ceux-ci peuvent se manifester par exemple par un comportement de retrait engendré par une limitation de l'engagement dans le travail, un accroissement de l'agressivité verbale et une prudence de réaction (d'Iribarne, 1989).

c- La logique de l'honneur

Les origines de la logique sont enracinées dans l'histoire de la France. En effet, cela nous renvoie à Montesquieu et à l'organisation de la société française depuis le Moyen Âge et jusqu'à la Révolution française. L'honneur, selon Montesquieu, est un préjugé de chaque personne et de chaque condition, il est fondé sur la tradition et lié à la fierté qu'on a de son rang et la crainte d'en déchoir. L'honneur est enraciné par la

tradition et établit des devoirs et obligations envers chaque groupe, mais confère aussi des privilèges.

Dans l'entreprise on retrouve cette logique de l'honneur au sein de chaque service. Il faut agir en conformité avec la situation ou le rang qu'on occupe. Selon d'Iribarne, il s'agit de la même idée qui anime la société française aujourd'hui. On agit de telle ou telle façon, car c'est ainsi. On a des devoirs et obligations à remplir. Remplir son devoir prime, c'est plus important que respecter un contrat ou d'agir par appât du gain, ou par crainte, c'est aussi ne pas trop se battre pour son intérêt. Tous agissent par rapport à ce qui est attendu de leur rang.

1.4 Définitions alternatives de la culture

Plusieurs chercheurs ont dénoncé la nature réductrice et simplifiée des approches classiques d'Hofstede (Sackmann et al. 2001). En effet, les modèles classiques sont plus descriptifs qu'explicatifs (Amado, Faucheux et Laurent, 1990). En outre, l'analyse comparative adoptée dans ces recherches tend à décomposer la culture sans tenir compte de sa dimension symbolique (Punnett et Whitane, 1990). Les chercheurs s'accordent à dire que la culture nationale à elle seule ne suffit pas à déterminer la construction d'un modèle d'analyse de comportements en management. Les autres types de cultures, notamment locale, régionale, professionnelle, industrielle etc. participent tous à la modélisation des comportements culturels (Sackmann et al.). Il est donc important d'en tenir compte. Ainsi, la culture nationale est loin d'être le seul facteur d'explication (Dupuis, 2014).

Nous sommes d'avis que pour une meilleure compréhension de la culture nationale sur la gestion, il nous faut concilier les principaux modèles en gestion interculturelle.

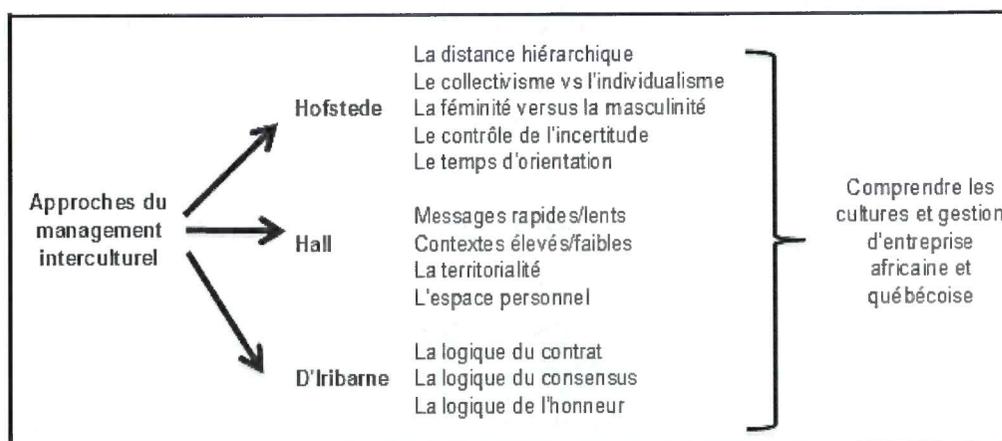
Rappelons que, dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons étudier l'intégration des immigrants issus de l'Afrique de l'Ouest dans les entreprises au Québec. Dans le prochain chapitre, nous souhaitons donc étudier deux logiques de culture, soit celle du Québec et celle de l'Afrique de l'Ouest.

Nous allons tenter de dresser le portrait de l'identité de la culture québécoise sur la base d'une approche socio-historique, et tirer des conclusions sur son impact ou influence de cette identité culturelle sur les styles de gestion pratiquée dans les

entreprises au Québec. Ce faisant, on sera en mesure de voir les différences entre les deux cultures organisationnelles.

Les travaux de Hofstede en relation avec ces deux régions ne sont malheureusement pas très poussés. De ce fait, nous allons nous reporter aux travaux d'Adler et Graham (1987), Punnett et Whitane (1990), Zhan et Lessard (1998) ainsi que Bollinger et Bourgoin (1984) pour dresser une description détaillée des deux logiques culturelles (Kerim, 2001 :25).

➤ **Figure 1 : Présentation synthétisée du cadre d'analyse**



Chapitre 2 : Cultures et gestion d'entreprises africaines et québécoises

Dans le but de mieux comprendre la notion de culture et de culture de gestion dans les entreprises québécoises, nous allons nous focaliser premièrement sur les différents éléments apportés par les études menées par les chercheurs en management culturel sur le Québec.

2.1 : Culture et Gestion au Québec²²

Il existe généralement plusieurs façons d'aborder la relation entre la culture et la gestion. En effet, nous pouvons par exemple parler d'une culture économique

²² Nous nous inspirons dans cette partie largement du texte de DUPUIS, Jean-Pierre « *Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique* » dans E. DAVEL, J.-P. DUPUIS et J.-F. CHANLAT (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Chapitre IV.1 sur le DVD, Québec, Presses de l'Université Laval et TELUQ/UQAM, 2008.

spécifique à un milieu industriel, ou nous pouvons aborder la culture d'entreprise en nous référant aux valeurs du dirigeant ou des employés entre autres. Dans le cadre de notre section, nous analyserons le style de gestion à travers la culture nationale québécoise.

Avant de parler de la culture et de la gestion au Québec, il importe de définir la société québécoise ainsi que les éléments structurels qui la caractérisent.

a. Continuité et rupture dans la culture Québécoise

Selon Arcand (2007), la société québécoise est actuellement fortement influencée par un multiculturalisme, même si cela n'a pas toujours été le cas. En effet, ces dix dernières années ont été marquées par une forte augmentation du nombre de personnes issues des minorités visibles ainsi que par l'apport de nouvelles communautés culturelles sur le territoire. Ces différents changements ont comme premier effet d'engendrer des répercussions sur les modes d'intégration et d'organisation de la vie sociale et professionnelle. Au tout début, le Québec se présentait comme une tentative de reproduction de la société française, puis américaine (Bouchard, 2000). Le sociologue Gérard Bouchard s'est attelé à démontrer l'existence de continuités et de ruptures dans la culture québécoise. Pour développer son idée, l'auteur se base sur les itinéraires socioculturels et politiques du pays, ce qui lui a permis de faire une macro-histoire culturelle du Québec. Selon Bouchard, ce qui distingue le Québec des autres sociétés neuves créées par l'aventure européenne des siècles derniers, est que le Québec est « le seul à avoir effectué un double aller et retour entre continuité et rupture tout au long de son histoire » (Bouchard, 2000).

Cet auteur explique les continuités et les ruptures qui caractérisent le Québec par le changement de métropole en 1763 de la France à l'Angleterre. En effet, les différentes tentatives avortées de rupture sous le régime anglais ainsi que les échecs qui se sont succédés ont ramené et exacerbé le « côté » français des Canadiens.

De 1840 à 1950, le Québec est entré dans une longue phase de repli. Durant cette période, les milieux des affaires et populaires Québécois se sont enracinés dans leur américanité, ce qui a donné naissance à une profonde antinomie envers la France. Selon Bouchard (2000), cette antinomie est responsable de l'incapacité de la société

Québécoise de se libérer et de vivre pleinement son américanité, du moins durant cette période.

C'est seulement vers la fin de la Seconde Guerre mondiale que des processus de rupture s'enclenchent et viennent transformer la société Québécoise. Bouchard identifie différents actes de ruptures au sein de la société Québécoise (Bouchard, 2000). Parmi ceux-ci on peut noter :

- l'apparition d'une nouvelle vision du monde et du nouveau monde ;
- apparition d'actes de décrochage par rapport à la France ;
- apparition d'importants réaménagements dans la définition de la nation et de ses attributs ;
- des tentatives ayant pour objectif de réaliser la souveraineté de l'État Québécois ;

b. Les facteurs qui influencent la culture québécoise : démographie, géographie, politique et économie

Les critères de continuité et de rupture, par rapport aux modèles de représentation français, anglais et américain, n'arrivent pas à eux seuls à définir la culture québécoise. En effet, selon Dupuis (2008), il existe d'autres facteurs qui interviennent dans la société québécoise et qui façonnent les représentations et les comportements de la population tout en permettant le travail d'appropriation, de transformation et ainsi que la mise à distance des modèles venus d'Europe ou d'Amérique. Les principaux facteurs identifiés sont la démographie, la géographie, la politique et l'économie.

- Le facteur **démographique**. Le nombre d'habitants au sein d'une nation constitue un facteur déterminant dans sa capacité à imposer ses représentations du monde (Dupuis 2008). Or, en termes de poids démographique, le Québec (avec ses quelque huit millions d'habitants), n'est jamais parvenu à dépasser ou même s'approcher du poids de ses principaux pourvoyeurs de modèles, que ce soit l'Angleterre, la France ou les États-Unis, et donc peine à s'affranchir des modèles culturels propres à la société d'origine.
- Le **facteur géographique**, il faut noter que le Québec occupe une position géographique plutôt excentrique : une vallée au nord des Appalaches. Ce

territoire est plutôt hostile que ce soit en termes de développement ou d'habitation humaine. Il ne constitue pas également un important axe géostratégique.

- **Les facteurs politique et économique** : pour le Québec, le fait de disposer d'un statut politique minoritaire à l'intérieur du Canada renforce son instinct d'auto-préservation, qui se manifeste par un retranchement de la population dans ses valeurs traditionnelles comme la religion, la famille, ou encore la protection de sa langue et de son économie.

Face à ces réalités, le Québec a adopté des stratégies politiques, sociales et économiques pour s'imposer et devenir la société qu'elle est aujourd'hui.

c. La situation actuelle de la culture québécoise

Bien que le Québec ne fasse pas le poids sur le plan démographique ou économique comparé à ses voisins canadiens et américains, il a su conserver un statut politique au sein de la Confédération canadienne.

Il est important de noter que le Québec s'est progressivement affirmé en politique. Cela a eu des conséquences sur le plan culturel dont la plus importante rupture est l'adoption de la Charte de la langue française en 1977, ainsi que l'ouverture du pays à la diversité culturelle qui a eu comme effet d'engendrer une redéfinition de son identité. En outre, le développement croissant des moyens de communication lui a permis d'être moins isolé par rapport au reste du monde et d'être davantage exposé à d'autres cultures.

Le Québec a commencé à s'affranchir des modèles culturels français et anglais en développant sa propre personnalité culturelle de façon plus positive à travers la littérature, le théâtre, la poésie, etc. Toutefois, le pays est encore marqué par des formes d'hésitations, d'ambivalences, ou encore d'ambiguïté. En 1991, environ 21,2% de la population Québécoise était d'origine ethnique autre que francophone ou anglophone comparé à 8% en 1960. Les nouveaux habitants, principalement situés à Montréal, remettent en question la culture québécoise et par conséquent engendrent un phénomène d'ambiguïté dans la société. Une partie des groupes ethniques qui habitent le pays sont davantage intégrés à l'univers anglo-saxon, et l'autre partie s'intègre à l'univers francophone, notamment les Africains, etc. (Dupuis, 2008).

Malgré la redéfinition de l'identité culturelle québécoise vis-à-vis de la culture européenne et de la culture américaine, le Québec se trouve toujours pris entre-deux (Allali, 2001). Ainsi, le pays reste marqué par un mélange culturel qualifié d'hybride et pluriel, l'ambiguïté et la complexité restent la marque de l'identité québécoise contemporaine (Dupuis, 2008).

d. Spécificités de la culture et gestion au Québec

Selon une étude menée par Bordeleau (1982), il ressort que les gestionnaires québécois des années 1970 ont tendance à reproduire, bien inconsciemment, des modèles de direction et de gestion se basant davantage sur des cultures françaises : autoritaires, centralisateurs, allergiques au risque, peu entreprenants et très paternalistes. Dans son étude, l'auteur a procédé à une analyse comparative entre les cadres français et des cadres canadiens-francophones basée sur les critères suivants : le « souci d'impartialité, intérêt pour le développement des subordonnés, utilisation souple du statut, ouverture à la discussion et au travail en équipe, et relation de support au travail » (Bordeleau, 1982). L'auteur conclut que la mentalité du gestionnaire canadien-français se positionne entre celle du cadre français qui est marqué par plus d'affinités culturelles et celle du cadre étatsunien avec lequel il est sociologiquement apparenté. Par ailleurs, l'étude menée par Hofstede (2001) démontre que les gestionnaires développent davantage un modèle de gestion se basant sur des inspirations françaises lorsqu'ils sont entre eux.

Néanmoins, selon Dupuis (2008, p. 29), on peut noter une « rupture assez nette avec le modèle français, un flirt évident avec le modèle anglo-saxon et surtout l'expression de valeur – tolérance, flexibilité liées à la condition de minoritaire » depuis les années 1980. Il apparaît donc que l'influence de la culture nord-américaine et anglo-saxonne se fait de plus en plus sentir dans le mode de gestion québécois. Les caractéristiques telles que celles de l'individualisme, l'importance accordée à l'égalité, à la participation ainsi qu'au consensus sont donc employés pour décrire le gestionnaire québécois à cette période (Dupuis, 2008).

À cet égard, citons l'étude de Punnet (1991) qui, sur la base du modèle développé par Geert Hofstede, démontre que les Canadiens français sont plus près des scores des Canadiens anglais que de ceux des Français sur les quatre dimensions de Hofstede.

Ceci étant, il convient de mentionner que cette étude a été menée auprès de Canadiens français et de Canadiens anglais travaillant à Ottawa au sein de la fonction publique, soit dans un contexte anglophone. Tel que l'indique Dupuis (2002 : 27), ces résultats pourraient « s'expliquer par une adaptabilité des Québécois, ceux-ci s'ajustant aux valeurs et aux comportements des anglophones lorsqu'ils travaillent entre eux. L'influence ne serait alors que passagère et non permanente ». Ainsi, sur la base des études récentes, nous pouvons constater que le mode de gestion québécois a entre autres été influencée par la culture française et, plus récemment, par la culture nord-américaine. Selon Segal (1987), malgré ses influences et son va-et-vient entre ces deux cultures, le Québec est parvenu tout de même à intégrer /conserver sa singularité par souci d'auto-préservation.

Ainsi, les travaux plus récents mettent en évidence un style de management moderne du Québec, soit celui qui se reflète par « un individualisme grandissant des gestionnaires québécois et le développement d'un modèle de gestion centré davantage sur l'égalité, la participation, l'arrangement et le consensus » (Dupuis, 2002 : 183).

Concernant les rapports hiérarchiques, il est possible de dénoter qu'ils sont guidés, dans les entreprises québécoises, par un principe d'égalité et de respect mutuel. Ainsi, tel que le précise Clairet-Baril (2003), les cadres québécois ont tendance à jouer un rôle intégrateur plutôt que directif, mettant ainsi d'égal à égal les supérieurs et les subordonnés, de sorte à maintenir un climat de travail qui favorise la bonne marche de l'organisation. L'auteure poursuit en affirmant que malgré leur statut nord-américain, les Québécois « ne s'inscrivent pas dans une logique où le contrat et les règles orientent les actions individuelles de façon inconditionnelle. Cela relève davantage d'une logique communautaire où le collectif contraint l'individu à adopter des attitudes qui respectent les valeurs traditionnelles telles que l'égalité, l'entraide et le respect » (Clairet-Baril, 2003 : 16).

2.2 Culture et gestion en Afrique de l'Ouest²⁸

Les Africains vivent généralement au sein d'un univers mental qui est statique. Traditionnellement, leur vie en société est entourée de rites, d'interdits et de tabous. La population africaine a également l'habitude de valoriser le passé et apporte une

²⁸ Evalde Mutabazi, *Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire*. Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008.

place secondaire aux objets matériels (Hugon 1967). Les valeurs de référence africaines concernent différents domaines, à savoir :

- **L'oralité** : les Africains sont une population de tradition orale. Les sons, les odeurs, la parole sont des facteurs qui agissent naturellement dans le quotidien de la population africaine et font sens aux yeux de celui qui veut bien y prêter attention. La parole se présente comme un élément destiné à transmettre l'émotion de l'instant.
 - **La solidarité** : pour la population africaine, la solidarité se présente comme un élément fondamental et se base sur des affinités et des intérêts communs.
 - **L'âge** : le respect des aînés est également très valorisé dans la culture africaine dans la mesure où les personnes les plus âgées doivent légitimement détenir le pouvoir.
 - **La famille** : La majorité de la population africaine considère la famille comme un groupe socio-économique développant de véritables valeurs fondamentales, notamment la solidarité, l'honneur, le sens de la relation et le sens du dialogue.
- L'ethnie** : l'origine ethnique est également déterminante dans la culture africaine et se présente comme une sorte de construction sociale.

L'Afrique est un continent qui depuis longtemps est confronté non seulement à la diversité des communautés locales, mais également à d'autres phénomènes engendrés par le choc avec les modèles occidentaux importés et qui ont administré leurs cultures pendant plusieurs décennies. Comme le Québec, l'Afrique dispose également d'une longue expérience de double multiculturalité, mais qui jusqu'à maintenant se solde encore par des dysfonctionnements qui affectent aussi bien les institutions politiques que les communautés sociales et les entreprises locales.

Par rapport à la question de la relation qui existe entre les cultures et les modèles de gestion, le concept de multiculturalité est souvent oublié alors que celui-ci ne correspond forcément ni à la diversité linguistique ni à la réalité des rapports entre communautés internes d'un pays ou d'une région. En effet, si la langue se présente comme un facteur qui divise les peuples en Afrique, la multiculturalité africaine est beaucoup plus complexe.

Par ailleurs, selon les apports des études de Hofstede, l'Afrique de l'Ouest est caractérisée par une distance hiérarchique et le modèle de la famille est en vigueur

dans cette région. Le pouvoir est en fait la base de la société et précède le bien tout comme le mal sans aucun besoin de se légitimer. L'Afrique de l'Ouest est également caractérisée par une structure pyramidale où les différents pays de ce continent considèrent le contrôle de l'incertitude comme une mentalité très communautaire. Ce continent est également imprégné dans un état d'esprit plutôt axé vers la féminité (Kerim, 2001).

La culture et la gestion en Afrique se caractérisent par les éléments suivants selon Évalde Mutabazi (2008) :

- Un fond culturel commun qui se présente à travers un modèle très répandu, qu'il appelle modèle circulatoire (des personnes, des biens, du pouvoir) imprégnant profondément les mentalités de la population. La confrontation de ce modèle avec les modèles « rationnels » imposés par les Occidentaux se traduit par des dysfonctionnements qui sont souvent mal appréhendés par les gestionnaires comme le retard, l'absentéisme, les privilèges accordés aux membres de la famille, etc.
- Détachement dans la gestion des entreprises et qui se manifeste à travers des dysfonctionnements au niveau de l'organisation : retrait du travail, absentéisme fréquent, détournement des moyens de l'entreprise, népotisme, etc. Les entreprises africaines sont également caractérisées par une faible capacité des dirigeants à prendre des risques etc.
- Incompréhension et déceptions mutuelles, notamment en ce qui concerne le rapport au temps, par exemple les horaires de travail, le rythme de travail, temps passé au travail ; le rapport entre la direction et les employés ; le rapport avec les tiers ; le rapport à l'environnement ou encore le rapport à l'imprévu.

En ayant d'importants mouvements migratoires, l'Afrique véhicule bon nombre de valeurs et de règles provenant d'une région à l'autre. En effet, l'existence d'une forte tradition orale ainsi que le niveau élevé d'échanges verbaux dans toutes les cultures africaines, de rites commémoratifs, ont permis d'entretenir de nombreuses valeurs et règles de sociabilité qui sont diffusées dans toutes les régions d'Afrique et qui ont permis de mettre en place le modèle circulatoire (Mutabazi, 2008). Ce modèle se caractérise premièrement par une décentralisation du pouvoir et aussi par le partage de ce pouvoir entre les chefs de clans d'une même région.

Chapitre 3 : Les Africains dans l'entreprise montréalaise

Avant de parler de la situation des immigrants ouest-africains au Québec, il est important de commencer par une brève définition de la notion d'immigration. Selon la définition du dictionnaire encyclopédique, la migration est un « déplacement de populations d'un pays à un autre » (Mutabazi, 2008). Le déplacement vers un autre pays implique généralement l'adoption d'une nouvelle façon de vivre imposée par la société d'accueil.

Autrement dit, le phénomène migratoire nécessite de la part de l'immigrant un changement de ses références d'origines selon les rôles sociaux présents dans son nouveau pays. Par conséquent, entrer dans une nouvelle terre d'accueil signifie qu'un individu associe les valeurs culturelles et identitaires qu'il possède déjà avec celles de la société nouvelle qui l'accueille. C'est pour cela que le phénomène d'immigration soulève le plus souvent des questions sur diverses notions comme l'identité, l'adaptation, l'intégration ou l'acculturation. Par ailleurs, il est démontré que les immigrés africains rencontrent d'énormes difficultés pour trouver du travail à Montréal (Boudarbat, 2014).

3.1 L'immigration africaine

La présence d'une population africaine au Québec a commencé durant la période de l'esclavage. Durant cette période, plusieurs Africains se sont retrouvés au Canada et au Québec. La construction d'un long chemin de fer entre Montréal et New York en 1880 par les Africains a également renforcé l'immigration des populations noires au Québec (Boudarbat, 2014).

Au Québec, les Africains se présentent comme une des populations les plus importantes parmi les minorités selon un recensement effectué en 2006. Selon les études menées par Gaudet en 2005, les communautés noires africaines sont issues de l'Afrique occidentale, particulièrement du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, de l'Afrique centrale comme le Congo et le Cameroun et de l'Afrique orientale c'est-à-dire du Rwanda et du Burundi. Toutefois, l'immigration de l'Afrique occidentale vers le Canada a connu un fort développement à partir de 1995. Le rapport établi par MICC (Marketing International Communication Culture) démontre que les ressortissants de

l'Afrique occidentale entre 1999 et 2008 représentent 85,2% de l'ensemble des ressortissants d'Afrique noire³³.

Ces immigrants de l'Afrique occidentale sont représentés majoritairement par des populations jeunes entre 25 et 44 ans. Ils ont également comme particularité de maîtriser la langue française avec un niveau de scolarité plus élevé par rapport aux autres immigrants (Gaudet, 2005). Bien qu'une grande partie des immigrants ouest-africains se situent sur l'île de Montréal, elle ne constitue pas pour autant un regroupement ethnique. Ces immigrants ouest-africains possèdent leur propre culture qui est généralement distincte de celle du Québec, particulièrement du côté vestimentaire, de l'alimentation.

Actuellement, les Africains présents au Québec représentent près de 50 000 personnes. Dans cette proportion, il y a les membres des groupes initiateurs de la TCOAQ (Table de Concertation des Organismes Africains au Québec) comme le Casa Africa-Antilles du Québec, la Maison d'Afrique, Safari Maison interculturelle et Solidarité Femmes Africaines qui, tout au long des années, ont participé ou réalisé maints projets de soutien à la communauté tant africaine que québécoise.

3.2 Situation des Africains dans les entreprises à Montréal

Bien que le Québec accueille la presque totalité des immigrants africains grâce à leur maîtrise de la langue française, le rapport publié de la FCM (Fédération canadienne des municipalités) démontre que, dans plus de 24 grandes villes du Canada, les immigrants font face à d'importantes difficultés à intégrer le marché du travail. Selon l'IRPP (Institut de recherche sur les politiques publiques) de l'Université de Montréal sortie en 2008, le taux de chômage des nouveaux arrivants au Québec, notamment les Africains, est trois fois plus élevé à 28 % que la moyenne constatée pour les Québécois en 2006 (Eid, 2012).

De plus, un recensement effectué en 2006 a mis en évidence que le taux de chômage des immigrants disposant d'un diplôme universitaire est quatre fois plus élevé que celui des non-immigrants qui possèdent un tel diplôme. Cette situation est affirmée par une étude de l'IRPP menée en mars 2008. En effet, cette étude met en évidence le fait que les immigrants avec des qualifications élevées ne bénéficient pas forcément

³³<http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Presence-Quebec-2010immigrants-admis1999-2008.pdf>

d'un avantage surtout lorsqu'ils ont obtenu leur diplôme dans un pays en voie de développement. Par exemple, les ingénieurs africains ayant reçu une formation d'appoint de l'École polytechnique arrivent difficilement à obtenir un stage alors que ce stage est essentiel pour obtenir un permis d'exercice de l'Ordre des ingénieurs du Québec. De plus, cette étape terminée, ils arrivent difficilement à trouver un emploi³⁶.

Ainsi, selon Yann Hairaud, du service d'aide à l'emploi Ampe-Citi cité par l'étude d'IRPP (Bouarbat, 2007), seule une minorité ou la moitié des ingénieurs africains ayant passé au travers de ce processus long et coûteux arrivent à obtenir un emploi d'ingénieur. Découragés par cette situation, les immigrants africains acceptent souvent un déclassement professionnel. Ils deviennent des techniciens. L'autre astuce, c'est d'en mettre moins sur leur dossier de candidature.

Par ailleurs, le tableau présenté ci-après met en évidence les types de traitement des immigrants étrangers à Montréal. Le test se base sur le traitement des immigrants dans le domaine professionnel selon l'origine ethnique :

Tableau 1 : Type de traitement observé pour les tests sur les emplois qualifiés selon l'origine ethnique du candidat minoritaire

Type de traitement	Origine ethnique		
	Africaine	Arabe	Latino
a. Aucun candidat n'est appelé	66	80	79
b. Seul le majoritaire est appelé	22	17	17
c. Seul le minoritaire est appelé	4	5	6
d. Les 2 candidats sont appelés	21	14	13
e. TOTAL	113 (100 %)	116 (100 %)	115 (100 %)
f. TAUX NET DE DISCRIMINATION*	38,3 %	33,3 %	30,6 %
g. TAUX DE RAPPEL DU MAJORITAIRE**	38,1 %	26,7 %	26,1 %
h. TAUX DE RAPPEL DU MINORITAIRE***	22,1 %	16,4 %	16,5 %
RATIO (g/h).	1,72	1,63	1,58

Source : Paul Eid, « Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « Testing » mené dans le Grand Montréal », 2012, p.45

³⁶TELUQ, « Gestion en contexte interculturel Approches, problématiques, pratiques et plongées », Sous la direction d'Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis-Jean-François Chanlat, 2010.

Dans ce tableau, nous pouvons remarquer que ce ne sont pas seulement les immigrants africains qui sont confrontés à des discriminations au Québec, car les Arabes et les Latinos ne sont pas non plus sollicités par les entreprises québécoises. La majorité des immigrants ne sont jamais appelés pour des entretiens d'embauche.

Le tableau 2 met en évidence les éléments distinctifs du modèle de gestion en Afrique et le modèle importé de l'Occident.

Tableau 2 : Modèle de gestion africaine et modèle de gestion occidentale

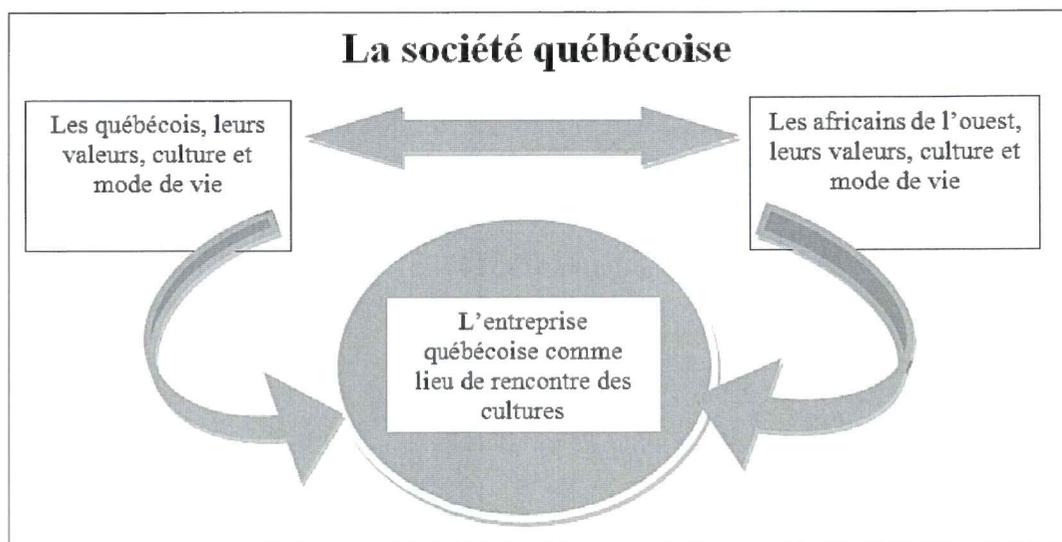
Modèles importés de l'Occident	Modèle circulatoire africain
RATIONALITÉ <ul style="list-style-type: none"> - Approche segmentaire de l'action, - Maîtrise de la nature, découpage du travail, - Spécialisation des métiers et des tâches. 	RELATIONALITÉ <ul style="list-style-type: none"> - Approche intégrative de l'action collective, - Intégration de l'homme dans la nature et la société, - Circulation des biens, des informations et de l'énergie humaine.
PROFIT MATÉRIEL <ul style="list-style-type: none"> - Le temps qui se gagne ou se perd = argent. - L'individu est au cœur de la gestion de la vie au travail et hors travail (réussite individuelle). 	PROFIT SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> - Le temps se vit et ne se perd jamais s'il est partagé ou investi dans le réseau amical. - Le groupe est au cœur de la gestion de la vie au travail ou hors travail (réussite collective).
CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE <ul style="list-style-type: none"> - Règles, procédures, prévision, technologies, lois, planifications. 	CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE <ul style="list-style-type: none"> - Réseaux, religion, solidarités, - Réciprocité des droits et des devoirs.

Source : Evalde Mutabazi, « Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire », Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008 p.30

À partir de ce tableau, nous pouvons remarquer qu'il existe un fossé non négligeable entre les cultures africaines et occidentales. Les différences se font surtout sentir au niveau des principes, des valeurs et des règles. En termes de relations, les Africains privilégient le travail collectif et l'intégration de l'homme dans la société. Ce tableau met également en évidence la grande différence entre la culture africaine et la culture

québécoise, une version de la culture de l'Occident. Il nous présente également les conflits potentiels lorsque les membres des deux groupes se retrouvent.

Figure 2 : Interaction entre immigrants de l'Afrique de l'Ouest et Québécois



Source : Ramatou N Barry

PARTIE II : MÉTHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

Afin de mieux cerner notre sujet concernant l'intégration des immigrants d'Afrique de l'Ouest dans les entreprises québécoise, notre travail commence par synthétiser différents travaux de recherches académiques axés sur la culture en général et plus particulièrement la culture dans les entreprises africaines et québécoises, l'immigration des Africains de l'Ouest au Québec et leur intégration dans le domaine professionnel. Cette première étape sera ensuite complétée par une étude qualitative menée auprès d'un échantillon de 10 immigrants ouest-africains. Nous avons interrogé cinq hommes et cinq femmes.

1.1 Présentation des outils de collecte de données

L'objectif de ce travail est de recenser l'expérience d'immigrants de l'Afrique de l'Ouest et d'identifier les principaux facteurs qui freinent ou qui favorisent leur intégration dans la société québécoise et de mettre en évidence les différences de culture de ces deux entités. Afin d'atteindre cet objectif, la démarche de recherche et de traitement d'informations se fera en trois étapes :

- a. La première étape concerne la revue de littérature, donc une recherche documentaire portant sur une dizaine d'articles et ouvrages académiques afin de circonscrire le cadrage théorique et déterminer les hypothèses et les questions de recherche ;
- b. La seconde étape quant à elle consiste à effectuer des enquêtes sur terrain par l'élaboration d'un questionnaire semi-dirigé destiné à un échantillon d'immigrants afin de collecter leurs expériences ;

- c. La troisième et dernière étape est destinée à l'analyse des données recueillies afin de donner des réponses plus précises aux questions de recherche et de comparer la réalité à la théorie.

1.2 Choix des outils de collecte de données

Afin de mener à bien notre travail, il est indispensable que ce travail se base non seulement sur une revue de la littérature, mais également sur des données réelles qui seront collectées sur le terrain, notamment par le biais d'entrevues menées auprès de plusieurs immigrants. Cette combinaison de deux méthodes qualitatives permettra d'évaluer plus efficacement les problèmes des immigrants africains, notamment quant à leur intégration dans la société et dans le monde du travail. Le choix de la méthode qualitative repose principalement sur le caractère exploratoire de notre étude. En effet cette méthode permet d'analyser en profondeur la question culturelle qui est non seulement complexe mais aussi sensible. La méthodologie qualitative nous a paru la plus adaptée pour recueillir ce type de données.

a. La revue de littérature

La revue de littérature se base sur la consultation de revues scientifiques et académiques, spécialisées et répertoriées et va servir de base pour définir les fondements de l'analyse. La revue de littérature regroupant plusieurs types de documents tels que les ouvrages, les coupures de presse, les publications et les articles sur internet, documents professionnels et universitaires et les sites officiels se focalisent principalement sur les points suivants : le culture et la gestion des entreprises québécoises et françaises, le « problème de culture » dans les entreprises québécoises, la situation des immigrants de l'Afrique de l'Ouest au Québec. Nous avons fait cette revue de littérature dans la première partie de ce mémoire.

b. Les enquêtes par entretien semi-dirigé

La revue de littérature nous a permis d'avoir des idées plus claires par rapport à la notion de culture et sa place dans le domaine professionnel, et également sur la gestion de l'interculturalité dans les entreprises québécoises. Notre étude qualitative se base essentiellement sur des questions en rapport avec ces éléments. Les entretiens vont ainsi nous permettre de confronter le cadre théorique à la réalité des immigrants

africains dans la société québécoise. Il s'agit donc de déterminer les principales difficultés rencontrées par les immigrants empêchant leur pleine intégration professionnelle. Les enquêtes se feront à travers des entretiens individuels, chacun d'environ une heure auprès de dix immigrants africains, hommes et femmes, d'âges et de conditions sociales variés.

Afin d'apporter des réponses pertinentes à nos questions de recherche, nous avons utilisé un guide d'entretien semi-structuré (Annexe 1). L'élaboration d'un guide d'entretien s'inscrit principalement dans une démarche de collecte de données qualitatives et constitue l'étape préalable. Cette pratique permet de dresser une liste des thèmes les plus importants à couvrir lors de l'entretien. Kvale (1996) propose la démarche suivante pour l'élaboration d'un guide :

- Débuter avec le sujet de recherche et déterminer ce que l'on cherche à savoir à propos de ce sujet
- Laisser en découler les questions pertinentes et par la même occasion les sujets pertinents à couvrir
- Utiliser les sujets d'entretien pour formuler les questions de l'entretien
- Formuler les questions et les réviser
- Effectuer un test pilote et faire les ajustements nécessaires
- Finaliser le guide d'entretien

Nous avons suivi cette démarche et avons élaboré un guide avec des questions qui tournent autour des thèmes suivant :

- Parcours professionnel au Québec
- La préparation pour l'immigration et les attentes
- La relation avec les Québécois
- Les premières impressions des Québécois
- Les difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi
- Les difficultés rencontrées, dans la vie quotidienne et dans le domaine professionnel
- Les relations de travail et la communication
- L'appréciation générale de l'immigrant de leur expérience d'intégration au Québec

1.3 Caractéristiques de l'échantillon et recherche de participants

Afin de constituer notre échantillon il a fallu établir des critères qui allaient nous permettre de qualifier les répondants. Nous en avons identifié les 4 critères suivants :

1. Ne pas avoir étudié au Québec avant d'avoir obtenu son premier emploi
2. Être un ressortissant de l'Afrique de l'ouest sans expérience de travail en dehors de l'Afrique avant de s'installer au Québec.
3. Être un ressortissant d'Afrique de l'Ouest dont la première expérience de travail à l'étranger est au Québec.
4. Avoir immigré au Québec dans les 10 dernières années.

Toutefois, comme nous le verrons dans la prochaine section, ces critères ont dû être modifiés car ils se sont avérés trop restrictifs.

Pour recruter notre échantillon, nous avons fait de la sollicitation à froid sur LinkedIn, nous avons affiché une annonce sur les médias sociaux et par courriel à travers notre réseau de contacts. Enfin, nos répondants nous ont référé à d'autres immigrants.

1.4 Difficultés rencontrées et déroulement des entrevues

Le recrutement a été plus difficile que prévu, des candidats se sont proposés mais n'ont finalement pas donné suite. Quatre participants ont étudié au Québec avant d'obtenir leur premier emploi. Trois participants avaient étudié et travaillé en France avant de s'installer au Québec. Enfin une participante vit au Québec depuis 16 ans. Ainsi nos critères sont devenus les suivants :

1. Être un ressortissant de l'Afrique de l'Ouest
2. Avoir au moins une expérience de travail dans une entreprise au Québec ou être activement à la recherche d'un emploi
3. Avoir immigré au Québec dans les 20 dernières années

Sur la base de ces critères nous avons interrogé 10 Africains, la plupart récemment immigrés au Québec et ayant au moins eu une expérience de travail au Québec ou étant activement à la recherche d'un emploi. Nous avons été contrainte de nous limiter à ce nombre faute de répondants à notre annonce. Les entretiens se sont déroulés par téléphone ou en personne dans un lieu public. Ils ont été enregistrés mais l'anonymat des personnes a été préservé.

Il m'a été donné involontairement d'animer deux fois des rencontres de groupe. En effet, dans le premier cas j'avais prévu d'interroger une immigrante mais lors de l'appel son conjoint aussi nouvel immigrant s'est joint à l'entrevue. Même s'il venait du Cameroun (hors de l'Afrique de l'Ouest), il souhaitait partager son expérience. Dans le second cas, il s'agissait de deux colocataires.

Compte tenu de la nature du sujet traité, il était difficile d'explorer leur expérience en profondeur. Les rencontres ont donc été un grand survol de leur expérience. En effet, plusieurs étaient réticents à parler du racisme et sont restés relativement brefs sur le sujet. Il aurait fallu une seconde, voir une troisième entrevue pour établir une relation de confiance afin d'enrichir la discussion. Nous tirons à ce niveau un apprentissage pour les études de nature exploratoire et conséquemment reconnaissons que notre étude a une limite à ce niveau. D'ailleurs Guilbert et Jumel (1997, p. 104) mentionnent que l'interviewé « manifeste des résistances au dévoilement, dissimule ou transforme des informations...pour s'imaginer-t-il, répondre aux attentes de l'interviewer [...] »

Compte tenu de la taille de notre échantillon d'enquête et le caractère exploratoire de notre recherche, nous ne serons pas en mesure de tirer des conclusions généralisables à l'ensemble de la population immigrante de l'Afrique de l'Ouest au Québec. Il s'agit ici, d'une étude empirique qualitative à caractère exploratoire qui cherche à alimenter et enrichir la discussion, la compréhension et l'appréciation de la gestion de la diversité dans les entreprises québécoises, plus précisément, l'intégration des immigrants et l'élaboration de pratiques de gestion, de rétention et de développement de ces immigrants en organisation.

Chapitre 2 : Présentation des résultats

2.1 Information sur les personnes interrogées

Pour mener à bien l'étude empirique, il a été décidé de mener les enquêtes auprès de personnes venant de différents pays d'Afrique de l'Ouest, notamment le Nigéria, le Bénin, le Togo, le Burkina Faso, le Ghana, le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Les différentes personnes interrogées ont vécu au Canada durant des périodes variées allant de 1,5 à 16 ans. Cela nous permet d'apprécier l'évolution de la situation des

immigrants au fur et à mesure que le temps avance. Certaines personnes sont encore étudiantes, d'autres ont déjà un travail et il y en a qui effectuent les deux à la fois. Il a été également décidé d'interviewer des personnes dans des domaines d'activités différents et avec un niveau d'étude différent. Cela permet d'apprécier les conditions d'intégration des personnes qualifiées et des personnes moyennement qualifiées. Parmi les personnes qui ont participé à notre enquête, les diplômes varient de la licence à la maîtrise.

Tableau 3 : Informations générales sur les interviewés

N	Pays	Sexe	Nom Fictif	Temps passé au Québec	Études et diplômes	Lieu d'obtention	Profession actuelle	Ancienneté
1	Bénin	F	Fatou	10 ans	Maîtrise en ingénierie	Benin	Agente de projet	2 ans 6 mois
2	Cameroun (a vécu au Togo)	F	Kelly	16 ans	Sciences humaines et communication publique	Montréal	Esthéticienne	1 an
3	Burkina (a vécu au Sénégal)	F	Aissata	5 ans	Master Mathématique et physique	Montréal	Bénévole	8 mois
4	Sénégal	F	Awa	5 ans	Maîtrise en Marketing et Ressources Humaines	France	Chargée de projet	4 ans et 6 mois
5	Nigeria (a vécu au Sénégal et au Kenya)	F	Olayinka	10 ans	Maîtrise	Montréal	Directrice Adjointe	2 ans 6 mois
6	Burkina Faso	H	Rachid	1 an 1/2	Média et télévision (en cours)	Montréal	Petits boulots	4 mois
7	Ghana	H	Koffi	3 ans	Maîtrise	Montréal	Ingénieur	3 ans
8	Côte d'ivoire	H	Ali	6 ans	Licence	Côte d'ivoire	Sécurité privée	2 ans 9 mois
9	Cote D'Ivoire	H	Pascal	4 ans	Master 2	France	Analyste économique	2 ans
10	Burkina Faso	H	Abdoul	5 ans	Master 2 en économie et en gestion	France	Agent de gestion financière	3 ans et 6 mois

Afin d'avoir une vision d'ensemble de l'expérience de chacun, nous allons présenter les dix récits de nos entretiens. Nous allons dans un premier temps présenter le portrait des 5 femmes rencontrées et tirer une conclusion générale. Nous poursuivrons ensuite avec le portrait des 5 hommes rencontrés et tirer une conclusion générale. Enfin, une

fois les portraits brossés, nous serons en mesure d'analyser les résultats et faire ressortir les points saillants de notre enquête.

2.2 Présentation par récit de vie : portraits de femmes immigrantes

Fatou est une femme de 33 ans originaire du Bénin qui vit à Montréal depuis 10 ans. Elle est environnementaliste de formation et détient un diplôme d'ingénieur de travaux d'une école polytechnique au Bénin. Elle travaille présentement comme Agente de projet dans une institution gouvernementale. Elle est spécialisée en évaluation environnementale et voudrait se perfectionner en gestion des risques. Elle a décidé d'immigrer pour poursuivre ses études et « changer de cap de vie ». L'UQAM étant la première université à accepter sa candidature elle a choisi Montréal comme destination.

Elle a des amis et de la famille qui habitent au Canada, toutefois ce ne sont pas des connaissances proches. Le fait qu'elle avait de la famille sur place n'a pas influencé son choix de s'établir au Québec.

À part les procédures administratives pour l'immigration il n'y a pas vraiment eu d'autres préparatifs car elle venait principalement pour changer de cadre de vie et faire ses études. Elle voulait acquérir de l'expérience, faire ses preuves et ensuite elle serait soit retournée au Bénin ou elle serait restée dépendamment des circonstances. Elle avoue qu'elle ne savait même pas faire la différence entre ce qu'on appelait immigration ou résidence permanente.

« [...] Je n'étais au courant de rien du tout, je voulais juste faire mes études. »

Dès l'aéroport elle a été accueillie par quelqu'un de pas très patient qui se lassait visiblement de l'attendre. De plus, lorsqu'elle est arrivée elle ne connaissait pas grand monde. Elle avait des cousins avec qui elle espérait rester mais il s'est avéré qu'à la dernière minute ils n'avaient pas de place pour l'accueillir. Elle est donc restée chez une connaissance qui ne pouvait l'héberger que pour 2 semaines.

« [...] personne ne voulait de moi en quelque sorte [...]. C'était vraiment un atterrissage brusque. J'ai sentie tout de suite à quel point j'étais seule dans ma bulle. »

Elle a ensuite commencé ses études tranquillement. On l'a guidé pour les choses de base: comment prendre le métro, ouvrir un compte à la banque, naviguer l'université

etc. Son délai de 2 semaines échu elle a dû déménager et a trouvé une chambre chez les religieuses. Pendant sa première année et demi elle parle de déboires mais elle a eu la chance de bénéficier de l'exemption de frais majorés qui ont modifié ses conditions de vie, elle pouvait maintenant étudier sans stress. Son parcours n'a pas été facile mais elle s'est battue pour enfin obtenir la résidence permanente, se trouver du travail et tranquillement évoluer.

À l'université, elle s'est sentie très isolée. Pas familière avec les locaux et ne connaissant personne elle allait et venait mais personne ne lui parlait et elle était à l'écart. Elle dit y avoir peut-être contribué inconsciemment. Avant d'immigrer elle n'avait jamais ressenti le racisme car elle avait toujours vécu en Afrique noire. À l'université, elle ne se sentait pas à l'aise avec les autres. On la dévisageait d'une certaine façon, les gens étaient froids envers elle. Elle raconte qu'en hiver, avec les températures glaciales, elle arrivait en cours en retard, car elle n'anticipait pas bien la durée de ses trajets. Lorsqu'il fallait constituer les groupes ce n'était pas évident à cause de sa timidité et il lui semblait que personne ne voulait vraiment d'elle. Toutefois, elle arrivait quand même à se frayer un chemin et n'a pas voulu se laisser décourager. Avec sa persévérance elle s'est créée un petit réseau.

« Avec le recul je me rends compte que je me suis [mal] entourée. J'avais du mal à m'intégrer. »

D'un point de vue professionnel, elle dit être une personne qui établit beaucoup de contacts, elle avait donc des personnes avec lesquelles elle interagissait beaucoup. Elle se faisait connaître professionnellement mais a remarqué qu'il y a une barrière persistante entre l'immigrant et le Québécois. Elle a « un peu forcé [la relation], mais ça n'a rien donné. »

Elle reconnaît qu'elle avait des problèmes sociaux qui ont accentué son isolement « car plus tu as des problèmes, plus tu y réfléchies, plus tu t'isoles, plus les gens ressentent que tu n'es pas bien dans ta peau et tu projettes cette image qui se dégage. Je suis sûre que ça a contribué beaucoup à mes échecs en entrevue. » C'est comme ça, dit-elle, que « je peux décrire ma mauvaise intégration. »

Si c'était à refaire, sa première réaction est de dire qu'elle ne serait pas venue au Canada. Elle n'aime pas la température. De plus, elle regrette la vie professionnelle qu'elle a laissée au Bénin; « c'est misérable ce que j'ai obtenu jusqu'à date. »

Si elle devait toutefois revenir, elle viendrait autrement, avec son frère ou peut-être à titre de résidente permanente. Ce qui est certain, elle ne serait pas seule car elle s'est sentie « vulnérable [...] à la merci de tout le monde. » Elle ne comptera pas sur des amis ou de connaissances elle ira directement vers les organismes communautaires. Selon elle, c'est ce qui lui a manqué le plus.

« J'étais mal entourée et je ne connaissais pas la beauté d'être avec des organismes communautaires. Il y a des personnes qui nous ressemblent là-bas [...] des gens qui ont du cœur. En arrivant au Québec personne ne te donne de l'amour sincère. Alors qu'eux te confortent et c'est de ça dont on a besoin » .

Elle pense aussi que si elle avait été un homme son intégration aurait été meilleure. Les hommes selon elle, ont cette capacité de s'intégrer à travers les cultures et les personnes. Selon elle, les femmes ont des barrières culturelles qui les freinent beaucoup.

« Ça dépend de la façon dont tu étais chez toi, si tu étais extravertie *bandite* tu peux t'en sortir, si tu étais timide, tu es mal barrée au Canada. Pas de place pour les personnes timides ou trop respectueuses. »

En entrevue par exemple, en tant que femme, elle reste très professionnelle mais ne sait pas enjoliver son parcours. Alors que les hommes, selon elle, maîtrisent cet aspect.

« Pour rentrer dans le moule ici, il faut que quelqu'un t'explique et te forme [...] pour moi un homme africain s'en sort plus facilement qu'une femme africaine. »

Selon elle, la femme africaine est éduquée pour être une personne réservée, posée, douce, pas agressive et malheureusement ici il faut être agressif. En Afrique une femme doit être pieuse, polie, calme et patiente pour avoir ce qu'elle veut. Elle ne doit pas aller directement vers ce qu'elle veut, elle doit baisser le regard alors que ce n'est pas ça qui marche ici au Québec.

En prenant conscience de son nouveau contexte elle a beaucoup changé. Elle est plus agressive, ne mâche pas ses mots, mais elle reste polie, car « ça c'est quand même une vertu de la femme africaine que j'espère on ne va pas perdre. » Elle n'a pas eu le choix que de changer pour survivre.

« [...] j'ai eu tellement de problèmes à un moment tu veux survivre alors tu le deviens. Ça fait un clic dans la tête et tu changes ... À un moment donner on se dit qu'il faut se bouger, il faut s'en sortir, alors tu essayes des choses pour préparer les entrevues etc. mais tu n'évolues pas vraiment et puis ... c'est arrivé ».

Le déclic pour changer est arrivé lorsqu'elle s'est vraiment retrouvée dans un milieu québécois. Elle raconte être victime de combines, les « gens se foutaient de sa gueule ». Pour elle, ce qu'il manque à l'immigrant c'est l'opportunité de travailler dans le milieu québécois. « Tant que tu ne travailles pas dans le milieu québécois tu ne comprends pas comment ça fonctionne. » Elle soupçonne une intention systématique du Québécois d'exclure l'immigrant pour justement l'empêcher de comprendre comment ça fonctionne.

« Et les Québécois ont peut-être compris ça, parce que tant que tu ne travailles pas dans le milieu québécois tu ne comprends pas comment ça fonctionne. Mais quand tu travailles et tu vois le comportement des gens c'est là où ton ego en prend un coup et tu réalises, puis tu changes! C'est ça qui a été mon déclic. »

Elle travaille présentement dans un milieu masculin. Elle décrit ses collègues comme « machos », et qui osent lui faire des commentaires inappropriés. Ce traitement, elle ne l'a pas toléré et s'est imposée.

« Trop c'est trop, fini la pagaille, là on s'assume, on est Québécois maintenant et on le reste, on se fait notre place. Maintenant c'est devenu tellement fort dans mon esprit, je suis très fière d'être noire, et africaine, j'ai trop de fierté maintenant, c'est devenu extrême, je suis devenue très agressive. »

Ce déclic lui a permis de s'imposer en tant que partie intégrante de la société québécoise et a fait en sorte qu'elle a retrouvé sa fierté d'être qui elle est, une femme africaine noire. Et cet équilibre elle l'a trouvé lorsqu'elle a commencé à travailler dans le milieu.

Avant son arrivée, Fatou avait un parcours professionnel « extraordinaire » et « très riche » dans son pays. Elle a fait des stages et avec ses aptitudes à établir un réseau, elle a été embauchée au gouvernement. Elle a travaillé à la direction générale des mines en tant qu'environnementaliste sur des projets d'exploitation minière. Elle a aussi travaillé pour une industrie minière en tant que technicienne. A 21.5 ans, elle agissait un peu comme cheffe de division de toutes les activités d'extraction. Elle était responsable de la supervision des opérateurs aussi bien au niveau du tir, ceux qui chargeaient, ceux qui transportaient la matière jusqu'au concassage et ceux qui concassaient. Elle était responsable de sa section d'extraction mais travaillait en collaboration avec la mécanique, les électriciens etc. Elle se dit « super chanceuse » et qu'elle n'aurait « jamais cru galérer sur le plan professionnel, n'importe où dans le monde. Il a fallu que j'arrive ici pour voir ça. »

Dès sa première année, elle voulait travailler pendant les vacances mais en tant qu'étudiante étrangère, ce n'était pas simple et le bureau des étudiants a refusé de l'aider. Elle raconte que « la dame n'était pas coopérative. Les Québécoises aiment les hommes noirs, quand tu es une femme c'est une rivalité pour elles. Avant même d'être rivale sur le plan professionnel, tu es sa rivale. Le fait de voir son homologue qui a la chance d'être avec un Black. » « C'est bête » dit-elle, « mais les petites choses comme ça jouent ». Dès sa première tentative de rentrer sur le marché du travail elle a vécu une discrimination.

Une fois qu'elle a eu son permis pour travailler, elle a envoyé ses CV. Elle a mis du temps à comprendre qu'il fallait adapter le langage de son CV au langage commun du Québec. En entrevue elle n'était pas bonne, sa timidité, son stress, son état d'esprit ont joué en sa défaveur. Elle parle d'un cas qui l'a marqué :

« Il y en a un qui m'a marqué car le processus a mis 9 mois, et quand j'ai passé la dernière entrevue, on m'a demandé si j'étais prête à voyager souvent. J'ai répondu que j'avais un enfant [...] les 3 femmes se sont regardées entre elles, j'ai compris tout de suite que j'avais échoué. Ici avoir un enfant c'est être une handicapée de la société à moins que tu aies déjà un emploi, sinon pour avoir un emploi ou avoir du soutien si tu as un enfant c'est mort. »

Fatou nous raconte que de ses premières interactions avec les Québécois en entreprise elle s'est rendue compte qu'il y a beaucoup de racisme et de préjugés. Non seulement

elle était la seule femme noire dans son bureau mais, en plus, elle était musulmane. Elle ne s'est pas sentie acceptée et recevait des commentaires négatifs sur son foulard, son style de vie et son travail. Son contremaitre l'a fait travailler plus que les autres en plein mois de Ramadan et il y a une journée où elle a éclaté en sanglots car elle était à bout. « En apparence ils ont l'air ouverts à la diversité, blabla, mais c'est du baratin... ». Fatou fait la part des choses, « il y a une bonne partie (des collègues) également qui comprend, surtout ceux qui ont connu d'autres cultures ou qui viennent de la Gaspésie qui sont plus ouverts et polis... ceux qui viennent de Québec « c'est peut-être pire même ». Je parle du Québec pas du Canada en général le Canadien est correct, il n'a pas de problème avec toi, contrairement au Québécois. »

Pour survivre elle a changé d'attitude mais le contexte n'a pas changé. Elle fait attention à ses erreurs passées et se donne toutes les chances. « Tout ça a entraîné dans pas mal de problèmes que je traîne encore un peu mais je garde la tête haute et j'essaye de m'en sortir. »

Sur le plan de la communication quotidienne elle comprend mieux le français québécois maintenant mais des fois il lui semble que c'est une langue étrangère, elle ne saisit pas toujours et il y a encore des subtilités qu'elle ne perçoit pas. Elle ne cherche pas à parler le québécois mais elle avoue « qu'aujourd'hui (elle) dit un peu plus tabarnak ».

Fatou trouve que les diplômés ne sont pas valorisés au Québec. C'est d'ailleurs une source de discrimination puisqu'elle s'est fait souvent dire qu'elle était surqualifiée. « Si j'avais su je n'aurais pas fait la maîtrise, j'aurais fait un petit truc au cegep en gestion et j'aurais commencé à travailler, j'aurais probablement eu un boulot mieux payé que celui que j'ai actuellement. » Au Québec l'aptitude à s'exprimer, la communication est très importante et être bilingue en anglais est un avantage. Alors qu'au Bénin on valorise les compétences, le travail bien fait, le respect, l'aptitude à communiquer ses idées aussi. « Tu peux être beau parleur mais si tu n'as pas les compétences on va se moquer de toi. Chez nous ils n'hésiteront pas à *te call out on it*. »

« Ils sont pires que les Français. Le Français va te cracher à la figure la vérité en face. Mais le Québécois est très sournois. »

Après 10 ans au Québec elle déplore les multiples barrières, notamment : l'expérience québécoise, les frais majorés pour étudiants étrangers, au travail des comportements inacceptables cautionnés par les supérieurs et non-abordés par les ressources humaines. Pour illustrer son dernier propos elle raconte qu'elle a passé une série de 4 examens qu'elle a réussis mais sa candidature a été mise de côté car elle était une femme.

« Il y a des personnes au Québec qui réussissent les examens mais on ne les rappelle pas car soit on ne veut pas d'eux, soit on a stigmatisé cette catégorie de personne. Soit noire, soit femme, c'est tellement facile de stigmatiser une femme, il n'y a rien faire, c'est écrit sur le CV. Il y a trop de barrières. »

« [...] parce que je suis noire et ça le dérangeait (son superviseur) ...jusqu'aujourd'hui d'ailleurs. Mais je m'en fiche. J'ai trimé pour être là où je suis aujourd'hui, t'es mal barré pour me bouger de là. Je suis devenue super agressive maintenant ... ils savent que tu as les compétences et connaissances, que tu n'es pas à ta place et que tu es destinée à mieux, ils le savent, mais ils font tout pour te diminuer... mais ils ne peuvent pas. C'est pour ça qu'il faut encourager les personnes immigrantes à travailler dur, avec des personnes honnêtes. Si tu fais bien ton boulot il n'y a personne qui peut te bouger. [...] Il faut en parler. »

Sur une échelle de 1 à 10 elle donne 7 à son intégration. Elle n'a qu'une amie québécoise, mais elle vit avec eux, déclare ses impôts, fait son travail, consomme leurs biens, connaît le code routier, « même celui qui n'est pas écrit [...] à Montréal on est vraiment impoli sur la route. Quand tu sais conduire au Québec crois-moi tu es intégrée (rire). Je trouve que je suis intégrée mais il me reste encore à faire. »

Fatou ne sait pas ce que lui réserve l'avenir au Québec, elle a beaucoup régressé sur le plan professionnel mais elle a progressé dans l'école de la vie. Aujourd'hui elle envisage de plus en plus de retourner au Bénin.



Kelly est une femme camerounaise de 35 ans qui vit au Québec depuis 16 ans. Elle a grandi au Togo avant d'arriver au Québec en 2000 pour les études. Elle a fait son CEGEP, elle a ensuite fait un DEC en sciences humaines suivi d'un BAC à l'UQAM en animation, recherche culturelle, elle a ensuite entamé une maîtrise en

communication publique à l'université Laval qu'elle n'a pas terminé car elle voulait aller travailler. Elle travaille présentement comme cosméticienne dans une pharmacie.

Ses parents ont choisi le Québec car ils ont des amis qui ont y ont envoyé leurs enfants pour les études. Ils se sont chargés de toute la préparation pour son immigration. Elle a quitté le Togo à l'âge de 19 ans, elle était dans la fleur de l'âge, voulait découvrir les choses et cherchait activement à prendre son indépendance. Du Togo elle avait une perception de la vie en Occident qui se basait beaucoup sur ce qu'elle voyait au cinéma ou à la télévision. Elle fréquentait un lycée français et la majorité de ses camarades allaient poursuivre leurs études en France. Pour elle, partir au Canada était une fierté, elle suivait un parcours unique et différent des autres. Elle allait avoir sa liberté, ne plus être contrôlée par les parents, vivre sa vie comme elle l'entendait.

Au Togo, elle avait rencontré une jeune femme qui revenait du Canada après y avoir étudié. Cette personne lui a donné beaucoup des conseils quelques jours avant son départ. Elle lui a dit qu'il fallait qu'elle prenne sa place, qu'elle ne soit pas timide, qu'elle socialise avec les gens. Elle lui a dit « au début tu vas te sentir comme une étrangère [...] mais pour que tu t'adaptes à cette société, il faut que tu socialises avec les gens, que tu parles. ». Kelly mentionne que cette personne lui a expliqué que, dans les écoles au Québec, les étudiants doivent beaucoup travailler en équipe et elle lui a dit « en classe quand le prof dit de se mettre en équipe, ne reste pas dans ton coin et tu commences à regarder les gens [...] (il faut que) tu te tournes à gauche (et tu demandes) est-ce que tu veux être avec moi, tu te tournes à droite (et tu demandes) est-ce que tu veux être avec moi, derrière, devant... comme ça tu es déjà impliquée dans l'équipe [...] il faut que tu prennes les devants parce que les Québécois ne viendront jamais te chercher, jamais ». Ce conseil l'a beaucoup aidé car son CEGEP se situait à St-Jean-Sur-Richelieu, elle compare la ville à un village. Elle raconte être la seule Noire dans ses cours à l'époque, elle voulait « disparaître ». Pendant sa première session elle se souvient : « il y avait des fois où ça ne me tentait pas d'aller à mes cours, j'avais envie de disparaître, quand le prof disait faites des groupes ça m'énervait, me stressait [...] mais j'ai foncé ». À sa deuxième session un groupe de Gabonais est arrivé, cela l'a mise plus à l'aise car elle avait quelques Gabonais dans ses cours.

Même aux résidences, elle était la seule Noire de son étage. Il y avait une métisse (sénégalaise-canadienne), avec qui elle s'est liée d'amitié. Elle raconte avoir cultivé l'amitié avec une Québécoise d'Abitibi qui contrairement aux autres, ne retournait pas en famille pendant les weekends à cause de la distance. Au fil des weekends, elles ont appris à se connaître, se faisaient des soirées entre filles. Avec l'arrivée des Gabonais, ils ont commencé à organiser des sorties et activités.

Son arrivée au Québec s'est bien déroulée. Sa mère l'a accompagnée et l'a aidé à s'installer, ouvrir son compte en banque, trouver son logement, s'équiper pour l'hiver etc. Elle est restée avec elle pendant deux semaines. Un employé du CEGEP qu'elle allait fréquenter les a accueillis à leur arrivée. St-Jean-Sur-Richelieu est une très belle ville, la propreté, les bâtiments, l'accueil était bien. Mais elle a trouvé son intégration difficile, après le départ de sa mère du jour au lendemain elle s'est retrouvée seule. Ses camarades de classe ne lui adressaient la parole que pendant les travaux de groupe. Hors des cours elle devenait une inconnue, elle disait bonjour mais on ne lui répondait pas. Elle s'est vite fait une raison.

Après son bac, elle a travaillé dans son domaine dans les centres culturels à titre de coordonnatrice et animatrice de camps de jour. Elle a eu le poste à travers une connaissance. Décrocher son premier emploi n'a pas été facile. Elle a soumis plusieurs candidatures et on lui demandait toujours d'avoir de l'expérience. Son premier emploi était stressant et exigeant mais elle a tenu le coup car elle savait qu'il n'est pas facile de se trouver un emploi à Montréal. Ce premier emploi lui a ouvert plusieurs portes par la suite. Puisqu'il s'agissait d'un emploi saisonnier (car ce n'était qu'en été qu'elle pouvait vraiment travailler) il fallait se trouver des petits boulots le reste de l'année. Kelly raconte qu'elle a fait plusieurs emplois depuis son arrivée. Elle raconte qu'elle a « tout fait (...) travaillé dans un hôtel, dans les fast-food, magasin de vêtements, de vente de valises... ». Avant c'était facile de se trouver des petits boulots. Elle trouve que c'est beaucoup plus difficile maintenant, elle ne sait pas à quoi l'attribuer. Elle a fait une formation en garderie et avait ouvert une garderie privée pendant 3 ans. N'étant pas suffisamment stable financièrement, elle a été contrainte de fermer. Elle a ensuite fait une formation de préposé aux bénéficiaires et a travaillé dans le domaine pendant 3 mois mais s'est rendu compte que ce n'était pas pour elle. Kelly raconte qu'elle a toujours voulu être esthéticienne mais elle n'a pas suivi sa vocation dès le départ car ses parents n'approuvaient pas son choix. À travers

tous ses petits boulots, elle se cherchait, elle a finalement pris la décision de suivre sa vocation et est retournée faire un DEP en esthétique. Kelly travaille présentement comme cosméticienne dans une pharmacie. Elle a maintenant près de trois ans d'expérience. Elle réitère le fait qu'il est difficile aujourd'hui de se trouver un emploi et ce n'est pas faute d'avoir essayé. Elle dit avoir passé plus de 10 entrevues qui a priori se sont bien déroulées mais elle ne se faisait pas rappeler. Elle pense avoir été victime de discrimination car elle a toutes les qualifications requises et est capable de communiquer en anglais. Aujourd'hui, elle n'exploite que la partie « vente » de sa formation puisqu'elle ne fait pas de soins en tant que cosméticienne en pharmacie.

Kelly a toujours travaillé en milieu multiculturel, c'est dans les trois dernières années qu'elle a vraiment travaillé avec des Québécois. La première pharmacie était plus francophone et la seconde plus anglophone et elle a immédiatement senti la différence. « Les anglophones ont une autre mentalité, une autre gérance, ils sont plus relaxes [...] le courant passe bien. » Toutefois lorsqu'il s'agit de la gestion de carrière, il y a de la discrimination.

Kelly nous raconte qu'elle a récemment postulé pour le poste de gérant à l'interne. Son entrevue s'est bien passée et elle était confiante de décrocher le poste. Elle a été déçue lorsqu'on lui a dit qu'une candidate plus qualifiée avait été sélectionnée. Elle pense avoir été victime de discrimination car la personne choisie n'a que 25 ans. Cette situation la frustre beaucoup.

Lorsqu'elle compare le Togo au Québec, Kelly trouve que le travail est apprécié à sa juste valeur au Québec. « Si tu travailles une heure, tu es payé une heure alors qu'au Togo [...] on peut travailler trois mois sans être payé ». Elle apprécie la sécurité sociale, le système de santé, le processus d'immigration, la valorisation des diplômes techniques et professionnels etc. Pour résumer elle dit « vaut mieux la galère d'ici que la galère de là-bas ». Toutefois, elle n'aime pas l'hypocrisie de certains Québécois, le racisme et le coût de la vie car les salaires n'augmentent pas assez.

« (...) ici, tu n'as pas besoin de faire les longues études »

« (...) on te sourit, mais derrière ton dos ... »

Kelly se dit Québécoise, elle est bien intégrée et se donne 10 sur 10, son conjoint camerounais peut en témoigner car il en résulte des « chicanes ». Elle a adopté les valeurs et le style de vie québécois.



Aïssata est une femme de 26 ans originaire du Burkina Faso mais elle a vécu toute sa vie au Sénégal. Elle y a fait toutes ses études secondaires et sa première année d'études supérieures (maths-physique) à l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar avant de venir au Québec pour entreprendre un baccalauréat en économie. Elle est arrivée à 19 ans et a passé 5 ans au Canada. Elle n'a pas fait de travail rémunéré au Québec.

Elle a décidé d'immigrer au Québec principalement pour les études, car « l'impression, le préjugé qu'on a en Afrique de l'Ouest est que les diplômés nord-américains, et européens sont souvent plus valorisés sur le marché du travail, du coup beaucoup de gens qui ont le moyen de poursuivre les études supérieures à l'extérieur le font. »

Son intention était de venir étudier et ensuite retourner au Sénégal, elle n'avait pas l'intention de rester vivre au Québec, ni d'entreprendre une procédure d'immigration permanente. Elle a donc présenté plusieurs demandes d'admission aux universités et a été admise à l'université de son choix. Cependant, elle a manqué sa première rentrée car il lui fallait présenter son diplôme de bac définitif pour avoir son visa, or son lycée ne le délivrait que plusieurs mois après. Elle a donc raté les délais imposés par l'université, c'est ce qui a motivé sa première année à Dakar. Mais, à sa deuxième tentative, tout s'est bien passé, elle a trouvé les démarches pour l'obtention du permis d'étude et du visa relativement simples.

En venant au Canada, elle n'avait que les études en tête. À part ça elle n'était pas particulièrement attirée par le Canada, ni par l'Amérique du Nord. Ses attentes étaient : « une bonne éducation, une formation de qualité ». Elle a eu la chance de venir avec ses parents qui l'ont aidée à s'installer car elle ne connaissait personne sur place. Ils étaient un peu perdus au début, ils ont passé quelques jours à l'hôtel ensemble le temps de lui trouver un logement universitaire, de l'aider à emménager puis ils sont repartis. À ce moment elle n'avait ni téléphone, ni ordinateur c'était donc

un peu compliqué pour elle de rester en contact avec sa famille, d'autant plus qu'elle ne connaissait personne sur place. Elle s'est sentie complètement perdue, seule sur le campus. Dans ces moments de grande solitude, elle a eu la chance de rencontrer par hasard une connaissance de son grand frère qui l'a reconnue sur simple ressemblance physique quand elle ouvrait son compte à la banque. Cette personne l'a accompagnée pour acheter un téléphone portable et c'est ainsi qu'elle a pu se reconnecter avec le monde.

Toute sa première session, elle était très intimidée, et ne trouvait pas les Québécois « très très ouverts ». Elle a essayé de se lier d'amitié avec certains camarades de classe mais ça n'a pas vraiment fonctionné, « ils n'étaient pas très accueillants ». Avec le temps, elle a rencontré d'autres Africains, étudiants étrangers eux aussi et c'est comme ça qu'elle s'est intégrée petit à petit. Elle précise que sa première colocataire était Québécoise mais elles n'avaient pas grand-chose en commun ; elles étaient cordiales l'une envers l'autre mais en dehors des discussions domestiques, elles n'avaient pas grand-chose à se dire. En quatre mois elle n'a eu qu'un ou deux échanges brefs avec des Québécois, elle ne fréquentait que des étrangers. Mais malgré ce contact avec la communauté africaine, elle se sentait isolée car pour beaucoup ils avaient fait leur cegep au Canada, du coup ils rentraient souvent en famille, ils avaient leurs amis, et faisaient leurs activités et donc elle passait beaucoup de temps seule. Elle estime qu'ils n'avaient « pas les mêmes problèmes ».

Pendant les premières années, elle n'a ni besoin de travailler, ni la motivation de le faire car elle était très occupée à « aller en cours, essayer de cuisiner, et survivre à la solitude, etc. ». Elle s'est intéressée au marché de l'emploi seulement en de fin 2^e année, quand elle s'est remise du choc culturel et qu'elle a eu plus confiance en elle, et surtout parce qu'elle s'est rendue compte « qu'un emploi occuperait ses moments de solitude; l'aiderait à s'intégrer et avoir de l'argent de poche ».

Avec le recul, elle se souvient d'un moment très fort qui l'a marquée et qui illustre bien comment elle a ressenti le choc culturel. Elle avait sa première réunion des nouveaux étudiants dans un bâtiment, et elle devait traverser une route assez fréquentée par les voitures et il n'y avait pas beaucoup de passage piéton et donc il fallait appuyer le bouton pour que le bonhomme passe au vert pour pouvoir passer. « Je n'ai pas pu assister à la réunion, tout simplement parce que je n'osais même pas

appuyer sur le bouton. Je n'avais jamais vu ça de ma vie, ni même dans les films. Je voyais les gens faire mais je n'étais pas sûre que je devais le faire etc. Du coup je suis restée plantée là près de 15 minutes à attendre que ça passe au vert. Il y avait des gens qui traversaient dans la voie perpendiculaire mais personne ne s'est arrêté pour demander ou pour m'aider. Personne ne s'est intéressé à mon sort. » Elle explique qu'elle a vécu ce moment comme un choc culturel, car elle ne concevait pas l'idée qu'il faille nécessairement aller vers les gens pour demander de l'aide, car « d'où elle vient, au bout d'une minute à poiroter les gens viennent spontanément proposer de l'aide ». Toute cette technologie robotisée, les tapis roulants, les boîtes vocales etc. lui faisaient un peu peur et la stressaient. Le simple fait de prendre le bus pour elle était un perpétuel stress. Elle ne trouvait pas le Québec « très humain comme société ». Elle rajoute néanmoins que « même si les Québécois ne proposent pas naturellement leur aide, quand tu vas vers eux, ils sont très contents de t'aider ». Mais dans un contexte où elle avait « été rejetée 1-2 fois auparavant » et qu'en plus elle n'avait pas confiance en elle, « c'était assez difficile pour elle ». Elle a aussi eu un peu de mal avec la langue, l'accent, elle avait peur de faire répéter les gens plusieurs fois et donc elle coupait court aux discussions.

Sur le campus elle avait tout à disposition et à 15 minutes de marche, alors elle ne se mettait pas en danger et évitait les situations stressantes qui pouvaient exposer sa vulnérabilité aux gens. Le déclic qui a fait qu'elle est sortie de sa bulle et a mis sa timidité de côté, c'est quand elle a dû quitter la cité universitaire pour prendre un autre logement. Elle a dû afficher une annonce sur Kijiji, appeler les propriétaires, les locataires pour les visites, poser des questions aux gens, utiliser *Google map* pour se rendre aux RDVs etc. Tout ça a contribué à lui faire prendre confiance en elle et en ses capacités.

« En arrivant au Canada, j'avais vraiment confiance en moi, mais c'est une confiance que je n'avais jamais pu tester dans un milieu inconnu, je n'avais jamais été mise dans une situation de doute alors je me suis effondrée face à la pression ».

Elle attribue ces situations de doute en partie à un conditionnement culturel. Elle cite en exemple, le fait que des fois elle ne mangeait pas car elle ne savait pas cuisiner car chez elle il y avait des gens qui le faisaient pour elle donc elle n'a jamais senti le besoin d'apprendre. Quand elle allait au restaurant universitaire, elle n'osait pas trop

manipuler les machines self-service, car elle a eu tellement l'habitude qu'en Afrique on lui interdise de toucher aux machines... « Ne touche pas ! Qui t'a dit que tu pouvais toucher ? Pourquoi tu touches à quelque chose que tu ne connais pas ? etc. » En Afrique, le concept de « prendre des risques » n'était pas encouragé.

Elle raconte une expérience de recherche d'emploi mitigée. De par son statut d'étudiante étrangère, elle n'avait pas de permis de travail hors campus, du coup ses options de travail se limitaient au travail campus. D'autre part, « ses parents (africains) étaient contre le fait qu'elle travaille parce qu'ils voulaient qu'elle se concentre sur les études », du coup, comme il lui importait d'être une bonne fille et ne voulait pas désobéir à ses parents, elle a trouvé le compromis : travailler sur le campus à temps partiel pour ne pas être trop déconnectée de ses études et des services de l'université.

Elle explique qu'elle n'était pas intéressée à faire des petits boulots à la cantine ou le restaurant universitaire ou ce genre de chose parce que ça avait l'air dur et elle ne voulait pas non plus travailler dans une boutique ou quelque chose comme ça parce qu'elle ne voulait pas être désemparée par la vitesse à laquelle les choses se font au Canada. Un travail de bureau lui convenait mieux. Elle a donc postulé pour ce type d'emploi mais elle n'a jamais réussi à décrocher un emploi. D'une part parce que c'étaient des postes très compétitifs, d'autre part elle sentait un peu de racisme et enfin plusieurs postes exigeaient un niveau « bilingue » et son niveau n'était qu'intermédiaire. Elle a postulé pour beaucoup de postes sans succès.

Elle voyait s'approcher la fin de ses études, et elle n'avait aucune ligne à son CV alors elle s'est finalement tournée vers le bénévolat un peu à contre cœur. « Quitte à ne pas gagner de l'argent, autant faire du bénévolat et en plus je ferai quelque chose d'utile ».

Elle en a parlé autour d'elle et une amie lui a parlé d'une ligne d'écoute d'urgence. Malgré que ce soit du bénévolat, elle a passé tout le processus de sélection comme un vrai recrutement pour un poste rémunéré, car ils ne prenaient pas n'importe qui pour gérer des situations potentielles de vie ou de mort. Elle a passé une entrevue, soumis un certificat médical, et suivi une formation à l'écoute active avant d'être prise. C'était un processus assez long et rigoureux qui a duré plus de deux mois et grignotait un peu sur son temps d'étude

Elle estime avoir eu une bonne relation avec ses supérieurs, même si leurs contacts étaient limités, étant donné la nature confidentielle et sensible de leur travail. « J'ai rencontré des collègues très gentils qui me posaient beaucoup de questions et essayaient de me connaître et d'autres m'invitaient à des événements ou proposaient de me raccompagner chez moi ».

Par rapport au Sénégal, elle a été quand même choquée par le degré de familiarité au travail. « Au Québec on se tutoie assez facilement, on s'appelle par les prénoms, on se raconte nos vacances etc. alors qu'au Sénégal, déjà au lycée on s'appelle par les noms de famille ». Pour poursuivre sa comparaison, elle s'étonne de ne pas connaître la maison de qui que ce soit, de ne pas avoir été invitée chez les gens /amis. Au Sénégal tout le monde sait où tout le monde habite. Au Québec on se tutoie mais on ne s'invite pas, au Sénégal on se vouvoie mais on s'invite mutuellement les uns chez les autres.

Malgré son expérience limitée de travail au Canada elle a pu remarquer un esprit de compétitivité, de manipulation et un peu d'hypocrisie qui se veulent discrets. Elle cite en exemple « le fait d'être rapidement invitée à prendre un café quand le Québécois se rend compte que tu es bon dans telle ou telle autre matière ou qu'il a besoin de toi. Ils peuvent t'ignorer toute l'année mais n'ont aucune gêne à venir vers toi quand ils ont besoin de toi, ou ton savoir ». Alors qu'au Sénégal, les relations se cultivent, s'entretiennent sur le long terme, pour l'avenir.

Elle raconte qu'elle a habité plus de 8 mois avec une de ses collègues québécoises, quand elles se sont séparées, Aïssata a essayé de garder le contact mais n'avait aucun retour. Il lui est arrivé de la croiser dans la rue et celle-ci se comportait comme si elles ne s'étaient jamais connues. Il lui a donc fallu qu'elle se parle pour accepter la situation et cesser de chercher une explication logique ou rationnelle à ce comportement.

Elle retient tout de même des aspects positifs, elle trouve que même si le Québécois ne va pas vers les autres, il est quand même « ouvert à avoir une discussion ou sortir s'amuser même si le lendemain vous n'allez pas forcément vous tomber dans les bras »

Elle a également apprécié la liberté d'être qui on est, et comme on est, sans jugement, de vivre librement : « le vivre et laisser vivre québécois », alors qu'elle trouve que c'est plus difficile de le faire en Afrique, où ce que l'on dit ou pense de toi est important.

Elle dresse un bilan mitigé de son passage au Québec. « Une partie de moi se dit que j'ai perdu deux ans de ma vie au Canada. J'ai mis un an à obtenir un visa, un an à chercher un emploi et trois à étudier. C'est quelque chose que j'ai du mal à accepter ».

« Quand on a passé beaucoup de temps seule, on fait beaucoup de remise en question. Quand tu dois tout apprendre dans un nouvel environnement, on découvre des choses sur soi qu'on n'est pas toujours content d'apprendre ».

« Je repars avec plus de doutes qu'au départ, les choses ne sont plus aussi simples et je suis plus prudente ».

Elle n'est pas convaincue que le Canada était une bonne destination au final, certes elle a appris l'anglais, mais elle aurait pu le faire aussi dans n'importe quel pays anglophone en Afrique (Nigeria-Ghana), et ça lui aurait coûté moins cher. Sur une note plus positive, elle est quand même contente d'avoir obtenu un diplôme canadien ce qui était son objectif de départ, elle a fait des erreurs qu'elle ne fera plus et elle a appris à mieux se connaître.

Grace à son expérience au Canada, elle se sent mieux outillée pour relever les défis de la vie. Avec le recul, elle arrive à faire la distinction entre les actions liées à sa propre personnalité et ceux liés à l'environnement. « J'arrive mieux à faire la part des choses entre ma part de responsabilité dans mon processus d'intégration (ratée) versus l'environnement externe ».

Pour les raisons hors de son contrôle, elle explique que le froid a été une barrière en quelque sorte, car en hiver, les gens ont froid donc ils sont moins agréables, « on n'a pas envie d'aller au boulot, car il fait nuit quand on quitte le matin et pareil le soir en rentrant ». Elle cite le racisme aussi comme autre barrière. Bien qu'elle ne puisse l'affirmer avec certitude, elle avait l'impression que « certaines de ses difficultés étaient liées au fait que la personne en face n'aimait juste pas sa tête (parce qu'elle est noire ou autre) et donc se comportait d'une certaine façon ». Elle conclut qu'elle ne

peut pas changer qui elle est pour s'adapter ou plaire à la personne en face. Enfin elle cite l'isolement comme barrière à son intégration mais elle nuance quand même en disant que c'est en partie dû à sa personnalité. « C'est une société assez individualiste mais, de mon expérience, les Québécois sont individualistes mais pas forcément méchants ; mais ils ont besoin d'être encouragés. Pour les fréquenter tu as besoin de détermination ».

Sur une échelle de 1-10, Aïssata évalue son niveau d'intégration à 4/10 parce qu'elle estime qu'elle était intégrée en partie car elle « a des ressources, elle sait où trouver ce dont elle a besoin et répondre aux préoccupations de la vie quotidienne ». Par contre elle trouve « qu'elle n'est pas plongée au cœur de la société québécoise ». Par exemple « À Noël je savais où aller acheter les cadeaux de Noël, pendant le boxing day etc., je savais où passer Noël, selon les traditions nord-américaines mais c'était avec des étrangers, rarement avec des Québécois ou Canadiens de souche. C'est pour ça que je m'enlève 6 points, car quand on parle d'intégration ça ne se limite pas à faire ce que tout le monde fait sans réellement être en contact avec eux ».

Depuis l'entrevue, Aïssata est retournée dans son pays d'origine. Un an après l'obtention de son diplôme, la vie au Canada ne lui plaisait plus.



Awa est une femme de 30 ans originaire du Sénégal. Elle détient une maîtrise en marketing et en ressources humaines et travaille actuellement dans une entreprise à Montréal comme chargé de projet.

Awa a fait ses études universitaires et a travaillé en France avant de s'installer à Montréal. Elle raconte qu'elle a eu une mauvaise expérience en France. Elle dit « les Français, c'est les Français ... ils te voient comme une immigrante qui vient prendre leur poste ». Conséquemment lorsqu'elle a finalisé son mémoire elle est retournée au Sénégal.

Awa a décidé de s'installer à Montréal car son mari y habitait. Elle vit à Montréal depuis 5 ans.

Elle est arrivée à Montréal avec la perception que les gens n'étaient pas ouverts (comme en France) et elle n'avait pas l'intention d'essayer de se familiariser avec les Québécois. A la ville de Québec d'ailleurs elle a eu des mauvaises expériences où les gens lui ont fait des remarques racistes. Elle s'est lassée des questions ignorantes qu'on lui pose tout le temps. Elle avoue avoir intégré le marché du travail québécois avec cette mentalité : rester fermée, ne pas tenter de s'intégrer car dans son expérience passée en France cela ne mène à rien. Malgré une intégration un peu difficile au début, elle a été agréablement surprise de voir comment ça se passait au Canada. Aujourd'hui elle raconte que ses deux amies les plus proches s'avèrent être des Québécoises et elle les a rencontrées au travail.

Awa nous raconte que sa recherche d'emploi a pris 6 mois, elle passait des entrevues mais n'était pas retenue pour les postes qu'elle convoitait. Le poste qu'elle a fini par décrocher était un poste temporaire de coordonnatrice qui n'était pas à la hauteur de ses compétences. Elle a toutefois progressé au sein de l'organisation et a occupé divers postes intéressants depuis. Aujourd'hui malgré les diverses promotions obtenues, elle ne trouve pas que son poste de chargé de projet est à la hauteur de ses compétences. Awa travaille dans un milieu anglophone et travaille en anglais, langue qu'elle maîtrise bien et qui a facilité son intégration. Elle communique d'ailleurs beaucoup en français, un mélange des deux langues.

L'intégration dans son premier poste a été plus difficile car c'était un milieu purement québécois. Elle remplaçait une Québécoise blonde aux yeux bleus dans un milieu très québécois. Ses collègues étaient des employées sur le plancher alors qu'elle occupait un poste de bureau. Conséquemment, on ne l'a pas acceptée. « Non seulement tu es différente mais en plus tu arrives et tu décroches un poste plus élevé que le leur ». Elle a été victime de racisme « pur et dur ». On ne lui répond pas lorsqu'elle dit bonjour, lorsqu'elle parle on murmure de propos racistes « la Noire, elle se prend pour qui ? ».

Awa dit avoir eu la conversation au sujet de son intégration en entreprise avec plusieurs connaissances qui disent aimer leur travail mais avoir de la difficulté avec les gens et l'environnement. Awa attribue le succès de son intégration au sein de son entreprise à la première impression qu'elle donne.

« The best way to navigate (the system) is the first impression you give people, look your best, talk well, don't be scared ».

Awa supporte son propos – « le premier contact le plus facile ça va toujours être : « Oh my god I love your shoes, oh my god I love your hair, what did you do with your hair, you always have different hair »... et c'est toujours le premier contact, ça me fait sourire et (je continue la conversation et je demande) what do you do? »

Il y a toujours un contact qui s'établit « ...c'est bête, sur l'apparence – je trouve ça bête mais c'est vrai. Et puis toutes les personnes avec qui je parle (le disent), ma belle-sœur en Floride, elle me dit la même chose. Every time someone new comes to the office - oh my god I love your dress, where did you get it, et la conversation part de là.»

Awa explique que son mari, qui est aussi immigrant sénégalais, est très intégré et il navigue bien dans l'entreprise et il a la même perception, « I look my best all the time, c'est con, mais ils vont te juger par ton apparence, et quand ils voient que tu es quelqu'un qui présente bien, qui parle bien, tu vas les intriguer. » Ils vont t'approcher pour te demande d'où tu viens. Son mari s'est fait dire à plusieurs reprises « are you from Africa? » et elle s'est fait demander « tu as grandi au Sénégal? Tu reviens du Sénégal là? ». Awa explique que le Québécois a souvent une idée qu'il se fait de l'Africain, et toi en venant lui montrer que tu as une certaine connaissance, que tu as voyagé – au risque de trouver ça matérialiste, elle pense que « c'est juste pour leur montrer que ce n'est pas parce que je suis Africaine que je vis avec des lions et que je ne sais rien de ce qui se passe dans le monde et que je n'ai pas une éducation qui peut être pertinente. »

De son point de vue, toutes les personnes immigrantes qu'elle connaît qui sont bien intégrées et qui n'ont aucun problème de relations au travail, ce sont des gens qui ont la mentalité de se dire « I have to be my best self », ceci intrigue l'autre et attise sa curiosité sur « qui est-elle? Pourquoi est-elle différente? » Et c'est pour ça qu'ils viennent te parler.

Awa dit « 85% du temps quand les gens qui ne sont pas de mon département m'approchent, c'est toujours : oh my god what did you do to your hair? You changed

it again. » Pour elle, pour s'intégrer, elle le réitère Look your best, clean, neat, let them know you are not there because you need it, you have to let them know this is a job, I have my life, I don't need you, you need me... .

Elle ajoute qu'il faut éviter cette tendance à rester entre Africains. Il faut s'ouvrir aux autres. Pour elle c'est une question d'ouverture. « Tu as tes valeurs certes mais il faut faire preuve d'ouverture ».

Les personnes avec qui elle parlait qui avaient du mal à s'intégrer c'était des gens très réservés qui restaient un peu dans leur coin, qui vont toujours avoir une certaine retenue par rapport à tout parce que c'est comme ça qu'ils ont été éduqués ».

« J'ai l'impression que nous, de par notre éducation, il y a certaines choses qu'on ne fait pas. De par l'éducation qu'on a reçue en Afrique ... on ne va pas être lourd, on ne va pas être très engageante forcément parce que c'est par politesse. »

Awa avoue que ses parents étaient plus flexibles que le parent africain classique, elle a été élevée dans un cadre où on l'encourageait à s'exprimer, à dire ouvertement ce qu'elle pense et être elle-même.

Même si Awa est convaincue que son esprit d'ouverture et sa mentalité d'être « the best you can be » l'ont aidé à s'intégrer elle nuance quand même et ajoute que ce n'est pas une formule gagnante à tous les coups. D'ailleurs elle se réfère à son premier poste et dit « c'était des Québécois, purs Québécois qui n'en ont rien à cirer de ton ouverture... il y avait des personnes avec qui il n'y avait pas moyen, ils me voyaient comme a stranger ». C'était si difficile qu'elle a envisagé de démissionner et répliquer à plusieurs reprises.

Elle explique que le succès de son intégration ne dépend pas uniquement de soi mais aussi de l'ouverture de l'autre.

Elle nuance également le « be the best you can » et dit qu'elle ne sait pas si ça aurait fonctionné dans un environnement moins « fashion » comme une banque.

Awa a travaillé dans son domaine au Sénégal. Elle a eu l'opportunité de travailler dans une PME et dans un cabinet de consultation. Selon elle, la culture d'entreprise au

Sénégal est « traditionnaliste, ton supérieur est plus âgé que toi, alors quand il dit non, c'est non, tu n'essaies pas de remettre en question la décision que j'ai prise ». Elle a trouvé ça difficile et ce à plusieurs niveaux. Dans un premiers temps en tant que femme, elle a dû faire face au machisme, de plus il n'est pas inhabituel de se faire draguer par ton supérieur. Il y a une certaine liberté d'esprit en entreprise sur ce genre de choses. Dans un deuxième temps lorsque tu es jeune, il faut prouver que tu es en mesure de prendre des responsabilités. Remettre en question la décision du supérieur est perçu comme un manque de respect et qui peut être motif de licenciement. Le milieu professionnel au Sénégal est un milieu difficile pour les jeunes et les femmes.

Au niveau du travail, elle est un reflet de la personnalité du Sénégalais, il prend son temps, il ne faut pas le presser et c'est exactement la même dynamique en entreprise. Il n'y a pas le sens de l'urgence. Awa note toutefois que, dans le cabinet de consultation où elle a travaillé, il y avait beaucoup d'expatriés et de cultures différentes et ils travaillaient sur des mandats à travers l'Afrique, conséquemment ces caractéristiques étaient beaucoup moins présentes.

Au niveau de l'organisation du travail, elle trouve qu'il y a du chemin à faire au Sénégal et au Canada. Au Sénégal, si tu es compétent dans un domaine on te l'assigne et tu ne fais que ça. Awa note qu'au Canada malgré son intégration bien réussie, on la perçoit toujours comme une étrangère car il y a certaines tâches qu'on n'est pas à l'aise de lui donner. Elle est bien intégrée mais n'est pas encore au point où elle est traitée comme la Québécoise lambda. Elle trouve qu'on ne lui donne pas les opportunités de démontrer son potentiel. Si lorsqu'elle était arrivée au Canada on lui avait donné un poste équivalent à ce qu'elle avait au Sénégal (consultante sénior), aujourd'hui elle serait certainement directrice. Elle ajoute aussi que sa progression de carrière est très lente comparée au Québécois lambda. Elle est convaincue que si elle avait commencé en même temps qu'une « Nadine Tremblay » au même poste, Nadine après 5 ans serait à un poste plus sénior que celui qu'elle occupe aujourd'hui.

Sur une échelle de 1 à 10, elle se donne 8, elle a bâti des relations solides. Elle se sent Canadienne mais pas du tout Québécoise. Les personnes avec lesquelles ses relations sont le plus difficiles sont vraiment les Québécois francophones.



Olayinka³⁸ est une femme originaire du Nigeria mais qui a vécu au Sénégal et au Kenya avant d'immigrer au Canada pour poursuivre des études universitaires. Olayinka détient un bac en histoire et sciences politiques de l'université McGill et une maîtrise en histoire de l'université Concordia. Elle est arrivée à Montréal dans le cadre de ses études universitaires. Montréal lui semblait une ville cosmopolite.

Elle a un beau parcours professionnel, suite à ses études elle a obtenu un poste de conseillère dans l'une des universités anglophones de Montréal. Elle a ensuite progressé vers un poste d'associée puis d'officier et d'officier sénior pour enfin décrocher le poste qu'elle occupe actuellement à titre de directrice associée. Même si elle n'en avait pas besoin, elle a toujours travaillé sur le campus universitaire pendant ses études (centre d'appel, bibliothèque, ...). Selon elle, le campus universitaire est le meilleur environnement pour apprendre et faire des erreurs. C'est le lieu propice pour découvrir à quoi s'attendre sur le marché du travail. À travers ses petits postes étudiants, elle a bâti des relations qui lui ont plus tard servi.

Avant de se lancer dans sa maîtrise, elle s'est questionnée sur le choix de faire un diplôme de second cycle et la finalité recherchée. Tout ce qu'elle savait c'est qu'elle voulait rester à Montréal et explorer son domaine mais elle s'est vite rendue compte que c'était un milieu difficile à intégrer, « il faut avoir des contacts ». C'est sa participation active sur le campus qui lui a ouvert des portes. Étudier, avoir de bonnes notes et garder la tête baissée n'est pas la bonne approche selon elle. Les immigrants doivent tirer profit des opportunités sur les campus et voir comment ils peuvent les exploiter dans le futur. Après sa maîtrise elle a élargi sa recherche vers des postes connexes à la philanthropie afin d'augmenter ses chances. Elle a postulé et a finalement été rappelée pour deux postes dans son domaine. Elle a accepté un poste car elle a senti une connexion avec la personne à qui elle devait se rapporter. Elle a eu un bon pressentiment sur cette gestionnaire et a suivi son instinct. Elle dit avoir vu « a twinkle in her eye ». Elle a trouvé en cette personne son mentor et sponsor (Québécoise anglophone). C'était le point tournant qui a marqué sa carrière. Elle ajoute qu'en entrevue il faut identifier les aspects de sa personne qui stimulent et plaisent à l'interlocuteur et en tirer le plus de profit. Par exemple, si lorsque tu parles de ton aisance avec Excel tu ressens une réaction favorable, élabore là-dessus. Elle

³⁸ Propos traduit de l'anglais

reconnait que sa situation est unique et qu'il n'est pas offert à tout le monde d'avoir cette chance.

Elle attribue le succès de son intégration à sa capacité à bâtir une bonne relation avec son gestionnaire. Elle a commencé par une petite initiative qui est devenue une routine matinale. En effet, chaque matin elle allait au bureau de sa gestionnaire pour lui dire bonjour et voir comment elle allait, puis ensuite faisait sa ronde. Elle raconte que cela a créé l'environnement propice à bâtir cette relation. Ceci a permis à sa gestionnaire d'apprendre à la connaître et ne pas l'évaluer uniquement sur sa performance mais également sur sa personne. Il est important pour l'immigré de savoir comment il est perçu et saisir toutes les opportunités de corriger le tir. En Amérique du Nord, explique-t-elle, le côté relationnel est très important —c'est plus de travail certes, « mais il faut leur donner l'opportunité de te connaître ». Ça leur donne plus de couleurs et de contexte pour mieux interpréter ce qu'ils observent. En tant que minorité, le Québécois n'est pas en mesure de voir en toi quelqu'un qu'il connaît. Pour en arriver là, il faut qu'il apprenne à te connaître pour faire ces liens. Et pour les immigrants ceci est encore plus crucial. Jusqu'à ce jour elle continue de faire sa tournée matinale.

Si on regarde son parcours elle a bien progressé, elle raconte qu'à chaque opportunité elle approchait sa gestionnaire pour proposer de faire des choses différentes et sa gestionnaire lui a donné l'opportunité de le faire. De fil en aiguille, elle a bâti sa réputation et a prouvé ses aptitudes. Aujourd'hui, elle a fait le tour de pratiquement tous les postes possibles dans son domaine et ce grâce à son ouverture à proposer de faire les choses différemment et grâce au fait qu'elle ait une gestionnaire qui était prête à lui donner le feu vert. La combinaison de ces deux éléments a été d'une grande valeur pour elle dans sa carrière.

Elle observe que parfois les immigrants laissent leur manque de connaissance ou de familiarité devenir une barrière plus grande qu'elle ne l'est vraiment. Par exemple, ne pas participer à une conversation sur un sujet qu'on ne maîtrise pas. Au lieu de se retirer, il faut rester et écouter, à un moment donné on finit par être en mesure de contribuer à la conversation ne serait-ce que pour dire « les Canadiens ont remporté le dernier match... ». Ou encore refuser d'aller à un 5 à 7 avec les collègues parce qu'on ne boit pas d'alcool, il faut y aller et commander une liqueur.

Son parcours n'a pas été sans difficultés. Elle raconte que lorsque sa gestionnaire/mentor/sponsor a quitté l'entreprise pour une autre opportunité, elle s'est retrouvée à se rapporter à une gestionnaire qui ne la connaissait pas et qui ne l'aurait manifestement pas choisie pour le poste. C'était devenu très évident qu'elle n'était pas valorisée de la même manière. La relation de confiance n'était pas là et elle l'a vite compris. Cette gestionnaire lui envoyait des courriels sur des choses qui étaient déjà en route pour lui demander de justifier son travail, elle se faisait challenger sur sa façon de travailler. Elle était à un point de sa vie et de sa carrière où elle avait des besoins spécifiques pour sa progression de carrière au sein de son organisation, il lui était évident qu'elle n'était pas dans une configuration en sa faveur, si elle restait sa performance et son engagement auraient baissé. Elle a pris la décision de ne pas faire de compromis.

Olayinka a eu l'opportunité de travailler en Afrique de l'Est. Elle raconte que lorsqu'elle travaillait au Kenya, ses défis étaient différents, l'environnement était « a little more formal [...] respect is important and people use professional appellation, Dr. this, Mr. that [this] doesn't translate to the north american context or the notion of relationship building with your manager [...] doesn't translate (to the african context) ».

Sur une échelle de 1 à 10, Olayinka se dit intégrée à 7 sur 10. Elle raconte que le Québec « is a different beast ». Elle observe que lorsqu'elle écoute la radio francophone, ça ne semble pas très accueillant, de plus la politique linguistique rend les choses difficiles. Elle est bien intégrée avec certains mais pas avec la majorité, par exemple elle est allée à Québec et ne s'est pas sentie la bienvenue. Hormis cela, en général, son expérience s'est bien déroulée. Elle n'est pas très en mesure de commenter sur son expérience avec les Québécois francophones puisqu'elle a toujours été en milieu anglophone. Toutefois elle trouvait que le Québécois francophone a plus de mal à naviguer, à s'intégrer dans les institutions anglophones. De nature elle favorise les relations authentiques et les amitiés durables, ainsi c'est ce type d'amitiés qu'elle a cultivé avec des personnes rencontrées dans le cadre de son travail ou au gym ou encore par l'entremise de d'autres amis. Elle n'a qu'un ami Québécois francophone. Pour elle être intégré incorpore la notion de ton niveau d'aise à être dans l'espace de l'autre et vice versa. Même si elle s'entend bien avec ses collègues, elle

n'en est pas au point où elle se sent à l'aise d'inviter son équipe chez elle. Pour ces raisons, elle se donne 7 sur 10.

Récapitulatif du portrait d'ensemble des femmes

Rappelons que nous avons interrogé 5 femmes d'origine béninoise, burkinabé, sénégalaise, nigériane et camerounaise/togolaise (elle a vécu et grandi au Togo). Nos répondantes ont entre 26 et 35 ans et ont vécu au Québec entre 5 et 16 ans. Parmi nos cinq répondantes, seule Awa est arrivée pour rejoindre son conjoint. Les quatre autres répondantes sont venues pour poursuivre leurs études. Elles ne connaissaient pas forcément quelqu'un au Québec avant de s'y installer. Toutes nos répondantes sont d'ailleurs fortement scolarisées. Fatou, Awa et Olayinka ont une maîtrise, Fatou et Olayinka ont obtenu leur maîtrise au Québec. Aïssata et Kelly ont un bac obtenu au Québec. Kelly a commencé une maîtrise qu'elle n'a pas terminée. Il est curieux de remarquer que, malgré leur haut niveau d'étude, seule Olayinka exerce un emploi qui correspond à sa formation. En effet, son grade et son domaine de fonction sont en lien avec sa formation académique. Awa et Fatou travaillent dans des emplois en lien avec leur formation mais leur niveau de fonction n'est pas à la hauteur de leur formation. Elles se disent toutes les deux « surqualifiées » pour leur emploi. Enfin Aïssata n'a pas décroché un emploi dans son domaine suite à son bac. Elle est retournée au Burkina où elle poursuit une maîtrise.

Sur les cinq femmes seule Kelly se sent complètement intégrée, elle se dit Québécoise. Fatou aussi s'affirme Québécoise mais se dit intégrée à 70% car elle n'a qu'une amie québécoise. Olayinka la rejoint à ce niveau mais pas pour les mêmes raisons. Pour elle il s'agit de son niveau de confort avec les Québécois où il faut encore faire du chemin. Awa se situe entre les deux groupes à 80% car elle s'entend très bien et se sent bien à l'aise, toutefois elle se dit Canadienne et définitivement pas Québécoise. Enfin Aïssata se dit intégrée à 40%, elle est la seule à ne pas avoir eu un emploi rémunéré et la seule à être retournée en Afrique. Les femmes ont rencontré des défis plus ou moins similaires, Aïssata, Kelly et Fatou ont vécu la solitude, la mise à l'écart et le racisme. Awa l'a aussi expérimenté mais sans se sentir seule puisque son mari était présent. D'ailleurs sur les cinq femmes, elle est la seule qui est mariée et qui vit avec son mari. Awa, Aïssata et Fatou ont toutes les trois exprimés que l'éducation qu'elles ont reçue et qui est donnée aux femmes en Afrique de l'Ouest, ne les prépare

pas à la vie en Amérique du Nord, cela représente même un handicap. Awa, Aïssata et Fatou parlent toutes les trois d'un déclic, elles ont changé leur approche pour s'adapter. Awa a changé suite à son passage en France, Aïssata lorsqu'elle a été contrainte de quitter le campus universitaire et Fatou lorsqu'elle a commencé à travailler en milieu purement québécois. Awa est la seule à avoir fait des études universitaires hors du Québec, elle était d'abord en France. Cette expérience l'a affectée négativement mais lui a aussi permis de mieux apprécier les Québécois.

À présent nous allons présenter les cinq récits de vie des hommes.

2.3 Présentation par récit de vie : portraits d'hommes immigrants

Rachid est un jeune homme de 25 ans originaire du Burkina Faso qui a fait ses études primaires en France avant de retourner au Burkina Faso. Il est ensuite retourné en France pour passer son BAC (équivalent du CEGEP) et commencé une année en IUT (Institut Universitaire Technique) qu'il n'a pas terminé. Il est retourné au Burkina Faso pour plusieurs mois avant de décider d'immigrer au Canada pour poursuivre ses études.

Il a choisi de venir au Canada parce que le diplôme nord-américain (et donc canadien) est mieux perçu et valorisé en Afrique. Il s'est donc inscrit dans un certificat avec une spécialisation en média et télévision à l'université de Montréal.

« L'image qu'on a en Afrique c'est qu'en venant en Amérique il y a plus d'opportunité les salaires sont plus élevés et il y a moyen de mieux s'occuper de sa famille car on gagne plus d'argent ».

Afin de se préparer à l'immigration, il a fait des recherches sur internet. Ayant un parcours d'étudiant athlète, il a fait parvenir des vidéos à plusieurs écoles. L'U de M lui a répondu en premier en offrant une bourse d'étude avec son programme de choix. Il a alors entamé les démarches administratives.

Avant d'arriver, il s'attendait à affronter le froid, un mode de vie à l'américaine, tel que présenté au cinéma. Son objectif était d'obtenir son diplôme rapidement pour pouvoir travailler. De plus il avait quelques connaissances à Montréal, notamment une cousine, des Burkinabés, un ami avec lequel il jouait au foot qui habitait à Montréal

depuis plusieurs années. C'est d'ailleurs chez cet ami qu'il a habité pendant quelques temps avant de se trouver un logement.

Lorsqu'il parle de son intégration il dit « quand tu n'as pas le choix tu apprends vite ». Il a perdu de l'argent chez son ami qui l'hébergeait, cela l'a contraint à se trouver un logement plus vite que prévu. C'est sur Kijiji qu'il a trouvé un compatriote burkinabé avec lequel il est rentré en colocation. C'est ce colocataire qui lui a « donné des tuyaux ». Il avoue qu'il est facile de se retrouver à Montréal, il attribue peut-être cela à son expérience en France. Il mentionne aussi que son coach de l'U de M l'aidait beaucoup pour pas mal de choses.

Au niveau de ses premières impressions de Montréal, il compare la ville à New York, ville qu'il a eu l'occasion de visiter puisque son frère y habite. Il a trouvé les habitants gentils et aimables. Quand il compare à la France, il raconte que les gens ne sont pas aimables, conséquemment il s'attendait à la même attitude de la part des Montréalais.

« Ce qui m'a choqué ce sont les gens qui tombaient et glissaient [en hiver avec le verglas], les gens étaient gentils et aimables et le côté dépenses, l'argent partait très vite, plus qu'en France (4 fois plus qu'au Burkina) où on est entouré de la famille et on ne dépense pas grand-chose pour la nourriture etc. En plus le franc CFA est faible donc même quand on t'envoie de l'argent ça ne fait pas grand-chose ici. »

Par contre il s'est trouvé à dépenser beaucoup plus qu'au Burkina et en France. Le cours du dollar par rapport au Franc CFA n'est pas favorable, conséquemment lorsque sa famille lui vire des fonds ça ne revient pas à grand-chose au Canada. Dès sa troisième semaine au Canada il s'est mis à travailler pour ne pas avoir à dépendre constamment de ses parents.

Son introduction au marché du travail montréalais s'est fait via son colocataire. Il l'a introduit à un site internet qui « te trouve du boulot ». C'est une agence qui place les chercheurs d'emploi dans des usines, et ce en échange d'une commission. Selon lui il existe plusieurs agences de ce genre mais « ce n'est pas des boulots que tout le monde veut faire ».

Lorsqu'il parle des « petits boulots » qu'il a occupés depuis son arrivée, il raconte en particulier un mandat où il devait décharger des containers et les ranger. Dans une

équipe de cinq, ils devaient décharger un certain nombre de containers et cela pouvait pendre jusqu'à six heures, et « c'était très dur ». Ses collègues étaient, comme lui, immigrants originaires du Pakistan, de l'Afrique mais pas de Canadiens.

Il a eu l'opportunité de travailler avec des Canadiens à travers cette même agence. Il raconte avoir fait 3 à 4 mandats avec cette agence. Un des mandats où il a eu plus de collègues canadiens était au Cirque du soleil – la Cavalia. Toutefois il a été embauché directement par l'entreprise et vendait des billets de stationnement. Il a trouvé son expérience « très bien ». Il y avait 5000 spectateurs par jour, et de ce fait il a rencontré beaucoup de personnes, des artistes, des chevaux en travaillant dans le stationnement. Compte tenu de la nature de l'emploi, ses collègues étaient jeunes comme lui alors ils s'entendaient bien. Avec son « patron » la relation était moins bonne puisque celui était uniquement préoccupé par la rentabilité. Il s'étonne de l'intérêt prononcé de son « patron » à faire de l'argent et raconte d'ailleurs pour illustrer son propos: « Plus il y avait du monde plus les prix augmentaient, d'une heure à l'autre on changeait les prix et ça créait des problèmes avec la clientèle. »

Dans son quotidien, en dehors de l'université et du travail, il côtoie des Canadiens mais il précise qu'ils sont issus de d'autres origines, il donne l'exemple de Jamaïcains. Mis à part lors de l'entraînement de foot à l'université, il ne côtoie pas vraiment de Canadiens.

Il n'est pas en mesure de parler de sa perception des Québécois. En comparaison aux Français il les trouve plus ouverts mais ne se sent pas capable de parler de leur culture et il n'a pas encore mangé de poutine. Après plus d'un an à Montréal il a « l'impression d'être un ancien, [il a] fait le tour de la ville [il] trouve Montréal petit. » Sa routine est assez stable et tourne autour de ce cours, son entraînement et ses petits boulots. Lorsqu'il a du temps libre il se consacre à la musique et essaie de l'exploiter en tant qu'entrepreneur en vendant ses services.

Sur une échelle de 1 à 10 il se donne 7 sur 10 au niveau de son intégration, il connaît bien la ville et s'y est bien intégré mais avec les Montréalais « ce n'est pas trop ça ». Les Québécois sont occupés et il n'existe pas beaucoup d'occasion pour se familiariser avec eux. Il n'est pas vraiment intéressé à mieux les connaître et il n'a pas l'impression de manquer d'amis. Sa famille lui manque.

« Les gens travaillent, ils sont occupés et beaucoup de groupes se connaissent depuis le cegep. À l'université, l'occasion ne se présente pas. Après les cours ils vont travailler, pas le temps de se familiariser. »

Il sait à quoi s'attendre à la fin de ses études. Il est proactif et commence à préparer ses propres montages, ses cartes de visite. Il comprend qu'il faut travailler pour autrui mais il a l'esprit entrepreneur et veut faire « son propre truc ». Il pense pouvoir y arriver à Montréal mais si ça ne marche pas il déménagera à Toronto.

Il est francophone mais a eu de la difficulté à comprendre des professeurs à l'université. Dans la vie de tous les jours il comprend bien et trouve ça amusant, notamment les anglicismes et « certains mots à l'envers... le game vs la game ». À sa grande surprise, il se retrouve à parler anglais assez souvent à Montréal. En général la communication se passait bien en plus il est bilingue.

Lorsqu'il compare la Canada au Burkina il trouve le Canada plus homogène puisqu'on y parle que deux langues comparé au Burkina qui compte une cinquantaine de langues.



Koffi est un homme de 35 ans originaire du Ghana qui vit au Québec depuis 3 ans. Koffi est un ingénieur qui détient un bac en ingénierie minière obtenu au Ghana et une maîtrise en exploitation minière obtenue à McGill.

Koffi est arrivé à Montréal car il a obtenu un emploi dans une compagnie minière qui lui a obtenu un permis de travail. Il a accepté d'immigrer car il souhaitait découvrir d'autres facettes du secteur minier. Le Canada et l'Australie ayant une bonne réputation dans ce domaine, l'opportunité était intéressante de ce point de vue.

Il ne s'est pas préoccupé de ce qu'il allait découvrir au Canada mais plutôt par le poste qu'il allait occuper et l'industrie minière au Canada. Il était tout simplement ouvert à découvrir autre chose. Ne connaissant personne au Québec, c'est son entreprise qui s'est occupée de toute la procédure administrative ainsi que des arrangements pour ses premiers mois à Montréal.

Il travaillait auparavant comme ingénieur minier dans une mine au Ghana. L'industrie minière au Ghana est très multiculturelle et il y a régulièrement des expatriés

britanniques, canadiens ou australiens qui y travaillent. Conséquemment l'aspect culturel ne faisait pas partie de ses préoccupations. À son arrivée son entreprise l'a accueilli, installé et outillé avec de l'information sur le réseau de transport. Il raconte qu'avec internet et la technologie c'était relativement facile de se retrouver.

Il a trouvé la ville de Montréal très belle, un peu petite par rapport à Accra et moins densément peuplée. Il s'est très vite intégré avec les Anglophones qui étaient très sociables ce qui lui a facilité la vie. Il a eu plus de difficultés avec les Québécois puisqu'il ne parle pas français. Il raconte que certains Québécois semblaient irrités parfois comme s'ils lui reprochaient de ne pas parler français. Il ne comprenait pourquoi car le français n'était pas sa langue maternelle, de plus il faisait des efforts pour l'apprendre et la parler.

Au travail il interagissait avec des Québécois francophones et anglophones, des Australiens et des Anglais. Il parle de choc culturel au niveau de la communication. D'une part son humour était très semblable à celui des Anglais et des Australiens (passé colonial du Ghana), toutefois ça ne passait pas avec les Québécois. Il raconte que pendant l'heure du diner il arrivait qu'il plaisantait avec ses collègues anglais et australiens et que ses collègues québécois soient mal à l'aise, voire offensés. D'autre part la barrière linguistique qui faisait en sorte que s'il ne parlait pas français couramment, les Québécois ne l'approchaient pas. Il a trouvé ça vraiment difficile.

Ses premiers contacts étaient les gens de son église, des gens de diverses nationalités ou des Canadiens anglophones, il les fréquentait plus car ils étaient plus enclins à converser en anglais.

Au niveau de sa carrière Koffi mentionne que son entreprise était anglophone conséquemment sa transition se passait bien. Il se sent utilisé à son plein potentiel et ses compétences, son éducation et son expérience sont en ligne avec son titre d'ingénieur senior. Toutefois il déplore le processus requis pour l'acquisition de son titre professionnel à l'ordre des ingénieurs du Québec (OIQ). Il raconte que le Québec refusait de l'accréditer parce qu'il a fait ses études au Ghana. Il trouve cette situation frustrante car on ne lui a pas fait part de ce genre de défis pendant le processus d'immigration. De plus il ne comprend pas comment il se fait que son profil qui a fait l'objet d'une opinion du marché de l'emploi ne soit soudainement pas approprié pour l'accréditation. De plus, son diplôme est reconnu au Royaume Uni et en Australie,

alors il ne comprend pas pourquoi le Canada refuse de le reconnaître. Il raconte que l'OIQ requiert aux candidats dans son cas de passer un examen écrit en français. Ceci représente une grande barrière à son intégration professionnelle puisqu'il n'est pas familier avec le jargon technique et ce malgré sa motivation et ses cours de français. Il explique qu'il ne voit pas comment il va être en mesure d'acquérir le niveau nécessaire pour passer l'examen écrit. C'est pour palier à cette limite, qu'il a décidé de retourner faire une maîtrise dans son domaine à l'université McGill. Il explique que l'accréditation est primordiale pour sa progression de carrière au Québec et à travers le Canada et pour gravir les échelons. C'est pour cette raison que le retour aux études était important.

Il raconte qu'il a tenté de se trouver un autre emploi et se faisait dire qu'il n'avait pas assez d'expérience canadienne ou qu'il lui fallait son accréditation professionnelle. Il raconte qu'il lui est arrivé de se faire dire qu'il a l'expérience nécessaire mais sans l'accréditation il ne peut être embauché comme senior, il raconte que ce sont des situations assez blessantes et décourageantes, « it's not fair, it's not right, but that's the norm ».

Puisque son entreprise est anglo-australienne, tous les hauts dirigeants sont des expatriés de ces pays. Sinon il existe un mélange de Canadiens, de Québécois et d'Européens à travers les autres échelons. Son gestionnaire est d'ailleurs australien.

Dans le cadre de ses fonctions, Koffi a trois subordonnés, au quotidien les interactions sont de nature professionnelle, il trouve que tout se passe bien et que tout le monde s'entend bien, comme une petite famille. Les interactions se font surtout en anglais avec quelques courriels traduits en français. Il raconte que ses collègues étaient très ouverts d'esprit, ainsi ils arrivaient à avoir une relation respectueuse.

Koffi a appris le français à l'école pendant ses études au Ghana. Puisqu'il vivait au Québec il a entrepris à travers son employeur de prendre des cours. Il a d'ailleurs passé plusieurs niveaux de français. Toutefois compte tenu de la nature de son emploi qui nécessite beaucoup de voyage, il a manqué plusieurs sessions. Son plus gros problème pendant cette période était les Québécois, car lorsqu'il essayait de pratiquer son français, les gens lui répondaient systématiquement en anglais car ils reconnaissaient son accent anglophone. Il mentionne que certaines personnes étaient même impolies parce qu'elles estimaient qu'il devait être en mesure de mieux parler

le français. Il se dit choqué par ces réactions car selon lui les gens devraient avoir de l'empathie étant donné qu'ils savent que ce n'est pas sa langue maternelle.

« ... even though they knew it wasn't your first language and you were trying, they did not sympathize with you. »

Étant donné qu'il a travaillé au Ghana, Koffi trouve qu'il existe beaucoup de similitude entre le style de gestion au Ghana et au Canada. Toutefois la relation entre subordonné et gestionnaire est différente. Au Canada, les subordonnés disent ce qu'ils pensent et communiquent ouvertement leur sentiment, s'ils apprécient ou non une situation donnée. Ils n'hésitent pas à remettre en question les décisions et l'organisation du travail. Au Ghana par contre les employés n'ont pas l'opportunité d'exprimer leurs idées et sentiments. Ils préfèrent se taire plutôt que de prendre le risque de s'attirer des soucis. Pour lui, c'est une belle surprise.

Au niveau de sa progression de carrière, Koffi est plus ou moins satisfait. Il identifie deux sources d'influence, dans un premier temps, la haute direction très anglo-saxonne et, dans un deuxième temps, les ressources humaines plus québécoises. Dans son entreprise, ses gestionnaires lui donnent l'opportunité de développer son expertise technique, il a l'opportunité de toucher à plusieurs choses et reçoit de la formation et du mentorat pour son développement. Par contre, du côté des ressources humaines, il y a eu quelques incidents où il a observé un traitement plus favorable envers les Québécois. Il dit avoir été victime de racisme. Pour supporter son propos il raconte qu'un candidat européen blanc qui avait postulé pour un poste junior et n'avait pas été retenu par les ressources humaines. Un an plus tard, Koffi a recommandé la candidature de ce même candidat pour un poste d'ingénieur car le poste était affiché depuis un certain temps. Par hasard, Koffi a vu l'offre faite au candidat et a remarqué que son salaire de base était plus élevé que le sien ainsi que son grade et son plan de boni. Il a été choqué qu'un candidat avec moins d'expérience, préalablement rejeté, se fasse offrir des conditions meilleures aux siennes. La situation a atteint les plus hauts échelons, et son VP a été impliqué pour rétablir l'équité. Pour Koffi, il s'agissait tout simplement d'un cas de racisme pur et simple. Koffi explique qu'il n'en veut pas au candidat puisqu'il n'y est pour rien, mais aux ressources humaines pour des pratiques racistes. Koffi ajoute que s'il n'en tenait qu'aux ressources humaines il n'aurait rien appris ou eu l'expérience actuelle. Il explique que ce sont les dirigeants (tous des

expatriés anglo-saxons) qui gèrent la carrière et le développement des ingénieurs et non les ressources humaines. Il s'en réjouit car si son destin était entre les mains des ressources humaines, il aurait déjà quitté l'entreprise. Selon lui, la culture et la structure de l'entreprise sont telles que le pouvoir décisionnel en ce qui a trait aux salaires et développement est donné aux gestionnaires plutôt qu'aux ressources humaines. Dans son cas, puisqu'il venait d'en dehors du Québec ce sont les ressources humaines qui ont géré son embauche et donc déterminé son salaire. Mais suite à l'incident avec le nouvel employé, son gestionnaire s'est impliqué pour s'assurer qu'on lui donnait ce qu'il méritait.

Koffi dresse un bilan mitigé de son expérience au Québec. Il trouve que les Québécois peuvent être très impolis lorsqu'on ne parle pas français. Il trouve dommage qu'ils ne font pas preuve de plus d'empathie envers les étrangers qui ne parlent pas français surtout lorsque ce n'est pas de mauvaise foi comme dans son cas. Il trouve les Québécois un peu hautains envers les minorités visibles, et ne les font pas se sentir les bienvenus au Québec. Il a suivi de près la situation politique au Québec lors de l'essor du parti Québécois et avoue avoir trouvé difficile de voir que les habitants d'une ville aussi belle que Montréal, aient ce type de sentiments envers les étrangers. Enfin, il trouve Montréal très froid en hiver. Malgré tout, il apprécie quand même certaines choses. « I cannot say all was worst in Quebec [...] ». Il apprécie la joie de vivre des Québécois, les festivals pendant l'été, la bonne ambiance, la bonne humeur des gens, plein de bons restaurants et de la bonne nourriture avec plusieurs options multiculturelles. Il est un fan des Canadiens et un participant fidèle au Grand Prix de Montréal. De plus, Montréal est une petite ville alors c'est facile de se déplacer.

Sur une échelle de 1 à 10 Koffi donne 3 sur 10 à son intégration. Il aime la ville et son côté multiculturel, toutefois il ne se sent pas le bienvenu. Pour être heureux, il doit vivre avec des anglophones ce qui n'a pas de sens puisque Montréal est supposé être bilingue comparativement à la ville de Québec par exemple. Il raconte que lors des rencontres de copropriété, tous les participants sont parfaitement bilingues toutefois ils insistent à tenir les rencontres en français et ce malgré le fait qu'ils savent qu'il est anglophone. Le plus frustrant c'est qu'ils s'attendent à ce qu'il vote à la fin de la rencontre alors qu'il n'a pas suivi la discussion. Pour lui, pour se sentir intégré, il doit être à l'aise chez lui et être en mesure d'aller chez son voisin pour une discussion sur

le dernier match par exemple. Au final, il est chez les Québécois, et pour se dire intégré, il devrait se sentir à l'aise avec eux et ce n'est pas le cas.

« I feel like I don't fit into the city, if I want to live and live happily, I have to live in an English community which for me does not make sense even though Montreal is kind of English and French compared to a place like Quebec city ».

« to me that is not how you treat visitors, people that you want to integrate into your system, you have to make them feel comfortable and welcome at home so personally, no, I am even shocked I am giving a three I would have given a negative number. »

« As they say when you go to Rome do what the Romans do, so to me with all due respect they basically own the land so they are the people that you have to feel comfortable with, everyone else is passing through. Even though you have chosen to live so my church is full of people from outside the country and outside the province as well [...] and that doesn't make sense for me to live in a society where the locals themselves don't basically fit into the environment I sit in. And the other part is money is not everything, I can basically have a good job a good salary and everything but at the end of the day I have to go home and to go home and you know that the environment I live in I am not welcomed or the people around there do not really care about me, it makes me worry. I want an environment where I can basically say hello to my neighbor and be able to have a conversation with my neighbors [...] it comes down to as I said the language barrier but I'm trying and even when I try it's thrown back in my face like an idiot so I'm not bothered anymore. »

Koffi a rencontré de très bonnes personnes et a tissé de beaux liens mais seulement avec des Canadiens non québécois ou des étrangers. Il envisage de quitter le Québec et ce, pour plusieurs raisons. D'abord il y a la barrière linguistique qui rend la recherche d'emploi difficile, ensuite il y a la difficulté d'obtenir son accréditation professionnelle, enfin, la majorité des entreprises dans son domaine se trouvent à Toronto ou à Vancouver.

« [...] since English is my first language it would make it much easier for me to fit in and based on what I've heard and seen I think I would be much better much more comfortable over there than in Montreal. »



Ali est un homme d'origine ivoirienne, il y a vécu toute sa vie avant d'immigrer au Québec à l'âge de 41 ans. En Côte d'Ivoire, il a fait une licence de 3 ans en criminologie, puis il a obtenu un poste comme commissaire de police avec le grade de commandant, suivi de celui colonel. Suite à sa licence, il a passé plusieurs formations et concours suite auxquels il est sorti majeur de sa promotion des commissaires directs. Il a travaillé dans ce domaine pendant plus de 13 ans, pendant lesquels il a gravi les échelons d'abord comme superviseur senior, puis haut fonctionnaire, puis officier supérieur dans la police nationale. Au rythme où sa progression avançait, s'il était resté dans son pays, selon lui, son parcours s'alignait vers des postes de gestion à un haut niveau et même ministériels. Il justifie cela de par l'expérience qu'il détenait : il était dans la gestion matérielle, financière, ressources humaines et effectifs policier. Il avait près de 700 agents sous sa direction. « Mon dernier poste, j'étais commandant en charge de la politico-matie, qui est la structure de police chargée d'assurer la sécurité des ambassadeurs, diplomates et personnalités en Côte d'Ivoire. »

La décision d'immigrer au Québec a été pour lui un choix personnel. Il fait la différence entre l'immigration économique et l'immigration pour des raisons d'exil ou toute autre forme. Pour lui c'était un choix de vie ; il voulait découvrir les opportunités en dehors de son pays. Il a souvent voyagé en France, en Suisse, aux États-Unis etc. mais de toutes ces destinations, le Canada, en particulier le Québec est une province qui l'attirait beaucoup depuis toujours. En effet, à 17 ans, il avait une correspondante québécoise avec qui il conversait régulièrement, et c'est elle qui a été à l'origine de cette envie de découvrir le Québec. À travers ses yeux, il a découvert les valeurs québécoises et apprécié sa franchise et son honnêteté. En parallèle, il avait d'autres correspondants guadeloupéen et français, mais c'est elle qui « a su lui vendre le Québec », et le sentiment qu'il pouvait s'intégrer et qu'il n'y avait pas de racisme etc. Ce sont des aspects qui lui tenaient à cœur et qui ont influencé sa décision.

Pour venir au Canada, il est passé par une firme de consultant en immigration présente en Côte d'Ivoire, c'est par cette structure qu'il a entrepris ses démarches, il leur a confié sa procédure car il était occupé par son travail. Ce sont eux avec tous les critères d'admissibilité etc. qui ont fait le suivi. Ça lui a pris quatre ans. Il précise néanmoins qu'il a hésité à un moment à donner suite car il voulait prendre le temps de bien mûrir la réflexion. « Vous vous imaginez quitter un emploi où la zone de confort est bien établie, avec un boulot de rêve pour venir dans un pays où il faut

recommencer à travailler, où il n'y a aucune garantie ; mais je savais que je pouvais revenir à ce type de travail de fond, je savais qu'il y avait pas mal de choses à faire ». Néanmoins, il a foncé. Il a commencé son dossier en 2006 et il est arrivé au Québec en 2010.

En arrivant, ses attentes étaient de bénéficier d'une plus grande connaissance dans son domaine, car en 5-6 ans, les procédures et les façons de faire dans la police ivoirienne n'ont pas beaucoup évolué. Ainsi il voulait expérimenter les bonnes pratiques faites au Québec en matière de sécurité et voir s'il était capable de relever le défi. « Je voulais évoluer dans un environnement où je n'ai pas mes repères habituels, et je voulais voir si j'étais capable de réussir en dehors de la Côte d'Ivoire. Comme une sorte de défi personnel ».

A son arrivée, il a été accueilli par un ami médecin, un Canadien avec qui il avait de bons contacts et qu'il connaissait depuis plus de 20 ans. Il a ensuite entamé toutes ses démarches administratives : la reconnaissance des diplômes, monter des dossiers pour sa recherche d'emploi, et suivre les ateliers d'information sur la vie au Québec en général. Il a eu de l'aide d'un organisme communautaire sur Saint-Michel pour ses premières démarches administratives. « Il fallait être proactif, j'étais très organisé ». En plus de son ami médecin, il était régulièrement en contact avec sa correspondante qui lui donnait des compléments d'information. Il estime qu'en arrivant dans un pays d'adoption, il faut se mélanger aux locaux et être en contact avec eux ; parce qu'ils détiennent une mine d'information. « Je me suis servi de leur expérience pour vivre dans mon nouveau pays ».

Ses premières impressions ont été très bonnes, au-delà de ses attentes. Il a trouvé l'accueil à l'aéroport chaleureux, les services bons, les sourires rassurants et une positivité qui l'a conforté dans le choix qu'il avait fait de venir au Québec. « J'avais la fierté d'avoir fait le bon choix et le sentiment d'avoir réalisé mon rêve ». Il a rencontré des gens ouverts, prêts à l'aider et qui prenaient le temps de lui expliquer les choses. Il fait une comparaison entre la France ou la Suisse où les gens ne se sont pas ouverts à lui contrairement au Québec. Cela l'a beaucoup touché, il a trouvé que cette ouverture des Québécois était un symbole fort. « On est des immigrants, on vient chez les gens. Quand l'hôte vous ouvre les bras c'est toute une symbolique. C'est à vous de rentrer, d'avancer vers eux. Les gens sont généralement dans leur bulle alors si quelqu'un pète sa bulle pour toi, à toi de faire le reste ».

Malgré sa volonté de s'intégrer, les deux trois premières années, son cercle de fréquentation était cantonné à la communauté ivoirienne car il y trouvait une entraide et beaucoup d'informations. Mais plus tard, il s'en est détaché petit à petit car contrairement aux communautés québécoises où il a rencontré sa femme, une Québécoise blanche, il ne trouvait pas les sujets de développement assez riches. « Quand j'étais avec les Ivoiriens/Africains, c'était des affaires de manger et de boire, comment organiser la fête d'anniversaire, la naissance, le barbecue etc. à la différence les communautés québécoises c'était des sujets de développement personnel, de développement de projets, un bon réseau se met en place pour soutenir ton initiative. C'est un peu caricatural mais c'est ce que j'ai ressenti. ».

A son arrivée il avait essayé de travailler pour la SPVM, mais à l'époque il ne remplissait pas une condition, celle de la citoyenneté. Contrairement aux autres provinces qui permettent aux résidents permanents de travailler, le Québec exige la citoyenneté. Il est maintenant citoyen canadien mais ses ambitions ont changé, il vise maintenant la douane canadienne fédérale.

Aujourd'hui, il travaille dans son domaine de prédilection, la sécurité, en tant qu'agent de sécurité. En parallèle, il a repris les études car il veut obtenir une maîtrise. Il aimerait obtenir une expertise internationale et augmenter ses connaissances en matière de gestion. Il pense que ce diplôme contribuera à développer ses compétences car son rêve à long terme est de travailler à son compte, de créer une compagnie de sécurité. Dans son travail actuel, bien que sa licence ait été reconnue, il estime que son expérience et ses compétences sont sous-estimées et sous-exploitées. « Là, je suis à un poste d'opérationnalité, alors que tout mon background était au niveau stratégique et tactique. Donc on n'utilise que 20% de mes capacités ». Il lui arrive d'être très frustré par la situation. « Au Québec, la séparation est claire. La description des tâches est très claire. La seule option que vous avez c'est de vous taire. La frustration peut-être venir de la manière d'exécuter ces mêmes tâches-là ».

En ce qui concerne ses premières recherches d'emploi, il pense que le processus a plutôt bien été. Il partait prêt aux entrevues et il était bien motivé et avait une bonne diction au niveau de la communication verbale et écrite. Il a commencé par travailler dans la manufacture, il travaillait juste pour gagner son pain, « c'est le type de travail par les agences de placement, où vous êtes payés au salaire minimum. Les gens n'ont pas besoin de votre tête, ils ont juste besoin de vos bras et de vos jambes, pas besoin

d'un gros diplôme ». Pour les travaux qui nécessitaient plus de qualifications, où il fallait savoir rédiger des rapports etc. il pense qu'il était assez bien préparé car les organismes communautaires lui avait donné des outils et des liens pour se préparer à l'entrevue à la québécoise. Il estime qu'il ne venait pas à l'aventure en venant au Québec, il savait plus ou moins dans quoi il s'engageait et il avait des contacts sûrs ; donc il n'y a pas eu le choc culturel que d'autres immigrants ont pu avoir en arrivant. « Je savais que je ne venais pas pour être policier, je savais aussi que je devais passer par un moule, un formatage pour apprendre des choses. Je baignais dans mon rêve alors les petits jobs de base j'étais prêt à les faire. »

Dans ses emplois, il a eu de bonnes relations avec ses collègues. Il estime que « l'intégration du travailleur qualifié doit se faire avec la participation de l'intéressé. Plus de 50% de l'intégration devait venir de moi, voilà l'état d'esprit avec lequel j'arrivais ». Il interagissait bien avec ses collègues, plus de 70% des autres manufacturiers étaient de nouveaux immigrants comme lui et donc ils s'entendaient bien à la différence du superviseur qui attendait un rendement. « Il venait avec son bâton pour nous remettre sur les rails et produire plus. On était comme des machines qui devaient produire des résultats en tel nombre d'heures Nos relations avec les superviseurs se limitaient à ça. Par contre entre nous, on s'encourageait, on se motivait à poursuivre nos objectifs. C'était un travail d'équipe assez émotionnel et psychologique ».

Il a gardé le contact avec plusieurs de ses anciens collègues, et quelques années plus tard, ils se rendent compte que plusieurs d'entre eux ont changé de parcours. Il compare cette expérience qu'il dit stressante, à l'Afrique où il baignait dans un environnement plus calme, où les retards n'étaient pas sanctionnés sévèrement, contrairement au Québec où il pouvait perdre son emploi. En Afrique, être en retard au travail faisait partie du mode de vie.

Quant à sa relation avec les Québécois, il la trouve bonne. Il a pu faire des travaux d'équipe avec certains pendant ses cours ou au travail, ils échangeaient bien et débattaient des sujets ensemble. Les gens voyaient qu'il était cultivé et étaient surpris qu'il parle français et s'exprimait bien. « Ils voyaient bien que je parlais bien et que j'écrivais très bien comparé aux Québécois. La plupart des Québécois que j'ai rencontrés, écrivaient mal avec plein de fautes d'orthographe. » Au-delà de ça il y avait une bonne cohésion et ses collègues québécois étaient impressionnés par son

parcours. Il trouve que sur ce point-là, il a été gâté car on lui a démontré beaucoup de respect. Il pense tout de même que cette bonne relation est liée en partie à son attitude, son tempérament. Pour lui la vie est toujours belle et il pense que ça a contribué à établir de bonnes relations avec ses collègues, même extra-professionnels. Par contre avec ses superviseurs il explique que ça n'a jamais été le cas, les relations étaient strictement professionnelles. En comparant son expérience en tant que commandant en Afrique et son expérience en tant qu'agent de sécurité au Québec, il dit que le Québécois prend « la sécurité » plus au sérieux, « la vie humaine est plus valorisée ». En Côte d'Ivoire il lui arrivait de travailler avec des policiers portant une arme et qui venaient saoul au travail, ce qui pour lui est inconcevable au Québec. De plus, la corruption en Côte d'Ivoire est grande car les policiers ne sont pas payés pendant plusieurs mois alors que les salaires ne sont déjà pas élevés, ainsi les policiers allaient compenser dans la poche des citoyens. Il estime que le retard de l'Afrique est lié à un manque d'information.

Il dit avoir choisi le Québec à cause de la langue, le français. Pour lui le français québécois est magique. Il aime la tonalité et déjà en Côte d'Ivoire il apprenait les expressions avec sa correspondante. Les expressions le font bien rire. Il emploie un anglais fonctionnel et explique que s'il avait voulu se perfectionner en anglais il n'aurait pas choisi le Québec.

Il a plusieurs projets pour l'avenir, notamment ouvrir une bibliothèque en Côte d'Ivoire, devenir consultant, travailler à la douane canadienne fédérale et ouvrir sa propre compagnie de sécurité. Il est convaincu d'avoir fait le bon choix en immigrant au Québec, il ne regrette rien.



Pascal est un homme originaire de la Côte d'Ivoire. Ça fait quatre ans qu'il vit au Québec, il est arrivé en tant que travailleur qualifié. Il a quitté la Côte d'Ivoire en 2006, où il a fait une licence en analyse de projet. Il a enchaîné avec un master en économie internationale, qu'il a complété avec un approfondissement en statistiques en France. En venant au Québec, il espérait cumuler une expérience professionnelle et une formation plus pratique que celle qu'il a reçue en France, qu'il juge trop théorique. Il s'était donné une période de 10 ans pour atteindre ses objectifs, mais il n'avait pas en tête de rester au Québec pour de bon. Il pense rentrer en Côte d'Ivoire

quand la situation politique sera plus stable. Au total, il a obtenu une licence et un master dans son pays d'origine, puis 2 autres maîtrises en France.

Il a trouvé son processus d'immigration simple suite au conseil de son ami qui avait déjà fait les démarches. Il a fait un entretien avec un agent de l'immigration qui a testé son niveau d'anglais aussi. Il pense que son expérience de travail acquise en France a joué en sa faveur dans le processus de sélection pour le Québec.

A son arrivée au Québec, il ne connaissait qu'une seule personne qui l'a aidé à trouver ses repères, et il a également bénéficié de formations proposées par Immigration Canada sur comment percer le marché du travail québécois. Il a de suite enchaîné des petits boulots dans plusieurs centres d'appels. Trois mois plus tard, il a trouvé un emploi dans son domaine en tant qu'analyste économique dans une entreprise d'automobile. En parallèle, il prenait des cours à l'université en comptabilité, en gestion et systèmes d'information pour peaufiner ses connaissances dans le domaine et être plus performant dans son nouvel emploi. Plus tard, il a obtenu un poste dans une autre entreprise en tant qu'agent de recouvrement où il n'est resté que 2 mois, puis il est passé à son poste actuel d'analyste économique dans une entreprise qui faisait des études de marché. Il trouve que l'expérience qu'il a eue à ses débuts n'était pas reluisante et qu'il a rencontré beaucoup de difficultés.

Parmi ces difficultés, il cite l'anglais. « Je ne veux pas critiquer mais bon... on nous fait croire que c'est toujours le français (loi 101) mais sur le marché du travail il faut l'anglais. Dans les offres d'emploi, ce qui coince c'est notre manque de bilinguisme ». Pour y remédier, il a pris des cours d'anglais et s'entraînait souvent avec ses collègues. Il estime que c'était un bon investissement car ça fera sa valeur ajoutée quand il retournera chez lui.

Étant donné qu'il venait de la France, ses premières impressions de Montréal n'étaient pas extraordinaires. Il n'était pas particulièrement impressionné par la ville, mais ce qui a nécessité le plus grand ajustement pour lui c'était le froid. Il trouvait également que les transports en commun n'étaient pas très développés. Il a apprécié la mixité, et la multi-culturalité de la ville, et l'ouverture d'esprit en général. Néanmoins, en ce qui concerne la population, il trouve que les gens sont beaucoup dans des cercles, qu'ils étaient très communautaires, ça l'a frappé.

« Concernant les Québécois, je n'en connais pas beaucoup, à part quelques collègues, ils sont sympas, c'est juste le boulot qui nous lie. Ça reste un peu compétitif comme dans tous les milieux de travail ». A l'église, il rencontrait des Québécois mais ceux-là étaient d'un certain âge. Il a ressenti un renfermement des Québécois qu'il associe à un repli identitaire du fait que les Québécois se sentent un peu envahis. Pour les taquiner, il leur répondait souvent qu'eux aussi ont envahi les terres des premiers Amérindiens. Il raconte brièvement un échange qu'il a eu avec une Québécoise qui lui a demandé quelle était son origine. Il lui a répondu qu'il était d'Afrique de l'Ouest et lui a retourné la question. Elle lui a répondu sur un ton de surprise qu'elle venait du Québec mais il a insisté sur son origine, et elle a fini par répondre que ses parents venaient de la France. « En résumé on rencontre des Québécois mais les relations se limitent à des milieux bien précis ».

Il est passé par le MICC pour faire la reconnaissance de ses diplômes qu'il a obtenue assez facilement. Sur le marché de l'emploi, il explique que les petits boulots n'étaient pas trop compliqués à obtenir, mais par contre pour les postes dans son domaine les entrevues étaient plus rigoureuses. Il était relativement confiant de son niveau de compétences et connaissances techniques et a su convaincre les employeurs. Néanmoins, il estime son boulot actuel en dessous de ses capacités réelles, même s'il est quand même reconnaissant de travailler dans son domaine. « Ça me permet de travailler dans mon domaine et de progresser petit à petit. Comme on dit ici, on s'installe avec le temps ».

Son patron est Québécois, ses collègues actuels sont principalement des Québécois anglophones, quelques Iraniens et il est le seul Africain. Il a de bons rapports avec eux, mais il arrive qu'il y ait quelques tensions sur certains dossiers. On lui reproche des fois d'être trop perfectionniste. Il estime qu'il n'a pas à justifier le travail mal fait de certains collègues, cela crée parfois des tensions quand le travail est soumis au boss. « Mon boss c'est quelqu'un qui aime sa boîte et ce n'était pas toujours facile de lui faire voir les carences en matière d'adaptation aux normes internationales. Ses phrases commençaient souvent par, ici au Québec c'est pas comme ça... ». À travers cette expérience il a appris à s'imposer et défendre ses idées venues d'ailleurs.

En comparaison à la Côte d'Ivoire, la plus grande différence qu'il note au Québec c'est que « le travail c'est le travail, on ne mélange pas les sphères », contrairement à la France et en Côte d'Ivoire où on prend des cafés, où les collègues socialisent en

dehors du travail. « En Côte d'Ivoire si tu refuses, on pense que tu te crois au-dessus. Il est quasi mal vu de ne pas prendre part aux activités organisées en dehors. C'est mal vu. Ici au Québec ils n'en n'ont pas besoin ». Il est d'avis que chaque pays est efficace dans le travail à sa manière. En France, son boss était quelqu'un de très dynamique, vu comme un Dieu par ses collègues ; en Côte d'Ivoire, son boss était assez réservé, un peu timide, une force tranquille un peu à part. « Ce type de personnage il y en a beaucoup en Côte d'Ivoire. Ils ont le souci de garder une certaine distance avec les employés. Ici même si ça peut être un peu belliqueux, tu peux dire à ton patron ce que tu penses ».

Pour les points positifs du Québec, il trouve qu'il y a moins de tracasseries administratives, et aussi chacun fait ce qu'il à faire. Pour les points négatifs, il trouve qu'il y a beaucoup de barrières tout de même face à l'emploi et on n'en parle pas beaucoup. Il trouve qu'il y a une ressemblance dans la manière de faire des ressources humaines en France et au Québec où il y a beaucoup d'hypocrisie plus subtile au Québec qu'en France. « J'ai fait partie d'un comité qui passait des candidats en entrevue. Les profils étaient divers et il y avait beaucoup de gens qualifiés parmi les Africains, Maghrébins et Québécois. Mais au final, sur dix candidats, on a pris quatre Québécois. Ils ne choisissent pas toujours en entrevue la personne la plus qualifiée. Ils préfèrent prendre un Québécois qu'il faut former qu'un immigrant déjà qualifié ». Il déplore cette réalité, mais insiste sur son existence réelle. Il trouve regrettable que les personnes avec qui il travaille ne soient pas trop ouvertes. Il explique que beaucoup de Québécois ont des préjugés sur les immigrants. Il pense que beaucoup ne savent pas que les immigrants qu'ils voient dans la rue ou au boulot sont hyper qualifiés et détiennent beaucoup de diplômes et de connaissances. Pour des raisons alimentaires et par manque d'opportunités, ces immigrants sont obligés de faire certains jobs, qui leur collent à la peau dans la tête des Québécois. Il trouve que le gouvernement devrait plus leur ouvrir des opportunités. Il pense aussi que « les universités devraient permettre aux étudiants étrangers qui payent des sommes astronomiques d'avoir des accès plus facile à des emplois. Les universités elles-mêmes devraient faire la promotion de leurs diplômés en attestant de la qualité de l'enseignement, sachant qu'il est plus difficile pour nous de percer le marché québécois, plutôt que de nous laisser aller affronter tout seul le marché et faire jouer

nos propres réseaux quasi-inexistant car on n'est pas d'ici. C'est une sorte d'élimination ou de discrimination ».

S'il devait faire un bilan de son intégration jusqu'à date, il reste un peu sur sa faim, il estime qu'il peut faire mieux. Mais il nuance en disant qu'il accepte le fait qu'il est venu refaire sa vie, et que le chemin vers le succès et la stabilité peut prendre un peu de temps.

Il a du mal à définir ce qu'on entend par « intégration ». Il a fait le choix de venir au Canada, donc il s'intéresse à la vie politique, sociale et culturelle mais il se demande si ça fait de lui quelqu'un d'intégré. Il connaît également des Québécois, mais d'origine iranienne, maghrébine, africaine etc. Il se demande dans quelle catégorie les intégrer, car leur affinité vient de leur origine et pas du fait qu'ils soient Québécois... Il a du mal à définir ce qu'est le Québécois... Il travaille, il paye ses impôts et consomme au Québec. Pour lui être intégré « c'est faire corps avec le pays d'origine », sur cette base il se donne la note de 5/10. Il pense qu'il était mieux intégré en France.



Abdoul est un homme originaire du Burkina, ça fait 6 ans qu'il vit au Québec. Il a immigré en tant que travailleur qualifié, mais son but premier n'était pas de venir travailler, mais plutôt de venir se former. Il précise que son intention n'a jamais été de rester vivre au Québec, il s'était donné 5 ans pour finir, mais son objectif a mis plus long à se réaliser. Il vient seulement de finir sa deuxième maîtrise en fiscalité. Il a choisi le Québec pour se former car un diplôme nord-américain lui ouvrirait plus de portes et lui donnerait plus de crédibilité.

Au Burkina, il a obtenu une licence et travaillé 2 ans en tant qu'enseignant avant d'aller en France, où il a fait un master I en économie et développement local et un master II en comptabilité, contrôle et audit. En France il a travaillé pendant 1 an en contrôle de projet, puis il est rentré au Burkina où il a travaillé pendant 6 mois dans un cabinet d'audit. C'est suite à ce parcours qu'il a entamé les démarches pour immigrer au Québec.

Il n'a pas trouvé son processus d'immigration bien compliqué, il a déposé sa demande, puis il a passé une entrevue de sélection et il a attendu tranquillement le

reste du processus qui a mis environ 2 ans. En arrivant, il connaissait un cousin au Québec chez qui il a habité pendant 6 mois. Il a consulté beaucoup de forums de discussions sur l'immigration au Québec pour se faire une idée de ce qui l'attendait etc.

Deux ou trois mois après son arrivée, il a commencé par des petits boulots dont certains payés au noir. D'abord en tant que déménageur, puis préposé à la vente, puis il a obtenu un poste pour faire de l'entrée de données dans une banque. Son premier « boulot sérieux », et dans son domaine était dans une institution gouvernementale, d'abord au poste de technicien en vérification fiscale et ensuite il est passé au poste permanent d'agent de gestion financière, qu'il occupe jusqu'à présent. Il a obtenu ces emplois à travers des agences de placement. Six mois suivant son arrivée au Québec, il a senti le besoin de retourner à l'université. Malgré la reconnaissance de ses diplômes, il a bien senti que sans un diplôme ou une expérience québécoise, le marché de l'emploi lui était difficile à percer dans son domaine. D'autre part, il a eu une expérience assez douloureuse, où il avait n'a pas été embauché pour un poste à cause de son niveau d'anglais. « Une compagnie de placement m'a convoqué pour une entrevue avec un recruteur, ils m'ont dit que de tous les CVs qu'ils ont reçu, j'étais de loin le plus qualifié, et que si mon anglais est bon, le poste est pour moi ». Suite à cet échec, il a compris l'importance de l'anglais et il a fait un plan en deux temps. D'abord finir ses cours de gestion-comptabilité à HEC pour obtenir le titre de CPA et après se rendre dans une province anglophone pour perfectionner son anglais. Il travaillait à temps plein et en même temps étudiait à temps plein, du coup, il avait peu de temps à consacrer à l'anglais. Mais il compte suivre des cours avec le cursus « Explore » qui dure 6 semaines puis poursuivre avec « Odyssée » sur 9 mois.

Abdoul a débarqué dans son milieu communautaire, au début il ne s'est pas vraiment mélangé aux Québécois. A travers ses boulots, il a rencontré des collègues québécois mais leurs relations se limitaient au lieu du travail, ils ne se voyaient pas en dehors. Il était assez surpris par cette séparation nette entre le boulot et la vie sociale qu'il n'a pas ressentie ni en France ni au Burkina. « Quand vous vous retrouvez ici c'est tout simplement pour étudier ou travailler ». Il se moque gentiment des techniques d'intégration de certains de ses amis qui ont choisi de se trouver des petites copines québécoises pour se rapprocher des locaux et s'intégrer.

Dans le boulot qu'il occupe actuellement, Abdoul explique que seule la rentabilité intéresse sa cheffe. Quand il est arrivé il venait avec un œil neuf, un background technique diversifié et complet, un regard externe à la façon de faire québécoise. Il poussait les analyses plus loin, ainsi ça lui mettait plus de temps pour clôturer un dossier, car il essayait de comprendre la logique des choses ; contrairement à ses collègues/prédécesseurs qui bouclaient les dossiers assez vite mais sans rentrer dans le fond des choses. Pour cette raison, il trouve qu'il est surqualifié pour le poste qu'il occupe, ce qui crée des frustrations car il n'aime pas le travail mal fait. De plus, il lui est arrivé de se démotiver et de perdre de l'intérêt pour l'emploi car on lui demande de sacrifier la qualité pour la rentabilité.

En ce qui concerne ses collègues, ils viennent d'horizons divers, les Québécois y sont minoritaires. Sa première superviseuse est d'origine égyptienne et la deuxième est Française, ainsi il n'a pas rencontré de difficultés particulières. Mais il est quand même arrivé « qu'on ne voit pas les choses de la même manière, dans ces cas, ça remonte aux fiscalistes qui font leurs analyses et tranchent. Pour la plupart de temps ils me donnent raison ce qui me conforte dans mes compétences ».

En comparaison avec le Burkina, il pense que la plus grande différence se trouve au niveau de la hiérarchie, du leadership. Les patrons là-bas font moins preuve d'ouverture d'esprit, et n'écoutent pas beaucoup les subordonnés. « Ils pensent tout savoir, il se prennent pour des dieux. Ils ont l'impression qu'en écoutant un subordonné, ils perdent la face, leur crédibilité. Contrairement à la France ou le Québec où ils ont plus d'ouverture ». Il trouve également qu'au Burkina ils sont efficaces mais pas efficients, ils perdent plus de temps sur des choses futiles.

Il dresse un bilan mitigé de son expérience au Canada. Il déplore « le plafond de verre » qui existe, « c'est invisible mais il est bien présent ». Il explique que la première barrière se situe au niveau de « l'expérience québécoise », que souvent les immigrants n'ont pas, et si on ne leur laisse pas l'opportunité ils ne peuvent pas l'acquérir. Il cite « la langue » comme deuxième barrière. Il reste surpris qu'au Québec où on met le français en avant pour attirer les immigrants francophones, les anglophones ont plus d'opportunités de décrocher un emploi. « Oui, tu parles français, mais il te manque quelque chose. Je peux le comprendre quand 80% - 90% des échanges du Québec est fait avec les provinces anglophones et les USA et donc en tant que francophone on n'a pas les mêmes chances ». « Ils font miroiter le Canada à

nos frères au pays, comme si ici c'était le paradis, au Québec on te donne du boulot, on partage des maisons aux gens etc. Comme s'il suffisait de parler français. La stratégie de communication que le Canada/ le Québec fait en Afrique est fausse et je n'aime pas ça ». D'autre part, il observe que dans son domaine, il n'a rencontré qu'un seul gestionnaire noir sur 10. Ce qui le pousse à se dire « si tu es malin, prend ce que tu as à prendre et fous le camp, retournes chez toi, ne restes surtout pas ici en espérant faire carrière ». Pour les points positifs, il apprécie la tranquillité et la paix que procure la vie au Québec. Comparativement à la France, il trouve que les démarches administratives sont relativement plus simples.

Sur le plan de l'emploi, il estime son intégration à 5-6/10, car il pense qu'il peut avoir mieux que ce qu'il a en ce moment. Il dit comparer son niveau avec celui de ses promotionnaires restés au Burkina, et trouve que le niveau de responsabilité qu'ils ont atteint là-bas est plus avancé que celui qu'il a au Québec. « On est un peu à la traîne ici, pas parce qu'on n'a pas les compétences, mais parce qu'on a un plafond qui nous empêche d'avancer ».

Sur le plan de la formation académique, il estime son intégration et sa valeur ajoutée à 8/10. Il pense qu'il aura beaucoup à rapporter dans son pays. Il est conscient qu'après 10 ans d'absence de chez lui, il lui faudra un peu de temps pour se faire connaître et reconnaître mais il pense que c'est un sacrifice qui valait la peine.

Sur le plan social, il dit ne pas être intégré dans sa propre communauté car il a choisi de se mettre un peu en retrait ; il ne se sent pas intégré dans la communauté québécoise non plus. « Mais cela ne fait pas de moi quelqu'un d'asocial ».

Il ne regrette pas d'avoir immigré au Québec, il en retire des choses positives, maintenant il pense qu'il a les outils pour prendre son destin en main vers d'autres horizons, chez lui entre autres.

Récapitulatif du portrait d'ensemble des hommes

Rappelons que nous avons interrogé cinq hommes d'origine burkinabé, ghanéenne et ivoirienne. Nos répondants ont entre 26 et 41 ans et ont vécu au Québec entre 18 mois et 6 ans. Parmi nos cinq répondants, seul Rachid est arrivé avec un statut d'étudiant pour faire ses études de premier cycle. Abdoul, Pascal et Ali sont arrivés à titre de résidents permanents dans la catégorie de travailleurs qualifiés.

Abdoul et Pascal détenaient tous les deux des maitrises obtenues en France, Ali a obtenu sa licence en Côte d'Ivoire. Koffi est arrivé avec un permis de travail, il est d'ailleurs le seul à avoir été sponsorisé par un employeur, il détenait un bac obtenu au Ghana. Il est intéressant de noter que même s'ils ne sont pas venus pour étudier, Koffi, Abdoul, Pascal et Ali sont tous retournés aux études pour améliorer leurs opportunités. À part Rachid qui n'a pas encore de diplôme universitaire, tous nos répondants occupent des postes permanents. Abdoul et Pascal travaillent dans leur domaine mais estiment qu'ils sont surqualifiés. Ali travaille dans son domaine, la sécurité, mais occupe un poste bien en dessous de ses qualifications. Enfin Koffi, qui a immigré pour continuer à évoluer dans sa carrière est le seul qui occupe un poste à la hauteur de ses qualifications.

Sur les cinq hommes, Ali est celui qui se dit bien intégré, il est d'ailleurs le seul à avoir épousé une Québécoise. Curieusement Koffi, qui est le seul à avoir obtenu un emploi à la hauteur de ses attentes et à avoir acheté une propriété au Québec, est celui qui se dit le moins intégré à 3 sur 10. Il est aussi le seul anglophone non bilingue parmi nos répondants. Abdoul et Pascal se disent intégrés à 5-6 et 5 sur 10 respectivement car ils ne connaissent pas vraiment les Québécois. Rachid partage ce sentiment mais est plus généreux et se dit intégré à 7 sur 10 puisqu'il connaît bien la ville.

Les hommes ont rencontré des défis plus ou moins similaires. À part Ali, ils ont tous de la difficulté à bâtir une relation avec les Québécois francophones. En ce qui a trait au marché du travail, Abdoul, Koffi et Pascal ont observé du racisme et de la discrimination. Abdul et Koffi ont eu de la difficulté à cause de leur manque de bilinguisme. Enfin Rachid est le seul à sentir l'isolement.

Koffi et Abdoul envisagent de quitter le Québec dans un futur rapproché. Les deux souhaitent s'établir dans un environnement anglophone. Rachid, Abdoul et Pascal ont l'intention d'éventuellement retourner dans leur pays d'origine.

Chapitre 3 : Analyse des données d'un point de vue théorique et stratégies d'intégration

3.1 Analyse des données d'un point de vue théorique

L'analyse qualitative ou approche inductive consiste à donner un sens aux données recueillies lors d'un entretien et à reformuler ces données pour mieux cerner la problématique de recherche. Dans le cadre de notre recherche, cette approche va nous permettre de comprendre les données à travers une description riche tout en respectant la dimension temporelle, le contexte ainsi que les liens de causalité. Cette démarche va nous permettre aussi de dépasser notre a priori et notre cadre conceptuel de référence pour mieux cerner notre problématique. Rappelons une fois de plus que nous tentons de recenser l'expérience des immigrants de l'Afrique de l'Ouest et d'identifier les facteurs qui freinent ou qui favorisent leur intégration au sein de la société et des entreprises québécoises.

Pour analyser les données, nous allons nous inspirer de la démarche d'analyse qualitative de Huberman et Miles (1991). Ainsi, dans un premier temps nous avons condensé les données a posteriori, avant de les présenter par récit de vie. Enfin, nous nous permettons de mettre en évidence les irrégularités, les concordances ainsi que les liens de causalité entre les données colligées. Pour ce faire, nous utilisons la tactique par repérage des patterns (thèmes) récurrents qui s'appuie sur des propos tirés des entrevues ainsi que sur notre cadrage théorique établi au départ. C'est en suivant cette démarche que nous en arriverons à identifier les thématiques suivantes : la gestion ici et en Afrique de l'Ouest, le choc culturel, le racisme et la discrimination, l'isolement et le réseau social, la communication et l'impact du passage par la France.

Il est important de noter que la démarche d'analyse qualitative comporte des limites. En effet, elle est susceptible d'interprétations hasardeuses car les mots peuvent renfermer plusieurs sens. Par conséquent cela peut mener à des conclusions de portée limitative. Notre intension étant de contribuer à la discussion sur le sujet de l'intégration des immigrants au Québec nous ne nous attendons pas à tirer des conclusions définitives et généralisables sur le sujet mais simplement d'alimenter le débat déjà bien amorcé.

Rappelons que dans notre cadre théorique nous avons utilisé la littérature sur le management interculturel pour nous permettre de mieux comprendre la culture au Québec et en Afrique de l'Ouest. En effet, nous avons déterminé qu'une combinaison des diverses approches du management interculturel permettrait une meilleure interprétation des cultures québécoise et ouest-africaine et des conflits qui pourraient y avoir si elles se rencontraient. En outre, notre recensement de la situation des immigrants de l'Afrique noire au Québec nous permet de circonscrire l'information recueillie dans un contexte plus large.

3. 1. 1 La gestion ici et là-bas

Pour nos répondants qui ont travaillé en Afrique, notamment en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Sénégal, au Bénin et au Kenya, il y a un consensus que l'Afrique est dans une configuration où la distance hiérarchique est grande (Hofstede 1980). En effet, les employés s'attendent à recevoir des ordres de leur gestionnaire. Au Québec, ils notent une distance hiérarchique plus petite, avec une liberté d'expression pour tous, et ce, à tous les échelons.

« En Côte d'Ivoire [les patrons] ont le souci de garder une certaine distance avec les employés. Ici même, si ça peut être un peu belliqueux, tu peux dire à ton patron ce que tu penses ».

« La culture d'entreprise au Sénégal est traditionnaliste, ton supérieur est plus âgé que toi, alors quand il dit non, c'est non, tu n'essaies pas de (le) remettre en question [...] c'est perçu comme un manque de respect et qui peut être motif de licenciement »

« [Au Kenya] l'environnement de travail est plus formel [...] le respect est important et les gens utilisent les titres professionnels pour s'adresser entre eux, Mr. ci, Dr. ça, ceci ne se transpose pas dans le contexte nord-américain » (traduit de l'anglais)

« Ici les employés peuvent dire ce qu'ils pensent [...] d'où je viens (au Ghana) à cause de la différence de culture [...] même si les employés ont une idée, à moins qu'ils aient l'opportunité de s'exprimer ils se taisent pour s'éviter des ennuis » (traduit de l'anglais)

Le constat de nos répondants reflète bien les rapports hiérarchiques observés au Québec. En effet les gestionnaires québécois sont guidés par un principe d'égalité et de respect mutuel. Ils vont chercher à interagir avec leurs employés d'égal à égal. De plus comme présenté plus tôt, les Québécois « ne n'inscrivent pas dans une logique ou contrat et les règles orientent les actions individuelles de façon inconditionnelle » (Clairet-Baril, 2003). Cela explique peut être pourquoi certains répondants trouvent que, dans leur pays respectif, notamment au Sénégal et au Bénin, on valorise les

compétences et on les reconnaît à leur juste valeur contrairement au Québec où le relationnel joue un rôle plus important. Paradoxalement, pour Ali qui n'utilise que 20% de ses capacités, il lui arrive d'être très frustré par la situation. Il observe plus une logique de contrat dans son emploi actuel ou la tâche reste la tâche sans opportunité d'en discuter. « Au Québec, la séparation est claire. La description des tâches est très claire. La seule option que vous avez c'est de vous taire. La frustration peut peut-être venir de la manière d'exécuter ces mêmes tâches là ». Il importe de préciser ici qu'il s'agit d'un poste d'agent de sécurité qui peut être est moins propice à la recherche du consensus ou à une gestion de style plus communautaire.

Enfin, nos répondants font mention de l'organisation du travail ainsi que la relation par rapport au temps. Au Ghana, au Sénégal et au Burkina Faso ils ne sont pas « efficaces », un répondant va même jusqu'à dire qu'ils sont fainéants. Ils n'ont pas le sens de l'urgence et les échéanciers ne sont pas rigides, on peut les repousser (Hofstede 1980). Au Québec, le gestionnaire s'assure du rendement de ses employés dans le temps et dans la forme.

« Le superviseur veut le rendement, c'est le gars qui vient avec le petit bâton [pour dire] *ce n'est pas assez* [...] Ici il y a des buts, des objectifs de rendements à l'heure [...] en Afrique on baigne dans un monde calme, où on n'est pas stressé. En Afrique 30 minutes de retard, ce n'est pas grave, mais ici tu perds ta job. En Afrique, être en retard fait partie des habitudes de vie. »

Dans un contexte de management interculturel, ces divers points de vue peuvent être sources d'incompréhension entre l'immigrant et son gestionnaire/collègue québécois. Ainsi l'immigrant africain qui ne va pas chercher à émettre son opinion par respect de la hiérarchie, peut sans s'en rendre compte, donner l'impression de ne pas vouloir échanger ou contribuer à la bonne marche de l'organisation. Ce comportement peut aussi être interprété comme un manque d'ambition ou d'intérêt.

3.1.2 Le choc culturel

L'anthropologue Kalvero Oberg est le précurseur du terme « choc culturel », terme qu'il introduit en 1954 pour faire référence au sentiment d'anxiété ressentie lorsque l'on se retrouve dans un contexte étranger. Oberg définit le « choc culturel » comme suit :

« Culture shock is precipitated by the anxiety that results from losing all our familiar signs and symbols of social intercourse. These signs or cues include the thousand and one ways in which we orient ourselves to the situations of daily

life: when to shake hands and what to say when we meet people, when and how to give tips, (...), how to make purchases, when to accept and when to refuse invitations, when to take statements seriously and when not. Now these cues which may be words, gestures, facial expressions, customs, or norms are acquired by all of us in the course of growing up and are as much a part of our culture as the language we speak or the beliefs we accept. All of us depend for our peace of mind and our efficiency on hundreds of these cues, most of which we do not carry on the level of conscious awareness» (Oberg, 1960).

Selon Oberg, lorsqu'un individu se retrouve dans une culture différente « all or most of these familiar cues are removed. He or she is like a fish out of water. ».

Il n'est donc pas surprenant que nos répondants font naturellement référence au terme « choc culturel » lors des entrevues pour exprimer leur malaise dans certaines situations qu'ils ont vécues au Québec. En effet ils sont arrivés avec leurs propres valeurs culturelles qui ont orienté leur manière d'être, de paraître et de penser et qui ont guidé leurs actions et réactions. Ils ont très vite remarqué l'incompatibilité de certaines de leurs valeurs avec le pays d'accueil. C'est le cas notamment pour les femmes recensées qui toutes, mis à part une, mentionnent l'incompatibilité des valeurs inculquées aux femmes en Afrique de l'Ouest avec la réalité québécoise.

« La femme africaine est éduquée pour être une personne réservée, posée, douce, pas agressive et malheureusement ici il faut être agressive. En Afrique, une femme doit être pieuse, polie calme et patiente pour avoir ce qu'elle veut. »

« J'ai l'impression que nous, de par notre éducation, il y a certaines choses qu'on ne fait pas. De par l'éducation qu'on a reçue en Afrique ... on ne va pas être *loud*, on ne va pas être très engageante forcément parce que c'est par politesse. »

Selon les récits de nos répondants la société québécoise est plus individualiste, car les Québécois ont tendance à ne prendre soin que d'eux-mêmes et de leur réseau proche. Contrairement à l'Africain (de l'Ouest) qui se considère comme appartenant à un groupe au sein duquel on prend soin les uns des autres. Aïssata et Abdoul illustrent bien cette observation :

« Parce que là d'où je viens ... une minute toute seule [à tourner en rond] il y aurait quelqu'un qui serait venu m'aider »

« Les gens travaillent, ils sont occupés et beaucoup de groupes se connaissent depuis le cégep. À l'université, l'occasion ne se présente pas. Après les cours ils vont travailler, pas le temps de se familiariser. »

Aïssata observe un autre choc culturel sur la notion de cultiver une relation orientée sur le court terme versus le long terme :

« Ils peuvent t'ignorer toute l'année, mais n'ont aucune gêne à venir vers toi quand ils ont besoin de toi, ou ton savoir. Alors qu'au Sénégal, les relations se cultivent, s'entretiennent sur le long terme, pour l'avenir. »

Selon Oberg certains symptômes du choc culturel peuvent se manifester par certains comportements ou certaines émotions comme le sentiment d'impuissance.

Pour illustrer les phases du choc culturel il existe plusieurs modèles (Oberg, 1954 ; Adler, 1972 ; Bennet, 1993; Winkelman, 1994 pour n'en citer que quelques uns). Toutefois d'une manière générale, le choc culturel se vit en quatre phases tels que présenté par Oberg :

- D'abord la lune de miel (honeymoon), qui peut durer quelques jours voire plusieurs mois. Elle se caractérise par un sentiment de fascination, de joie, de curiosité face au nouveau contexte rencontré.
- Vient ensuite la crise (crisis) qui émerge suite aux difficultés rencontrées par l'individu pendant son ajustement. Elle peut se caractériser par une attitude de rejet et critique de la culture d'accueil. Pendant cette phase, l'individu peut être agressif, se replier vers sa communauté culturelle de référence (ses compatriotes), avoir le mal du pays. S'il ne surmonte pas cette phase, l'individu devra mettre fin à son séjour.
- La récupération (recovery) est la phase suivante, l'individu éprouve encore des difficultés mais se montre plus ouvert à la nouvelle culture et commence à approfondir ses connaissances de la langue et de son environnement. Il est en phase de guérison, peut même aider d'autres nouveaux arrivants ce qui lui permet de prendre confiance en lui/elle.
- La phase finale est celle de l'adaptation (ajustment) où l'individu accepte les us et coutumes locaux et se montre capable de fonctionner dans le nouvel environnement sans anxiété. Sans pour autant disparaître complètement, les situations de stress s'atténueront au fur et à mesure qu'il/elle apprend à reconnaître les signaux clés des interactions sociales quotidiennes.

Selon Oberg, les individus ne vivent pas tous le choc culturel de la même manière. Certains le vivent mieux que d'autres.

En effet Fatou n'a pas vécu de lune de miel, « c'était vraiment un atterrissage brusque. J'ai sentie tout de suite à quel point j'étais seule dans ma bulle. ».

La lune de miel n'a duré que deux semaines pour Kelly, elle a pris fin suite au départ de sa mère lorsqu'elle s'est retrouvée seule. Aissata a vécu une expérience similaire suite au départ de ses parents. Devoir seules faire face au nouveau contexte, semble être pour les femmes l'évènement qui marque la fin de la phase de lune de miel.

En contraste, l'expérience d'Ali est plutôt positive avec une phase de crise quasi inexistante. Il semble d'ailleurs vivre une lune de miel quasi permanente puisqu'il continue 4 ans plus tard à « baigner dans son rêve ». Il mentionne d'ailleurs :

« Les autres qui refusent (de passer par des emplois peu qualifiés) je les comprends parfaitement, ça fait partie du choc culturel, mais moi je n'étais même pas choqué. »

Il attribue ceci dans un premier temps à la préparation qu'il a reçue dans les organismes communautaires et dans un deuxième temps à son état d'esprit très lucide avant son arrivée au Québec. En effet il savait d'entrée de jeu qu'il devait « passer par un moule, un formatage pour apprendre des choses ». Enfin, pour lui, vivre au Québec c'était réaliser un rêve d'enfance.

Pour les hommes, on note en général une phase la lune de miel assez similaire. La phase de crise semble de plus courte durée.

Oberg note que l'attitude des autres face à la personne qui vit le choc culturel revêt une certaine importance. En effet lorsqu'on est frustré ou agressif envers les locaux, ils le ressentent et vont souvent y répondre de manière similaire et tout simplement chercher à l'éviter.

Fatou fait également ce constat « plus tu as des problèmes, plus tu y réfléchis, plus tu t'isoles, plus les gens ressentent que tu n'es pas bien dans ta peau et tu projettes cette image qui se dégage. Je suis sûre que ça a contribué beaucoup à mes échecs en entrevue. »

Le choc culturel est une réalité pour nos immigrants, toutefois ils le vivent chacun différemment. Les femmes rapportent un choc culturel plus long et pénible que les

hommes. Les facteurs atténuants selon les répondants sont la préparation avant l'arrivée, un réseau de contact fiable une fois arrivé au Québec, le support des organismes communautaires et enfin l'intérêt et l'appréciation de la culture québécoise.

3. 1. 3 Le racisme et la discrimination

L'un des problèmes éprouvés par les immigrants ouest-africains est la difficulté à s'intégrer au marché du travail et à trouver un emploi qui correspond à leur niveau et à leurs qualifications. Nous constatons que les enjeux sont multiples et peuvent varier d'un immigrant à l'autre : employabilité, sous-emploi, reconnaissance des qualifications professionnelles, connaissance du marché du travail et établissement des réseaux utiles à la réussite professionnelle.

Le racisme et la discrimination sont des obstacles majeurs à une intégration réussie et à la participation active et dynamique des immigrants africains à la société québécoise. Pourtant, l'accueil et le soutien de la société québécoise ne sont pas acquis d'emblée. Si certains Québécois témoignent de plus d'ouverture vis-à-vis des immigrants africains, d'autres se montrent plus distants. Cette discrimination et ce rejet se manifestent dans tous les domaines de la vie, comme le travail, le logement, les services, etc. Les comportements à l'égard des immigrants africains, quel que soit leur pays d'origine, sont donc trop souvent teintés de distanciation, d'exclusion, de méfiance, voire de rejet.

La discrimination est un phénomène difficile à mesurer, il existe toutefois selon Boudarbat et Grenier (2014) trois moyens de l'évaluer. La première méthode, la méthode statistique résiduelle, permet de comparer les résultats des immigrants par rapport à ceux des natifs sur le marché du travail en utilisant des indicateurs d'employabilité et de productivité (voir Boulet, 2013; voir Pendakur et Pendakur, 2011). La seconde méthode consiste à tester les pratiques d'embauche des employeurs en leur envoyant des candidatures en réponse à des affichages de postes (voir Eid et coll., 2012; Orepoulos, 2011) et enfin la dernière consiste à directement poser la question aux immigrants. Nous avons utilisé cette dernière approche dans notre étude. Ces moyens témoignent bien des formes subtiles que prend le racisme dans nos sociétés contemporaines.

Chez les femmes le racisme se manifeste par des commentaires déplacés ou racistes, des comportements de mépris :

« (...) on me dévisageait d'une certaine façon, les gens étaient froids envers moi »
 « (...) mon gestionnaire a dit en se référant à moi qui a embauché ça ? [Une autre fois il m'a dit] *si tu pouvais réfléchir deux fois plus que la normale* »
 « (...) quand tu passes et tu dis bonjour à tout le monde au moins 80 pourcent ne répond pas »
 « (...) [mon contremaitre] donne le travail de 10 personnes à une personne et que malgré ça, elle arrive à faire son travail même en Ramadan alors qu'elle n'a pas mangé, tu as honte après, parce qu'elle a pu le faire. Je trouve que c'est la magie de la vie »

Chez les hommes, le racisme se manifeste par des traitements inéquitables en emploi comme Koffi qui était embauché à un salaire moins élevé, alors qu'il avait des compétences supérieures.

Les répondants qui n'ont pas vécu le racisme flagrant se sentent tous de même discriminés, leur progression de carrière est limitée selon eux par un plafond de verre.

3. 1. 4 L'isolement/le réseau social

Une fois arrivés au Québec, la majorité des immigrants recensés ont une bonne impression des Québécois. Ils sont accueillants, s'arrêtent pour aider et répondre aux questions etc. Pour nos répondants, il faut être en contact avec les gens qui sont natifs pour avoir l'information pour vivre au Québec. Toutefois, nos répondants ont tous rencontré des difficultés d'ordre relationnel lorsqu'ils ont tenté d'établir une relation plus approfondie. En effet, ils se sont vite sentis à l'écart avec peu ou pas d'accès au réseau social québécois. Il est intéressant de noter que c'est surtout avec les Québécois francophones que le contact est difficile. Les trois immigrants qui sont en milieu anglophone rapportent qu'ils n'ont pas eu de difficultés avec les Québécois anglophones.

Une autre difficulté rencontrée par nos répondants, et qui est directement liée au manque d'accès au réseau social québécois, est la solitude. On note que les femmes ont été plus affectées par la solitude. En effet, elles sont souvent arrivées jeunes et seules, ainsi la rupture avec la famille les a beaucoup affectées. Selon Valz Laaroussi (2001, 2008, 2009) la famille constitue une des premiers réseaux sociaux pour les immigrantes. Selon elle « cette famille [...] était comme le bateau-repère dans lequel (les immigrantes) naviguaient tout au cours de la trajectoire d'immigration ». Ainsi en l'absence de cette « famille » l'intégration des femmes s'avère plus difficile. Fatou

mentionne d'ailleurs que si s'était à refaire elle serait venue avec son frère. En outre, le contact avec les Québécois n'a pas été facile, elles se sont senties mises à l'écart dès le départ, et ce, contrairement aux hommes.

Face à ce « rejet » de la part des Québécois et face au manque de la cellule familiale, plusieurs se sont repliés vers leurs communautés de référence, un groupe de Gabonais, la communauté ivoirienne, les étudiants africains de l'université, les membres de l'église, les collègues de travail sur le campus, etc. Et ce pour vaincre la solitude et l'isolement, mais aussi recueillir les informations nécessaires à leur intégration. Ali mentionne à ce sujet :

« (...) Pendant les deux ou trois premières années j'étais confiné aux communautés ivoiriennes, [nos échanges] étaient basés sur l'entraide, l'échange d'information, organisation d'activités... [par la suite, par le biais de ma femme j'ai commencé à fréquenter la] communauté québécoise, les sujets de discussion sont pas mal différents, développement personnel, de projets [c'est] un bon réseau pour soutenir tes initiatives »

Le terme isolement n'est pas étranger à la littérature sur l'immigration et l'intégration. Selon Oberg, le sentiment d'isolement est une réaction typique de la phase de crise. Il s'agit d'un sentiment qui émerge suite aux difficultés rencontrées par l'individu dans un nouveau contexte pendant son ajustement. Nos répondants ont eu recours à plusieurs stratégies pour vaincre la solitude, tout d'abord en se rapprochant de leur communauté culturelle de référence, par l'emploi ou le retour aux études ou des activités de bénévolat. En effet, comme le dit Rachid, lorsque tu es occupé, tu n'as pas le temps de penser à ta solitude.

3. 1. 5 La question linguistique

Parmi les facteurs qui renforcent la difficulté d'accès à l'emploi, il y a également la langue, notamment l'anglais qui est un frein à l'embauche lorsqu'elle n'est pas maîtrisée. Et inversement pour notre seul répondant anglophone, ne pas parler français représente un sérieux handicap à l'intégration sociale et l'accès à certains emplois.

« Ils font miroiter le Canada à nos frères au pays, comme si ici c'était le paradis, au Québec on te donne du boulot, on partage des maisons aux gens etc. Comme s'il suffisait de parler français. La stratégie de communication que le Canada/ le Québec fait en Afrique est fautive et je n'aime pas ça ».

Les Africains surpris de l'importance de l'anglais à Montréal, pourtant ceci s'explique bien puisque Montréal est une métropole économique. Mondialisation oblige,

l'anglais c'est la langue des affaires et de la communication internationale (Lamarre, 2009). Ainsi dans plusieurs entreprises montréalaise, le bilinguisme anglais/français reste nécessaire [...] (et) sert de critère dans l'attribution des tâches.

La compétence linguistique correspond à l'intériorisation d'un système de règles par un individu lui permettant de juger spontanément de la cohérence et de l'adéquation d'un énoncé (Chomsky, 1971, cité par Chevrier, 2000). Les linguistes établissent une différence entre la performance et la compétence lorsqu'il s'agit de la maîtrise d'une langue, ainsi une personne peut avoir la capacité, donc avoir la performance de parler une langue sans être nécessairement compétente dans cette langue (Chevrier, 2000). Ainsi il n'est pas surprenant que les immigrants de l'Afrique de l'Ouest se retrouvent perplexes devant le français québécois qu'ils peinent parfois à comprendre. Certes, ils sont francophones et détiennent la performance et la compétence de parler le Français de France mais pas la compétence de parler le français québécois.

Il s'agit d'une nuance et d'une composante importante dans leur intégration. C'est également un constat de Dupuis, 2005, dans l'étude sur les Français en entreprise Québécoise. Il observe que la plus grande maîtrise de la langue populaire permet à l'immigrant d'interagir d'égal à égal, et avec assurance, avec les Québécois. (Dupuis, 2005).

Selon Chevrier (2000), la communication est un acte relationnel et le fondement même de la relation humaine qui permet de faire reconnaître son identité. Elle observe dans le cadre de son étude que lorsqu'il y a déficit linguistique par rapport à un bilinguisme idéal la discussion qui en résulte n'est pas à la hauteur de capacités intellectuelles des sujets et cela occasionne des difficultés d'expression qui sont sources de frustrations. Chevrier va plus loin en mentionnant que la pratique d'une langue étrangère approximative n'affecte pas seulement le contenu des échanges, elle joue aussi sur la qualité des relations interpersonnelles [...] (elle) retire une partie de la convivialité propre aux échanges spontanés dans sa langue maternelle.

Ceci explique peut être la raison pour laquelle Koffi, anglophone, se confine aux groupes anglophones et établit avec eux un contact plus facile de par la familiarité

avec la langue. Ceci explique également le malaise des Québécois à son égard et vice-versa que ce soit en entreprise ou dans la vie quotidienne.

Parler une langue étrangère requiert un effort et une concentration supplémentaire, il n'est donc pas surprenant que les Québécois francophones ne se forcent pas à se prêter au jeu avec les immigrants anglophones. À cela s'ajoute le contexte particulier de Montréal, qui se situe au coeur des débats linguistiques. Lamarre et Lamarre (2009) dans leur étude ethnographique observent « comment le besoin de se positionner sur le marché mondialisé vient perturber le projet collectif québécois de protéger la langue et la culture » pour les natifs québécois face à la nécessité de s'ouvrir à l'anglais dans le milieu du travail. Pour résumer, il existe une tension car il y a la nécessité de s'ouvrir au monde pour assurer la pérennité économique mais également la crainte de mettre en péril le projet identitaire culturel du Québec. (Lamarre (2009). Les immigrants de l'Afrique de L'Ouest se retrouvent donc au coeur de cette tension entre la langue et l'identité.

3. 1. 6 Le passage par la France

Il est important de noter que l'immigration africaine s'inscrit dans l'histoire nationale de la France. Il s'agit d'une immigration ancienne et son développement ne commencera qu'après l'indépendance des anciennes colonies françaises.

Le cas des étudiants est particulièrement éclairant puisqu'ils représentent la seule catégorie d'immigration encore officiellement autorisée en France. On observe toutefois qu'ils sont « au gré des législations progressivement assimilés à des migrants comme les autres, c'est-à-dire à des immigrés suspectés d'être de "faux étudiants" troublant potentiellement l'ordre public et incitant à toujours plus de surveillance » (Timera et Garnier 2010).

Sur nos dix répondants quatre ont étudié et vécu en France avant de venir s'installer au Québec et ont vécu dans ce contexte. Il est aujourd'hui plus difficile pour un étudiant étranger de rester en France au delà de ses études universitaires et d'envisager une immigration permanente en France. En effet les mesures liées à l'immigration en Europe se sont durcies dans les dernières années. Ces mesures s'accompagnent de la mise en place de procédures d'obtention de visa de plus en plus restrictives. Ces mesures politiques ne sont toutefois « pas sans conséquences sur leurs stratégies spatio-temporelles et leurs conditions de vie. Ces mesures placent fortement les immigrés en situation de vulnérabilité en générant tout d'abord une instabilité

juridique, en produisant ensuite des situations inégalitaires. Pour tous ceux qui ont choisi de s'installer provisoirement en France, la question du statut, du logement et de l'emploi se pose avec acuité » (Timera et Garnier 2010).

Dans ce contexte, l'obtention d'un second voire troisième diplôme combiné à des « jobines » apparaît comme une alternative nécessaire, permettant de « rallonger » légalement le temps de séjour, de subvenir à ses besoins et d'investir dans son capital humain. C'est le cas de Pascal et Abdoul qui ont tous les deux entrepris des études de second et troisième cycle pour prolonger leur séjour en France tout en espérant décrocher un emploi qui stabilisera leur situation. Cela n'arrivera pas, c'est le Québec qui leur offrira cette stabilité et ce statut de résident légal. Abdoul a dû quitter la France et retourner au Burkina en attendant sa résidence permanente canadienne et Pascal qui a suivi ses pas, continuera ses études en attendant l'obtention de sa résidence permanente canadienne. Awa quant à elle a réussi à décrocher un poste suite à ses études, l'expérience était rude, elle a été victime de racisme flagrant et on lui reprochait de « voler » les emplois des français natifs. Elle a quitté la France frustrée et déçue. Elle est retournée au Sénégal avec l'intention d'y vivre. C'est pour rejoindre son mari qui habitait à Montréal qu'elle a accepté de retenter l'immigration.

« J'ai eu une très mauvaise expérience en France. Je suis arrivée ici très fermée. Les Français... ce sont les Français. Le Français n'a pas essayé [de me connaître], le Québécois au moins a essayé. J'ai été agréablement surprise »

Enfin, les témoignages des Africains noirs vivant en France sont remplis d'exemples d'un contact froid, glacial, voire même raciste.

Ainsi il n'est pas surprenant que le passage en France semble avoir rendu ceux qui y ont vécu, moins critiques de l'accueil des Québécois. Fatou et Rachid disent :

« Le racisme (existe mais il) n'est pas apparent, heureusement ils ne sont pas tous pareil... Ici je me sens mieux qu'en France ou aux US ... On devrait remercier Dieu. »

« Les gens sont très gentils ici, ça m'a choqué, les gens je les ai trouvés très très gentils et aimables, pendant le séjour que j'ai fait en France, les gens n'étaient pas aussi aimables, je m'attendais à ce que ce soit un peu pareil »

Même si le passage par la France permet une meilleure appréciation de l'accueil québécois, il n'en demeure pas moins que pas que plusieurs mentionnent que les Québécois sont hypocrites, Fatou explique :

« Je n'avais jamais cru que j'allais vivre ça car je les voyais dans la rue. Je me disais ils ne sont pas racistes, ils sont ci et ça, ils sont fins etc. Ce n'est pas ça, c'est de l'hypocrisie pure et dure. Surtout quand ils n'ont pas étudié, c'est encore pire. Là où j'étais ils n'ont pas beaucoup étudié. »

3. 1. 7 Synthèse

Permettons-nous de récapituler les données présentées précédemment. Nous retenons que nos répondants ont immigré pour des raisons différentes, certains pour les études, d'autres pour leur carrière, d'autres encore pour rejoindre leur conjoint et enfin d'autres pour une meilleure et nouvelle vie. Leurs premières impressions sont aussi très variées. Ceux qui sont passés par la France sont moins impressionnés par la ville, mais ils sont agréablement surpris par l'attitude des Québécois puisqu'ils ont vécu un racisme plus flagrant envers les étrangers en France. On note que les femmes ont été plus affectées par la solitude et le choc des valeurs culturelles. Les hommes recensés en l'occurrence semblent contents de l'accueil qu'ils ont reçu, et ce, même s'ils notent de la discrimination en emploi et l'existence d'un plafond de verre. L'intégration des immigrants de l'Afrique de l'Ouest, qu'ils soient hommes ou femmes, expérimentés ou non, exposés à une expérience dans un autre pays industrialisé ou non, est semé d'embûches qui requièrent une adaptation de la part de l'immigrant. Dans la prochaine section, nous allons faire ressortir la perception qu'ils ont de leur intégration et répertorier comment ils se sont adaptés.

3.2 L'expérience d'intégration

3. 2. 1 Leur perception de la notion d'intégration

Lors de nos entrevues, nous avons choisi de laisser nos répondants définir le concept d'intégration. En effet nous n'avons pas restreint leur interprétation de l'intégration compte tenu de la pléthore de discussions théoriques et politiques sur le sujet. De plus, le contexte québécois est unique dans le sens où on y prône un interculturalisme en matière d'immigration. « La diversité est pensée et générée sur la base d'un rapport entre les minorités issues de l'immigration récente ou ancienne et une majorité culturelle » (Bouchard, 2012), on ne s'attend donc pas à ce que l'immigrant s'assimile au groupe majoritaire, mais qu'il trouve l'équilibre entre sa culture et celle de l'hôte. Il nous a paru raisonnable pour les fins de notre étude de laisser aux répondants, la latitude d'y donner le sens qu'ils souhaitaient. Il est intéressant de noter que seuls trois répondants sur dix lorsque questionnés sur leur degré d'intégration, ont demandé plus de précisions sur ce que nous entendions par « intégration ». Les sept autres répondants, ont répondu spontanément.

Ainsi, Kelly et Ali se disent très intégrés, l'une à 100% et l'autre dit baigner dans son rêve. Curieusement Kelly rencontre toujours de la difficulté lorsque vient le temps de se trouver un emploi à la hauteur de ses qualifications et attribue cela à une discrimination raciale. Nonobstant, cela ne semble pas affecter sa perception de son intégration. Pour elle, l'intégration ne signifie pas forcément l'accès équitable aux emplois et opportunités. Le fait de comprendre et parler le français québécois, d'adopter les mœurs, les coutumes et le style de vie, de participer à l'activité économique et payer ses impôts sont tous des indicateurs de sa bonne intégration. En contraste, Koffi, qui a obtenu sa citoyenneté, s'est acheté une maison à Montréal et qui occupe un poste hautement qualifié et bien rémunéré se donne la note la plus faible du groupe. Il mentionne même vouloir se noter en négatif si cela était possible pour exprimer symboliquement son manque d'intégration. À cet égard, on pourrait se dire que l'impact de la langue a un grand effet sur cette situation. La langue constitue ici un frein à son intégration. Sans la connaissance du français son intégration est confinée aux communautés anglophones non représentatives (à ses yeux) de Montréal. Il ressent donc dans son quotidien qu'il est mis à l'écart. Pourtant, Olayinka qui est aussi anglophone s'attribue une note plus de deux fois plus généreuse. Elle fréquente le milieu académique anglophone et ne ressent pas le besoin du contact avec la

communauté francophone, de plus son manque d'interaction avec cette communauté francophone ne semble pas l'affecter dans son quotidien. De plus, elle est capable de s'exprimer en français au besoin.

Il pourrait sembler superficiel d'avoir demandé aux répondants de quantifier leur intégration compte tenu des diverses dimensions de la notion d'intégration, néanmoins il nous paraissait important d'avoir une idée de leur auto-évaluation et d'observer les priorités de chacun. Les critères que chacun utilise pour donner une note à son intégration sont plus ou moins similaires : économiques (emploi, impôt etc.), culturel (connaissance des codes culturels etc.), sociale (participation communautaire, religieuse, groupes sociaux etc.) et enfin politique (participation aux droits et devoirs conférés par le statut, etc.). En revanche, les notes qui en résultent varient grandement selon le répondant, son interprétation de l'intégration et ses priorités personnelles. En général, l'intégration se veut d'un point de vue social et économique pour la majorité des répondants. Seul Koffi la perçoit d'un point de vue global, certes l'intégration économique et culturelle est importante, toutefois si le climat politique et social envoie des messages d'un protectionnisme québécois grandissant cela devient problématique. Si « l'autre » ne veut pas de toi parce que tu ne parles pas français ou parce que tu ne lui ressemble pas, il en résulte une qualité de vie médiocre.

3. 2. 2 Stratégies d'intégration des sujets

Avant d'amorcer cette section, il est important de noter qu'il ne s'agit pas ici d'une liste exhaustive des stratégies adoptées par nos répondants, mais uniquement une synthèse succincte des stratégies que nous avons jugées les plus intéressantes et récurrentes en nous basant sur les entrevues.

3.2.2.1 Motivation personnelle et préparation à la réalité

Ali est celui qui se sent le plus heureux parmi tous les répondants. Il « baigne dans son rêve ». Il savait exactement à quoi s'attendre en arrivant au Québec à travers un échange d'information intensif avec des amis québécois, il a également beaucoup lu et sa préparation a pris 4 ans. Ali a pris son temps pour se préparer pour cette immigration dont la motivation première était l'aventure. Le choix du Canada n'était pas aléatoire, il a cultivé à travers les années une attirance et une admiration pour le Québec. Ceci a atténué son choc culturel et contribué à son expérience très optimiste. Il rencontre les mêmes défis que les autres mais en fait une lecture toujours optimiste.

« Plus de 50% de ma réussite dépend de moi ». On observe aussi que Ali adopte une attitude très proactive, en effet il ne s'est pas attendu à se faire prendre par la main, son intégration, c'était à lui d'en prendre les devants. « On est des immigrants, on vient chez les gens. Quand l'hôte vous ouvre les bras c'est toute une symbolique. C'est à vous de rentrer, d'avancer vers eux. Les gens sont généralement dans leur bulle alors si quelqu'un pète sa bulle pour toi, à toi de faire le reste ». Certains auteurs soutiennent ce point de vue et proposent que « l'intégration est un processus issu d'une dynamique mutuelle, ne dépendant ni totalement de l'immigré, ni entièrement de la société d'accueil. Elle est bidirectionnelle et collective » (Pellerin, 2013).

En contraste, Aïssata a choisi le Québec uniquement pour effectuer ses études, elle n'était pas particulièrement attirée par le Canada, ni par l'Amérique du Nord. Ses attentes étaient : « une bonne éducation, une formation de qualité ». Ses parents se sont occupés de ses dossiers d'immigration et elle imaginait le Québec comme elle l'avait vu dans les medias. On a toujours tout fait pour elle, alors elle n'était pas outillée et ne savait pas comment s'outiller pour ce changement. Aïssata s'attendait à se faire intégrer, elle ne concevait pas l'idée qu'il faille nécessairement aller vers les gens pour demander de l'aide, car « d'où elle vient, au bout d'une minute à poirotter les gens viennent spontanément proposer de l'aide ».

En comparant l'expérience d'Ali et d'Aïssata, il paraît évident qu'avoir un intérêt et une attirance particulière pour le pays d'accueil fait en sorte qu'on s'informe davantage sur ses mœurs, son histoire, ses us et coutumes. De plus cela permet de tisser des liens avec ses habitants de manière proactive afin d'en apprendre davantage et d'arriver préparé. De plus, cette fascination particulière pour le pays d'accueil prolonge la lune de miel et permet de vivre les obstacles de manière plus optimiste. Enfin, l'immigrant, s'il se perçoit comme sujet actif dans le processus de l'intégration, a un rôle à jouer pour favoriser le succès de son intégration.

3.2.2.2 Les astuces et outils des organismes communautaires

Au Québec, certaines structures tel que les organismes communautaires sont mises en place pour faciliter le processus d'installation des nouveaux immigrants. Les répondants qui ont utilisé les services des organismes communautaires se disent préparés à passer les entrevues à la québécoise et à décrocher un emploi. Cette stratégie permet effectivement de pallier aux difficultés liées à la mauvaise

compréhension du marché de l'emploi québécois et les attentes au niveau de la présentation d'une candidature ainsi que le processus de l'entrevue pour les nouveaux arrivants. Les centres communautaires permettent aussi de se constituer un réseau social stable et fiable, ce qui permet aux femmes de se sentir moins vulnérables et de vaincre la solitude. Fatou avoue d'ailleurs que si c'était à refaire elle passerait par un centre communautaire dès son arrivée. Immigration, Diversité et Inclusion affiche sur son site internet l'énoncé suivant au sujet des centres communautaires :

« Divers organismes communautaires contribuent à l'accueil et à l'intégration des immigrants. Ils connaissent très bien les difficultés liées à l'établissement et peuvent y apporter des solutions concrètes. Des collaborateurs s'exprimant dans votre langue pourront vous aider dans vos démarches en vous offrant, selon vos besoins, une gamme de services : accompagnement personnalisé, information, orientation, traduction, recherche de logement. Le gouvernement soutient financièrement ces organismes indépendants à titre de partenaires de son action. »³⁹

Ces services de première ligne, médiateurs entre l'immigrant et son milieu d'accueil, « ont notamment pour but d'orienter les immigrants vers diverses institutions ainsi que de les initier aux valeurs culturelles et civiques locales. Ces organismes offrent divers services d'accueil et d'aide à l'intégration (francisation, orientation, conseils, recherche d'un emploi, etc...) et sont plus ou moins généraux (ils peuvent recevoir plusieurs communautés ou cibler certaines professions comme par exemple les immigrants ingénieurs). Des formations y sont aussi régulièrement organisées sur des aspects généraux ou plus spécifiques de la diversité. » (Le Moing, 2014).

3.2.2.3 Intégration par l'emploi ou l'implication sociale

L'implication économique ou sociale est un moyen d'entrer en contact avec « l'autre ». Aissata a eu beaucoup de difficultés à s'intégrer, elle a jugé qu'il fallait qu'elle travaille pour vaincre sa solitude et s'intégrer. D'une certaine façon son emploi a contribué à son intégration puisqu'elle a réussi à se faire des connaissances cordiales au travail. Toutefois, la relation est restée assez superficielle.

³⁹ Organisme partenaires du ministère – page consultée le 17 août 2017 : <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/travailleurs-permanents/integration/organisme-partenaires.html>

Fatou a rejoint un centre communautaire où elle a rencontré « des gens à [s]a mesure. C'est à travers ce centre qu'elle a été appuyée pour décrocher son poste actuel. Elle y participe activement comme bénévole aujourd'hui et partage son expérience avec les nouvelles arrivées. Selon Cloutier, la fréquentation d'organismes du milieu communautaire « constituent pour les femmes un lieu d'accueil et un point d'attache; ils favorisent les apprentissages sur la société d'accueil et soutiennent le tissage des premiers liens avec elle » (Cloutier selon Garnier 2011). Pour Fatou, le point tournant de son intégration est survenu au travail alors qu'elle baignait en milieu purement québécois. L'emploi s'est en quelque sorte le point de rencontre « forcé » entre l'immigrant et le natif. En effet l'emploi permet un contact quotidien, régulier qui perdure dans le temps. Au fil du temps, cela « contraint » l'immigrant et le natif à interagir et à apprendre à se connaître et cohabiter pour le bon fonctionnement des activités de l'entreprise. L'expérience a été rude pour Fatou et son égo en a pris un coup, mais c'est seulement à travers cette expérience qu'elle a eu le déclic de changer et adapter son attitude au contexte québécois. Il en résulte pour elle, une sensation d'être chez elle, et la confiance en elle de se sentir à l'aise au Québec malgré le comportement négatif de certains québécois.

Ainsi, chacun à leur façon, les répondants ont développé un sentiment d'appartenance à leur milieu à travers leur emploi ou leur implication dans les associations.

3.2.2.4 S'intégrer en bâtissant une relation

- L'apparence comme premier point de contact et comme premier point commun entre elle et l'autre.

La stratégie d'intégration d'Awa est la bonne première impression qu'elle donne. Elle s'assure de toujours être bien habillée, propre, bien s'exprimer mais surtout être sociable et ouverte aux autres. Cette formule a toujours fonctionné pour elle. Il existe toutefois une condition de succès. En effet il faut que l'autre soit déjà ouvert d'esprit à la base. De plus cela permet d'établir le premier contact, encore faut-il savoir le maintenir et le développer.

- La culture de la relation avec l'autre en entreprise (et ailleurs)

La stratégie de prédilection d'Olayinka la construction d'une relation avec les autres, mais plus précisément avec sa gestionnaire. Son approche lui a certainement permis

de gravir les échelons et d'avoir une belle carrière professionnelle. Elle prône que si on ne fait pas l'effort de cultiver la relation, on ne sait pas quand elle pourrait s'avérer être utile.

Certes cette stratégie semble intéressante toutefois, différents facteurs peuvent influencer la rapidité de développement d'une relation, de plus comme le souligne Olayinka, le hasard joue car il faut croiser la bonne personne au bon moment. De plus cultiver les relations est une habileté qui ne vient pas aisément pour tous, le caractère personnel ainsi que la notion de temps jouent un rôle important.

3.2.2.5 Autres stratégies

Ali est le seul à avoir épousé une Québécoise et à fréquenter un réseau social québécois. L'intégration par mariage semble avoir favorisé son intégration sociale. Koffi, Ali, Abdoul et Pascal, malgré leur statut de travailleurs qualifiés sont retournés aux études pour continuer à se développer et améliorer leur situation. Dans certains cas, une formation supplémentaire peut être utile, mais dans l'autre elle peut rendre l'immigrant surqualifié.

Conclusion

Dans cette section, nous nous sommes questionnée sur les stratégies mises en place par les immigrants interrogés afin de surmonter les difficultés liées à leur intégration. Nous avons relevé quatre stratégies principales utilisées par nos répondants : la motivation personnelle et la préparation proactive, l'emploi et l'implication sociale, l'utilisation des centres communautaires. Le retour aux études et le mariage mixte ne sont pas énoncés comme tels, toutefois nous avons jugé pertinent de les présenter car d'autres recherches empiriques sur les stratégies adoptées par les immigrants en font mention (voir Dupuis 2005 et mémoire de ANM Ezechiel 2006). Plusieurs groupes culturels ont été étudiés et il est intéressant de comparer les stratégies d'un groupe à l'autre. C'est le cas par exemple de l'étude de ANM Ezechiel (2006) sur l'intégration des Guinéens, Maliens et Sénégalais au Québec ainsi que celle de Dupuis (2005) sur l'intégration des Français dans les entreprises québécoises.

L'étude de NAM Ezechiel (2006) sur les stratégies des immigrants guinéens, maliens et sénégalais observe que les stratégies d'intégration adoptées sont :

- Le retour aux études universitaires

- Le mariage mixte
- Le repli réactionnaire sur la communauté d'origine
- La conservation de la culture d'origine

Le profil culturel des répondants est quasi-identique à notre échantillon puisque ce sont des ressortissants de l'Afrique de l'Ouest. On note toutefois quand même quelques différences que l'on peut peut-être attribuer la différence au « temps » l'étude datant d'il y 10 ans ou tout simplement aux limites indéniables de l'approche méthodologique, en effet la taille et les critères de l'échantillon, la collecte de données et l'interprétation que chaque chercheur fait des données recueillies présentent tous des limites à la compréhension du phénomène étudié et rend difficile une comparaison.

L'étude de Dupuis (2005) enquête sur les Français les mieux intégrés et le malaise vécu par ceux-ci en entreprise québécoise à Montréal ainsi que les stratégies adoptées par les membres de cette communauté pour mieux s'intégrer. Cette enquête est intéressante pour notre étude puisque tout comme les immigrants africains, plusieurs Français quittent le Québec insatisfaits de leur intégration. Même si le profil de l'immigrant français diverge de celui de l'immigrant africain une dichotomie entre les deux groupes reste intéressante. En effet l'étude démontre que plusieurs immigrants français vivent une stigmatisation au travail de part le fait qu'ils sont français. Selon l'étude, ce problème est suffisamment important pour rendre le milieu de travail difficile. En effet ils rapportent être victime d'hypocrisie, leur présence semble provoquer la fermeture du Québécois natif, de plus les esprits s'échauffent vite suite à une discussion corsée ou à un comportement jugé trop français. Il existe clairement un malaise. Les Français interrogés ont eu recours à diverses stratégies pour s'intégrer et faire face à ces difficultés :

- stratégies défensives, prudentes, parfois empreintes de résignation
 - s'adapter et éviter de provoquer
 - adopter une attitude plus prudente pour éviter les attaques
- attitude combattive voire agressive (en prenant le taureau par les cornes)
- vivre en ghetto (repli sur la communauté de Français suffisamment importante à Montréal)

- retour aux études dans l'espoir de s'ouvrir plus de portes (cette stratégie n'est pas énoncée comme telle pour la majorité mais au moins une répondante en parle)
- pour les entrepreneurs, s'associer avec un natif québécois (cette stratégie n'est pas énoncée comme telle pour la majorité mais au moins un répondant en parle)

Les stratégies diffèrent bien d'un groupe à l'autre et cette différence en soi est intéressante et dépeint bien la difficulté de définir une approche « one size fits all » qui assurera une intégration réussite pour l'immigrant lambda.

Il est intéressant de noter que selon l'étude de Dupuis (2005), c'est dans les milieux les moins scolarisés que ce malaise (liés à la maîtrise de la langue entre autre) se manifeste le plus pour les Français. Fatou mentionne avoir plus de difficulté au travail avec le Québécois pure laine qui n'a pas fait de longues études et dont la connaissance du monde extérieur est limitée

CONCLUSION GENERALE ET APPRENTISSAGES

Le Canada fait partie des États qui reçoivent le plus grand nombre de nouveaux arrivants venant d'un peu partout dans le monde. Plus d'un tiers de la population québécoise est composée d'immigrants ou d'enfants d'immigrants (Picot, Garnett, et Hou, 2011). Pour le Québec, la population noire qui compose une bonne partie des immigrants au Québec, notamment celle provenant de l'Afrique, est très diversifiée en termes de provenance ethnique, de période d'installation, de compétence linguistique, de diplômes ou encore d'expérience professionnelle. Cela signifie que les enjeux peuvent être différents et dépendent beaucoup des groupes sociaux. Toutefois, le problème de discrimination semble être commun à tous les immigrants.

Afin de mieux comprendre les problèmes d'intégration de ce groupe d'immigrants, nous avons commencé ce travail par un cadrage théorique portant sur la culture dans la gestion des entreprises québécoises et des entreprises africaines. Nous avons ensuite recensé l'expérience de vie et de travail des immigrants de l'Afrique de Ouest dans la société québécoise. Nous avons identifié à travers 10 récits de vie ce qui facilite l'intégration de ce groupe et ce qui la favorise.

Au Québec, les gestionnaires ont tendance à reproduire les modèles de direction qui se reflètent par « un individualisme grandissant des gestionnaires québécois et le développement d'un modèle de gestion centré davantage sur l'égalité, la participation, l'arrangement et le consensus » (Dupuis, 2002 : 183).

Les Africains quant à eux ont l'habitude de vivre au sein d'un univers mental qui est statique et marqué par plusieurs valeurs de référence comme l'oralité, la solidarité, l'âge, la famille et l'ethnie. L'Afrique de l'Ouest est caractérisée par une distance hiérarchique élevée privilégiant le modèle de la famille et dans lequel le pouvoir est la base de la société.

Bien que marqués par différentes valeurs qui les animent, les Africains qui viennent au Québec doivent obligatoirement faire face à un changement de leurs référents

d'origine selon les rôles sociaux qui y sont présents. Quelle que soit la situation de l'immigrant, il est obligé de s'adapter à la vie de la société d'accueil et de considérer que le choc culturel fera partie du quotidien. Beaucoup de choses peuvent paraître nouvelles; entre autres, la nourriture, la langue, les personnes, etc. Cela dit, le fait d'entrer dans une nouvelle terre d'accueil signifie qu'un individu associe les valeurs culturelles et identitaires qu'il possède déjà avec celles de la société nouvelle.

Nous avons répertorié quelques stratégies adoptées par ce groupe d'immigrants pour favoriser leur intégration. Tous les répondants quelle que soit leur histoire ont adopté des stratégies pour pallier aux défis qu'ils ont rencontrés en intégrant la société québécoise. On pourrait organiser ces stratégies en allant du plus rudimentaire au plus abstrait/inspirant un peu à l'image de la pyramide de Maslow. En bas de la pyramide se trouverait la décision et la motivation d'entreprendre l'immigration. Sans cette motivation à la base, le parcours ne peut débuter. Ensuite on retrouve les institutions et services tels que les centres communautaires, à ce niveau, l'information de base est reçue, elle donne à l'immigrant ses repères, sa sécurité. Plus tard, des signes intégrateurs apparaissent par l'emploi, à condition d'obtenir les informations jugées pertinentes sur le marché du travail. Ultérieurement, la gestion de la dynamique en entreprise, avec la première impression que l'on donne, et de la manière dont on tisse ses liens pour nous permettre d'évoluer et surmonter les préjugés.

Toutefois, l'adaptation à la culture québécoise ne suffit pas pour pouvoir intégrer pleinement la société. Cela est affirmé par les immigrants qui ont fait l'objet d'entretiens dans le cadre de ce travail.

En effet, malgré le fait que les immigrants disposent de diplômes élevés avec des expériences de leur pays d'origine, ils connaissent des difficultés significatives qui perdurent en matière d'insertion en emploi et d'intégration socio-économique. Cette situation donne souvent lieu à un problème d'inégalité sociale. Pourtant, la réussite d'une intégration économique (Perroux, 1966) conditionne la capacité des individus à accéder aux services dont ils ont besoin, à avoir une bonne qualité de vie, à participer à la vie sociale et politique et à développer un sentiment d'appartenance à leur milieu.

On constate que le sentiment d'exclusion se développe de plus en plus chez les immigrants africains engendrant un retrait de la vie sociale ou encore un repli sur la

vie communautaire du groupe d'origine. Par ailleurs, l'exigence quant au bilinguisme dans le domaine professionnel est un autre frein majeur pour les immigrants africains.

Considérer avec sérieux ces obstacles dans l'analyse des difficultés d'intégration socio-économique des immigrants récents permet de voir que ce n'est pas l'infériorité des compétences des immigrants, mais bien des pratiques discriminatoires sur le marché du travail qui sont en cause.

Compte tenu de ces différents constats, nous pouvons dire que les Québécois, de par leur histoire, cherchent à se préserver de l'invasion de « l'autre » dans toutes ses formes. Cette minorité francophone dans une majorité anglophone canadienne adopte un protectionnisme identitaire qui se reflète dans ses interactions avec « l'autre ». Fournier (cité par le Moing) mentionne que les résistances des Québécois face à la diversité culturelle et au multiculturalisme se traduit par un malaise sur le sentiment de devenir étranger chez soi, l'impression d'un effritement de la cohésion sociale, la fin d'une identité nationale, la crainte que les valeurs communes ne soient menacées, un sentiment d'insécurité associé à l'immigration et enfin la récurrence du syndrome de la disparition du Québec. De leur côté, les Africains préfèrent rester dans leur groupe de référence et considèrent l'organisation comme terrain de rencontre « forcé » pour les deux groupes. De plus, il n'existe pas assez d'opportunités pour socialiser avec les Québécois car il n'y a jamais de sortie entre collègues ou entre camarades de classe.

Sur 10 immigrants ouest-africains rencontrés, 5 veulent rentrer chez eux ou aller vers d'autres provinces, soit la moitié de notre échantillon. Certes, leur intention initiale n'était pas de s'établir de manière permanente. En revanche, ils ont pratiquement tous soit le statut de résident permanent ou de citoyen canadien. Il semble que le Québec n'ait pas réussi à les séduire. Il apparaît donc judicieux de comptabiliser le départ comme une stratégie d'évitement ou de contournement des difficultés qu'ils affrontent.

En revanche, malgré la discrimination et la stigmatisation des immigrants sur le marché du travail, il est important de noter que certains immigrants trouvent que les Québécois sont accueillants et très ouverts d'esprit.

Notre étude brosse un portrait descriptif de la situation des immigrants de l'Afrique de l'Ouest en contexte québécois. Nous peinons à tirer des conclusions explicatives à

notre satisfaction sur le pourquoi de ces difficultés d'intégration en utilisant les théories du management interculturel. De plus, une littérature quasi inexistante sur l'histoire entre le Québec et l'Afrique noire nous laisse sans point de référence pour donner sens aux expériences qui nous ont été remontées. Dupuis (2005) observe dans le cadre de son étude sur l'intégration des immigrants français qu'il est difficile d'expliquer les difficultés vécues par les immigrants en se basant sur les théories du management interculturel. Il faut « s'éloigner de l'analyse en vase clos de la culture pour adopter une analyse où la culture est comprise dans ses relations avec d'autres cultures » (Dupuis, 2005). Selon Dupuis (2005), « le management interculturel ne cherche que rarement à intégrer les acquis des théories sur l'immigration. [...] Peu d'auteurs en management interculturel incorporent l'histoire des relations entre cultures dans leurs recherches. [...] Le management interculturel devrait incorporer ces connaissances et s'ouvrir à des approches de la culture plus interactionnistes.

BIBLIOGRAPHIE

- **Adler N.J. et Graham J.L.** , « *Business Negotiations : Canadians Are Not Just Like Americans* », Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Vol 4, No 3, 1987, pp. 2011-238
 - **Allali, B.**, « *Pour une comparaison transculturelle des pratiques de management* », Cahier de recherche, No. 01-05, HEC Montréal, 2001
 - **Arcand, S.**, « *Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion* », Revue Gestion, vol. 31, no. 4, 2007
 - **Bouchard, G.**, « *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde* », Montréal, Boréal, 2000.
 - **Bouchard, G.**, « *L'interculturalisme, un point de vue québécois* ». Montréal, Les Éditions du Boréal, 2012.
 - **Boudarbat, B** « *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec* », Université de Montréal et CIRANO, 2014
 - **Boudarbat, B., et Boulet M.**, « *Détérioration des salaires des nouveaux immigrants au Québec par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique* ». IRPP Choix 13, no 7. Montréal : Institut de recherche en politiques publiques, 2007
 - **Boudarbat, B., et Grenier G.**, « *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec* ». rapport de projet, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), 2014
 - **Boulet, M.**, « *L'évolution de la qualité d'emploi des immigrants du Canada par rapport aux natifs : comparaison interprovinciales* ». Thèse de doctorat en relations industrielles, 2013
 - **Bourgoin, H.**, « *L'Afrique malade du management* », Paris, Éd. Jean Picollec (Perspective 2001). 1984
 - **Caldwell, G.**, « *L'intégration des immigrants à Montréal dans les années 1970* ». Recherches sociographiques, Vol 34.3. 1993
 - **Clairet-Baril, S.**, « *La confrontation de deux logiques culturelles : les québécoises et les français en affaires* », Mémoire HEC Montréal, 161 p. 2003
- Dupuis, J-P.**, « *Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique* » dans E. DAVEL, J.-P. DUPUIS et J.-F. CHANLAT (dir.), « *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques,*

pratiques et plongées », Chapitre IV.1 sur le DVD, Québec, Presses de l'Université Laval et TELUQ/UQAM, 2008

- **Dupuis, J-P.**, « *Les P.M.E. Québécoises sur les marchés américains et français. Le choc culturel* », Gestion, revue internationale de gestion, Été 2008
- **Dupuis, J-P.**, « *Être un 'maudit Français' en gestion au Québec* ». Gérer et Comprendre. 81(Fall): 51-61. 2005
- **Dupuis, J-P.**, « *New Approaches in Cross-Cultural Management Research: The Importance of Context and Meaning in the Perception of Management Styles* », Cross Cultural Management-An International Journal, Vol. 14, no 1, p. 67-84, 2014
- **d'IRIBARNE, P.**, « *La logique de l'honneur Gestion des entreprises et traditions nationales* », Publié aux éditions du Seuil, Paris, 1989
- **Eid, P., M. Azzaria et M. Querat.** « *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal* ». Rapport de recherche de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. 2012
- **Eid P.**, « *Mesurer La Discrimination À L'embauche Subie Par Les Minorités Racisées : Résultats D'un « Testing » Mené Dans Le Grand Montréal* », 2012
- **Ezechiél, NAM** « *Les stratégies individuelles d'intégration des immigrants guinéés, maliens et sénégalais au Québec* » Mémoire de maîtrise, Département de Communication, L'Université du Québec à Montréal, 2006
- **Garnier S.**, « *La valorisation des savoirs des femmes immigrantes en milieu communautaires. Source d'inspiration pour l'intervention sociale [Note de lecture]* » Alterstice, 2011
- **Gaudet É.**, « *Relations interculturelles : comprendre pour mieux agir* ». Mont-Royal : Thomson, Groupe Modulo, 2005
- **Guibert, J., et Jumel G.**, « *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales* » Paris : Armand Colin, 1997
- **Hall, E. T.**, « *Le langage silencieux* », Edition du Seuil, 1984
- **Hall, E. T.**, « *Guide du comportement dans les affaires internationales* », Edition du Seuil, France, 1990
- **Hofstede, G., Adriana V Garibaldi de Hilal, Sigmar Malvezzi, Betania Tanure, HenkVinken** « *Comparing regional cultures within a country* », Journal of Cross-Cultural Psychology, Sage Publications, 2010

- Huberman A & Miles M**, Chapitre 1 – 3 dans *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991
- **Hugon, P.**, « *Les blocages socio-culturels en Afrique noire* ». Tiers-Monde, Vo. 8, no 31, pp. 699-709. 1967
 - **Hodgetts R. et Luthans F.** « *International Management* », 4ème Edition, McGrawHill, Etats-Unis, 2000
 - **Kerim-Dikeni, S.**, « *Étude comparée de la gestion au Québec et en Afrique de l'Ouest* », Mémoire HEC Montréal, 190p. 2001
 - **Kvale, S.** « *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* », Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2000
 - **Lamarre P., Lamarre S.**, *Pratiques langagières et discours sur les langues et l'identité dans une Entreprise montréalaise: contradictions et ajustements* », Francophonies d'Amérique, n. 27, p/131-155, 2009
 - **Le Moing, A.** « *L'intégration des immigrants au Québec: de quelle gouvernance parle-t-on?* », Mémoire(s), identité(s), marginalité(s) dans le monde occidental contemporain [En ligne], 11 | 2014, mis en ligne le 15 mai 2014, consulté le 17 août 2017. URL : <http://mimmoc.revues.org/1578> ; DOI : 10.4000/mimmoc.1578
 - **Mahamet T. et Garnier J.**, « *Les Africains en France* », Hommes et migrations, 1286-1287, 2010.
 - **McAndrew, M. et M. Potvin** « *Le racisme au Québec : éléments d'un diagnostic, Montréal* », Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles, coll. « Études et recherches », 1996.
 - **Minkov, M., & Hofstede, G.** « *Hofstede's fifth dimension ; New evidence from the World Values Survey* ». Journal of Cross-Cultural Psychology, 2000
 - **Mutabazi, E.**, « *Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire* », Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 2008
 - **Oberg, K.** « *Cultural shock: Adjustment to new cultural environments.*» Practical Anthropology, 1960, 7, 177-182.
 - **Oberg, K.** « *Culture Shock* » (Bobbs-Merrill Reprint Series in the Social Sciences, A-329). Indianapolis: Bobhs-Merrill. 1954

- **Oreopoulos, P.** « *Why do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment With Thirteen Thousand Resumes* ». *American Economic Journal : Economic Policy*. 2011
- **Pellerin A.** « *L'information dans le parcours des immigrants qualifiés récents au Québec : Des attentes à la réalité.* » Mémoire de maîtrise, Département des Relations Industrielles, Université Laval, 2013
- **Pendakur, K et R. Pendakur.** « *Color by Numbers : Minorities Earnings in Canada 1995-2005* ». *Journal of International Migration and Integration*, 2011
- **Perroux F.**, « *Intégration économique. Qui intègre ? Au bénéfice de qui s'opère l'intégration ?* », *Économie appliquée*, XIX (3-4), 389-414. 1966
- **PICOT, Garnett, et Feng HOU.** « *À la poursuite de la réussite au Canada et aux États-Unis : Les déterminants des résultats sur le marché du travail des enfants d'immigrants* », *Statistique Canada*, n° 11F0019M au catalogue 2011
- **Punnett, B.J., Whitane, S.**, « *Hofstede's value Survey Module : To embrace or Abandon?* », *Advances in International Comparative Management*, No 5, 1990, pp. 69-89. 1990
- **Rhein, C.** « *Integration social, integration spatial* » *L'Espace géographique*, 2002
- **Segal, J.P.**, « *La gestion participative : une comparaison Etats-Unis, Qebec. France* », *Revue Francaise de Gestion*, No 64, septembre-octobre 1987, pp.51-58, 1987
- **TELUQ.** « *Gestion en contexte interculturel Approches, problématiques, pratiques et plongées* », Sous la direction d'Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis-Jean-François chanlat 2010
- **T-Kit.** « *Concepts de l'apprentissage interculturel* », 2000
- **Valz Laaroussi M.**, « *Mobilité, Réseaux et Résilience. Le cas des familles immigrantes et réfugiées au Québec.* ». Québec, Presses de L'Université de Québec, 2009
- **Valz Laaroussi M.**, « *Du Maghreb au Québec : accommodements et stratégies* ». Travail, Genre et Sociétés, 2008
- **Valz Laaroussi M.**, « *Le familial au cœur de l'immigration : les stratégies de citoyenneté des familles immigrantes au Québec et en France* ». Paris et Montréal, L'Harmattan, 2001
- **Zhan, s, Lessard, L.F.**, « *Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturelles des gestionnaires québécois* » *Revue Organisation*, Vol 6, No 2, pp. 29-40. 1998

ANNEXE 1 : Grille d'entrevue

Grille d'entrevue

Pourquoi immigrer?

Votre parcours professionnel et scolaire/universitaire

Comment vous êtes vous préparé?

Quelles étaient vos attentes? Que pensiez vous gagner en immigrant? (voir question fin d'entrevue sur appréciation de l'expérience d'immigration)

Votre expérience au Québec

Votre intégration

- Premiers contacts au Québec (famille, ami, organismes, associations...)
- Supports dont vous avez eu besoin (logement, emploi ...etc.)
- Quelles étaient vos premières impressions (de Montréal, des Montréalais...)

Votre relation avec les québécois

- Au travail (amicale/professionnelle) – voir plus dans section « au travail »
- Au quotidien (amis africains/québécois/multiethniques)

Quelle est votre situation professionnelle?

- Depuis combien de temps travaillez-vous?
- Pour quel type d'entreprise travaillez-vous?
- Votre travail fait-il appel à toutes vos compétences?
- Quel est votre niveau d'éducation?
- Avez-vous demandé que vos qualifications soient reconnues et avez-vous réussi à les faire reconnaître?
- Votre éducation est-elle suffisante?
- Quelles raisons vous empêchent de participer à une formation?

Parlez-moi de votre expérience de recherche d'emploi (processus suivi, entrevues)

- Quels problèmes avez-vous rencontré pour trouver un emploi?

Au travail

Parlez-moi de votre premier emploi – votre première journée de travail

Votre intégration

Vos impressions/attentes

Votre emploi (rôle/responsabilités)

Relations

- Supérieur
- Subordonnés (si applicable)
- Collègues
 - Québécois
 - Autres (préciser)

Communication

- Votre langue maternelle (Français pour l'Afrique de L'Ouest)
 - Autres langues parlées couramment
 - Pourquoi ne pas avoir appris le français/anglais?
 - Avez vous eu des problèmes a apprendre la langue locale?
 - Principaux problèmes a apprendre la/les langues nationale?
 - Avez-vous suivi un cours de langue ou d'intégration?
 - Si oui, en quoi cela vous a-t-il aidé?
- Interactions (accent, vocabulaire ...etc.)
- Vos impressions
- Vos attentes

Vos impressions sur les pratiques de gestion au travail/en comparaison à ce que vous avez connu dans votre pays

Qu'est-ce qui vous a frappé/surpris/irrité/déçu/ en ce qui est du style de gestion?

En quoi cela diffère t-il de ce que vous avez connu?

Parlez-moi de votre évolution de carrière (processus...)

En général – faisons le bilan

Appréciation de la culture québécoise

- Ce que vous aimez (en citer 3)
- Ce que vous n'aimez pas (en citer 3)
- Niveau de satisfaction sur votre décision d'immigrer
 - Bilan positif/négatif/mitigé (détail)

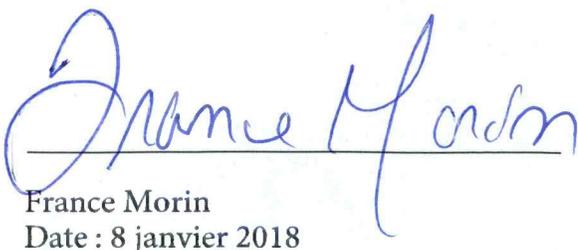
CERTIFICATION

Déclaration de transfert de support par numérisation

En conformité avec l'article 2842 *du Code civil du Québec*, je, soussignée, France Morin, affectée au transfert de support des documents par procédé de numérisation, déclare ce qui suit :

1. J'atteste que j'ai été désignée à titre de personne responsable de la conservation des documents par le Directeur du Service de la gestion des documents et des archives conformément à la délégation de pouvoir du Conseil d'administration de HEC Montréal adoptée par une résolution datée du 8 octobre 2009;
2. J'ai procédé à la numérisation de «Mémoire - A089W90998»
 - 2.1 Format d'origine : Papier
 - 2.2 Délai de conservation : 0308 Thèse et mémoire - Gestion de l'évaluation de l'étudiant
 - 2.3 Procédé de transfert : Numérisation
 - Numériseur : Paper Stream IP fi-6770 dj
 - Format de fichier : PDF/A
 - Résolution de l'image : 300 ppp
 - Mode colorimétrique : couleur
3. J'ai effectué cette opération à HEC Montréal, 5255, avenue Decelles, Montréal, Québec, le 8 janvier 2018;
4. Je certifie que lesdits documents ont été fidèlement numérisés et que les copies présentent la même information que les documents originaux;
5. En conformité avec l'article 17 de la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*, l'intégrité des copies des documents reproduits est assurée par les garanties suivantes :
 - 5.1 le format PDF/A constitue un support non altérable et pérenne;
 - 5.2 les procédures de gestion des documents et archives adoptées par le Service de la gestion des documents et des archives de HEC Montréal et soutenant les activités de transfert de support respectent toutes les exigences du cadre législatif et réglementaire en vigueur au Québec;
 - 5.3 les conditions de conservation répondent aux normes archivistiques et de sécurité.

En foi de quoi, j'ai signé à Montréal


France Morin
Date : 8 janvier 2018

HEC MONTRÉAL
Service
de la gestion des documents
et des archives