HEC MONTRÉAL

Perceptions des pratiques de gestion des entreprises montréalaises par des travailleurs des technologies de l'information originaires de l'Inde.

par

Simon Kreis-Richard

Sciences de la gestion
(Option Management)

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

Août 2019

© Simon Kreis-Richard, 2019

Certificat d'approbation éthique

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 10 janvier 2019

À l'attention de : Simon Kreis-Richard
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

 # Projet : 2019-3174

Titre du projet de recherche : Recherches sur l'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés d'origine indienne dans les compagnies montréalaises en technologies de l'information.

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 10 janvier 2019. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 10 janvier 2020.**

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

HEC MONTRĒAL

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 # : 2019-3174

Titre du projet de recherche : Recherches sur l'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés d'origine indienne dans les compagnies montréalaises en technologies de l'information.

Chercheur principal :
Simon Kreis-Richard, étudiant M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Jean-Pierre Dupuis
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 10 janvier 2019

Date d'entrée en vigueur du certificat : 10 janvier 2019

Date d'échéance du certificat : 10 janvier 2020

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

HEC MONTRĒAL

Comité d'éthique de la recherche

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 # : 2019-3174 - Intégration des immigrants indiens

Titre du projet de recherche : Perceptions des pratiques de gestion des entreprises montréalaises par des travailleurs des technologies de l'information originaires de l'Inde.

Chercheur principal :
Simon Kreis-Richard

Directeur/codirecteurs :
Jean-Pierre Dupuis

Date d'approbation initiale du projet : 16 janvier 2019

Date de fermeture de l'approbation éthique : 29 juillet 2019

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Résumé

Ce mémoire constitue un travail de recherche qui porte sur la perception des pratiques de gestion et sur l'intégration des professionnels des technologies de l'information d'origine indienne travaillant à Montréal. Ce mémoire se divise en trois grandes parties: une revue littérature, un compte-rendu d'entrevues, et une analyse de ce compte-rendu. La revue de littérature explore les grandes pratiques de gestion et les traits culturels des trois grandes entités culturelles à l'étude dans ce mémoire et au centre desquels Montréal se trouve à l'intersection, en l'occurrence: l'Inde, le Québec et le monde anglo-saxon. L'analyse comparative et la mise en parallèle des grands traits de ces trois entités culturelles sont privilégiées tout au long du mémoire. La méthode d'entrevue semi-dirigée constitue la méthode privilégiée pour recueillir nos données. Ainsi, un échantillon de 14 professionnels des technologies de l'information indiens a été sélectionné pour des entrevues sur leurs expériences des différences dans les pratiques de gestion et les cultures montréalaise, québécoise et indienne. Ces entrevues nous permettent également d'évaluer la qualité de leur intégration dans leurs organisations et dans la société québécoise. Enfin, les données collectées lors des entrevues sont analysées et mises en relation avec la littérature scientifique. En conclusion, le travail de recherche met en évidence plusieurs grandes différences entre l'Inde et le Québec qui s'inscrivent essentiellement dans les dimensions de l'individualisme (versus du collectivisme), de la distance hiérarchique et symbolique et enfin de la force du contrôle social et de sa nature.

Mots clés : Culture nationale et organisationnelle, Inde, système des castes, Québec, sociétés anglo-saxonnes, management interculturel, sociologie et anthropologie des organisations, entrevues semi-dirigées, logiques culturelles de Philippe d'Iribarne, dimensions culturelles de Geert Hofstede.

Abstract

This master's thesis is a research paper on the perception of management practices and the integration of information technology professionals of Indian origin working in Montreal. This thesis is divided into three main parts: a literature review, a report of interviews, and an analysis of this report. The literature review explores the major management practices and cultural traits of the three major cultural entities at the center of which Montreal is at the intersection in our study, namely: India, Quebec and the Anglo-Saxon world. The comparative analysis and the paralleling of the main features of these three cultural entities are privileged throughout the thesis. The semi-structured interview method is the preferred method for collecting our data. Thus, a sample of 14 Indian IT professionals was selected to conduct interviews on their experiences of differences in management practices and cultures in Montreal, Quebec and India and by extension on the quality of their integration into their organizations and in Quebec society. Finally, the data collected during the interviews are analyzed and put in relation to the scientific literature. In conclusion, the research work highlights several major differences between India and Quebec, which are essentially part of the dimensions of individualism versus collectivism, of hierarchical and symbolic distance and finally of the strength and nature of social control.

Keywords: National and organizational culture, India, caste system, Quebec, Anglo-Saxon societies, Cross-cultural management, sociology and anthropology of organizations, semi-directed interviews, cultural logics of Philippe d'Iribarne, cultural dimensions of Geert Hofstede.

Table des matières

Certificat d'approbation éthique iii
Résumé vi
Abstract vii
Table des matières viii
Liste des tableaux et des figures ix
Remerciements x
Introduction 1
Chapitre 1 : Comparaison des modèles de gestion indien, canadien et québécois 5
Section 1.1 : La diaspora indienne en Amérique du Nord et au Canada 5
Section 1.2 : Gérer à l'indienne 10
Section 1.3 : Gérer à l'anglo-saxonne 19
Section 1.4 : Gérer à la québécoise 37
Chapitre 2 : Cadre théorique 54
Chapitre 3 : Cadre méthodologique 63
Section 3.1 : Caractéristiques et constitution de l'échantillon 63
Section 3.2 Portrait biographique des membres de l'échantillon 69
Chapitre 4 : Des Indiens à la recherche d'opportunités d'études et de carrière 78
Section 3.1 : Origines diverses et immigration homogène 78
Section 3.2 : Travailler à la canadienne à Montréal 95
Chapitre 5 : Les grandes oppositions entre l'Inde et le Québec 123
Section 4.1 : Individualisme, collectivisme et solidarité 130
Section 4.2 : Distance hiérarchique et symbolique 140
Section 4.3 : Le contrôle social et sa nature 149
Conclusion 164
Bibliographie 172
Annexe xi

Liste des tableaux et des figures

Indo-Canadiens par province et par ville……...……6

Population immigrante admise au Québec de 2006 à 2015 et présence en 2017……....9

Score des dimensions du modèle de Geert Hofstede…….……20

Synthèse des idéaux types de la revue de littérature……..50

Cadre conceptuel……..61

Synthèse des idéaux types du compte rendu des entrevues……120

Score des dimensions du modèle de Geert Hofstede……...128

Formulaire de consentement…….xi

Grille d'entrevue……..……xii

Remerciements

Pour mes parents, Susanne et Pierre qui m'ont toujours soutenu durant mes longues études.

Pour mon directeur, Jean-Pierre Dupuis qui m'a guidé dans la recherche.

And for Reva and her friends who gave me the inspiration and the motivation to pursue this topic. My dear love, regardless of the uncertainty of the future, I want you to know you'll always have a special place in my heart.

Simon Kreis-Richard

Introduction

L'Occident connaît aujourd'hui un problème récent dans l'histoire de l'humanité, le vieillissement de sa population. Les pays occidentaux ont été les premiers touchés par le phénomène dit de la transition démographique généralement caractérisée par une croissance économique rapide marquée par l'augmentation du niveau de vie et de l'accès aux soins de santé résultant ainsi en la chute de la mortalité infantile et subséquemment en une meilleure planification des naissances. La plupart des pays occidentaux ont ainsi connu, depuis déjà plusieurs décennies, une baisse du taux de fécondité (nombre d'enfants par femme), un ralentissement démographique (diminution de la croissance de la population) ainsi qu'une augmentation de l'espérance de vie. Dans ce contexte, les générations les plus vieilles sont proportionnellement plus nombreuses que les plus jeunes dans la population résultant donc en la diminution de la population active (la population en âge de travailler) (Ined, 2019).

Avec l'exception notable du Japon, chef de file mondial de cet enjeu, les pays occidentaux, dont le Canada[1] et le Québec[2], sont aujourd'hui parmi les plus touchés par ce phénomène. Ce dernier est particulièrement préoccupant d'un point de vue économique, une population active moins nombreuse se traduisant par la réduction de la croissance économique ainsi qu'un plus gros fardeau fiscal pour les contribuables devant financer les pensions de retraite et les services sociaux de la population

---

1 « Au 1er juillet 2012, le nombre d'enfants (0 à 14 ans) était estimé à 5 663 200 ou 16,2 % de la population, en baisse de 5,8 points de pourcentage par rapport à 1982 (22,0 %). Pour sa part, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus était estimé à 5 186 800, représentant 14,9 % de la population canadienne. Depuis 30 ans, le poids démographique des personnes âgées a augmenté de 5,2 points de pourcentage. Entre 1982 et 2012, le nombre de personnes âgées a plus que doublé (112,4 %) alors que le nombre d'enfants n'a augmenté que de 2,5 %. Progressant à un rythme plus soutenu, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus a donc continué de se rapprocher du nombre d'enfants, l'écart n'est plus que de 476 000 en 2012 comparativement à 3,1 millions en 1982. Le vieillissement de la population au Canada devrait s'accélérer au cours des prochaines décennies, alors que l'ensemble de la vaste cohorte des baby-boomers atteindra l'âge de 65 ans. À ce moment, la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus dépassera celle des enfants âgés de moins de 15 ans. Les projections les plus récentes montrent que les personnes âgées pourraient représenter près du quart de la population dès 2036 1. En 2012, un Canadien sur deux est âgé d'au moins 40 ans. L'âge médian de la population du Canada a augmenté de 10,2 années depuis 30 ans (…). L'âge médian est plus élevé pour les femmes (41,0 ans) que pour les hommes (39,0 ans). Cette différence s'explique notamment par l'écart persistant, quoique de moins en moins grand, de l'espérance de vie en faveur des femmes. Les données les plus récentes indiquent que l'espérance de vie des femmes était de 83 ans, contre 79 ans pour les hommes 2. » (Statistique Canada, 2015-11-27).

2 « Depuis 2011, les personnes âgées de 65 ans ou plus sont plus nombreuses que les personnes de 0 à 14 ans au Québec. Ces estimations de Statistique Canada laissent prévoir que la proportion de la population active (personnes âgées de 15 à 64 ans) diminuera de près de 5 % d'ici 10 à 15 ans. Le phénomène n'est pas unique au Québec, car il s'observe ailleurs au Canada (…) Mais par rapport au reste du Canada, la tendance est à la fois accélérée et amplifiée au Québec. » (Institut du Québec, 2017).

vieillissante. Face à cet enjeu, la solution la plus commune consiste notamment pour les économies développées à ouvrir leurs portes à l'immigration économique afin de combler leurs besoins en main-d'œuvre et de renouveler leur population active.

Le Québec avec un taux de fécondité parmi les plus faibles au Canada de 1,7 enfant par femme, taux insuffisant pour renouveler sa population, fait également appel à cette stratégie. Toutefois, comparativement au reste du Canada, le Québec attire relativement peu d'immigrants et peine à les conserver sur le territoire de la province, une proportion importante d'entre eux choisissant soit de partir dans les provinces de l'Ouest canadien soit de quitter le pays[3] (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017). Face à ce besoin en main-d'œuvre, le Canada s'est depuis longtemps tourné vers l'Inde comme importante source de sa population immigrante, offrant une population immigrante anglophone et très éduquée (Statistics Canada, 2007-07-16).

En effet, à l'inverse de nombreux pays occidentaux, l'Inde a connu au courant des dernières décennies une croissance démographique extrêmement rapide et est en voie de détrôner, au courant des prochaines années, la Chine comme première population mondiale (Ritchie, 2019). L'Inde constitue également une nation très éduquée, notamment dans le secteur des sciences et technologies dont la croissance de l'industrie nationale n'a pas été assez rapide pour employer efficacement la main-d'œuvre indienne qualifiée (India Today, 2019). Par conséquent, l'immigration des Indiens à l'extérieur de l'Inde est très fréquente et valorisée dans cette société. La diaspora indienne à l'international s'est d'ailleurs forgé une réputation au courant des dernières décennies comme main-d'œuvre extrêmement compétente et compétitive dans de nombreux hubs technologiques internationaux tels que San Francisco où cette population représente une proportion importante des employés du secteur des technologies, représenté notamment par plusieurs chefs d'entreprise des plus grandes corporations technologiques (Wadhwa, 2012; Gibbs, 2014; Dave, 2015).

Face au contexte actuel de la mondialisation caractérisé par un marché de l'emploi de plus en plus international et mondialisé favorisant l'immigration économique à travers

3 « Au net, le Québec attire peu d'immigrants. En 2016, le Québec a accueilli plus de 53000 immigrants. Toutefois, plus de 12000 personnes sont déménagées dans une autre province et près de 8000 personnes sont parties à l'étranger. Alors que le nombre total d'immigrants est resté somme toute stable depuis 2009, le solde migratoire du Québec s'est détérioré… » (Institut du Québec, 2017).

le monde comme moyen de contrer le vieillissement de la population et de combler les besoins en main-d'œuvre ainsi qu'à la place toujours plus importante des entreprises technologiques (particulièrement des TI) dans l'économie se pose la problématique de l'intégration réussie de cette main-d'œuvre étrangère (notamment indienne) autant dans l'entreprise que la société d'accueil. Cet enjeu est encore plus important au Québec que dans le reste du Canada dans la mesure où le Québec tente actuellement de développer son industrie du secteur des technologies de l'information et que la province possède un ratio d'immigration interprovinciale négatif caractérisé par un départ important des immigrants d'origine indienne en particulier et plus généralement de leur faible nombre au Québec (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017; Lalonde, 2017).

Mon projet de recherche vise donc à étudier l'intégration socioprofessionnelle des immigrants économiques qualifiés d'origine indienne travaillant dans le secteur des technologies de l'information à Montréal. Ce projet a pour objectif de développer une meilleure compréhension de l'intégration des membres de cette communauté, avant tout dans une perspective scientifique. Il s'agit également de contribuer à développer de potentiels outils visant une meilleure gestion et intégration des Indiens au sein de la société et des entreprises québécoises dans une perspective de management interculturel. Notre question de recherche est donc la suivante : quelles sont les différences culturelles au travail entre l'Inde et le Québec telles que perçues par des travailleurs immigrants indiens des technologies de l'information? Nous adopterons ainsi tout au long de cette recherche une analyse comparative, visant à comparer les traits sociaux culturels et organisationnels de l'Inde à ceux du Québec et du Canada. Nous mobiliserons également une perspective théorique fortement influencée par le structuro-fonctionnalisme ainsi qu'un cadre conceptuel fortement inspiré par les travaux de Philippe d'Iribarne dans son livre *La logique de l'honneur*.

Notre méthode de collecte de données se divisant en deux grandes parties se caractérisera dans un premier temps par une revue de littérature scientifique effectuant un survol des études ayant déjà été effectuées sur le sujet. Les thèmes explorés seront les suivants : 1-le portrait de la diaspora indienne en Amérique du Nord, 2-les caractéristiques de la gestion, des organisations et de la culture indienne, 3- les

caractéristiques de la gestion, des organisations et de la culture anglo-saxonne et 4-les caractéristiques de la gestion, des organisations et de la culture québécoise. À la lumière des auteurs étudiés, la fin de la revue de littérature marquera le choix d'une position théorique et d'une méthodologie. La collecte de donnée se caractérisera, dans un deuxième temps, par la conduite d'entrevues semi-dirigées d'une à deux heures chacune avec des professionnels des technologies de l'information d'origine indienne travaillant à Montréal, visant ainsi à enrichir et à confronter les données de la revue de littérature. Les données de ces entrevues seront ensuite présentées dans un chapitre qui rendra compte des expériences et des perceptions des Indiens interrogés. Nous analyserons ensuite le contenu de ces entrevues à la lumière de notre cadre théorique et de notre revue de littérature en mettant en relation les témoignages de nos sujets d'entrevues. Les grandes parties de ce présent mémoire sont donc les suivantes : le chapitre 1 « Comparaison des modèles de gestion indien, canadien et québécois » traite de la revue de littérature sur la diaspora indienne en Amérique du Nord, de la gestion indienne, de la gestion anglo-saxonne et de la gestion québécoise, le chapitre 2 « Cadre théorique » parle des principaux auteurs, courants et influences théoriques de la présente recherche, le chapitre 3 « Cadre méthodologique » aborde les considérations méthodologiques relatives aux caractéristiques de l'échantillon de recherche et à sa constitution, le chapitre 4 : « Des Indiens à la recherche d'opportunités d'études et de carrière » offre un compte rendu des entrevues sous la forme d'une synthèse des principaux thèmes, tendances et témoignages des entrevues, le chapitre 5 « Les grandes oppositions entre l'Inde et le Québec » développe une analyse approfondie des précédents témoignages mis en relation avec la revue de littérature ainsi que les principales différences et oppositions culturelles et managériales entre l'Inde et le Québec, et enfin la conclusion qui offre une synthèse récapitulative de l'ensemble du présent mémoire ainsi que la présentation des résultats de recherche. Commençons ainsi avec la première partie de notre revue de littérature, c'est-à-dire le portrait de la diaspora indienne en Amérique du Nord et au Canada.

Chapitre 1 : Comparaison des modèles de gestion indien, canadien et québécois

Section 1.1 : La diaspora indienne en Amérique du Nord et au Canada

- La communauté indo-américaine

La diaspora indienne en Occident s'est fait connaitre au courant des dernières années notamment par sa présence dans les domaines scientifiques (STEM) et les industries des hautes technologies. En effet, celle-ci est largement constituée de professionnels qualifiés travaillant dans les domaines des sciences naturelles, des technologies et de l'ingénierie, constituant ainsi une main d'œuvre en forte demande dans de nombreuses industries des technologies en forte croissance à l'échelle mondiale. Le succès de cette communauté à l'étranger dans ce secteur, en particulier à la Silicon Valley, est incarné à travers les figures emblématiques de Sundar Pichai et de Satya Nadella, tous deux immigrés indiens et désormais président-directeur général de Google et Microsoft (Dave, 2015; Gibbs, 2014).

La communauté indo-américaine compte 4 402 362 personnes en 2017 constituant ainsi le troisième plus grand groupe ethnique d'origine asiatique en importance aux États-Unis (U.S. Census Bureau, 2017). Cette communauté constituerait également le groupe d'immigrants le plus propice à l'entrepreneuriat aux États-Unis, ayant fondé 13,4% des start-ups de la Silicon Valley, 6,5% des start-ups américaines et 8% des start-ups technologiques américaines en 2007, et ce, malgré leur poids démographique relativement faible comptant en 2017 pour un peu plus de 1% de la population américaine. Cette tendance se maintiendrait dans toutes les régions des États-Unis où la communauté indo-américaine dominerait les autres groupes d'immigration dans la tendance à l'entrepreneuriat, comptant pour 33,2% de toutes les start-ups fondées par des immigrants aux États-Unis (Wadhwa, 2012).

- La communauté indo-canadienne

La communauté indo-canadienne représente quant à elle la seconde plus large communauté ethnique non européenne du Canada comptant 1 374 710 membres en 2016, juste après la communauté sino-canadienne. Cette communauté est principalement implantée dans les provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. L'on compte dans ces deux provinces en 2016, 774 495 Indo-Canadiens établis en Ontario et 309315 en Colombie-Britannique pour un total de 1 083 810 individus correspondant à 79% du total de la communauté indo-canadienne. La majorité d'entre eux sont concentrés dans les villes de Toronto et de Vancouver, comptant en 2016 643,370 Indo-Canadiens à Toronto et 243,135 Indo-Canadiens à Vancouver pour un total de 886,505 individus correspondant à 64% du total de la communauté indo-canadienne du pays. En comparaison, le Québec ne compte que 51,650 Indo-Canadiens dont la quasi-totalité soit 48,485 vivent à Montréal, ce qui représente bien évidemment une proportion bien plus faible que le poids démographique du Québec dans le Canada (Statistics Canada, 2018-02-14).

- Indo-Canadiens par province et par ville

Canada	Ontario	Colombie Britannique	Québec
1,374,710	774,495	309,315	51,650

Toronto	Vancouver	Montréal
643,370	243,135	48,485

(Statistics Canada, 2018-02-14)

La majorité de la communauté indo-canadienne est d'origine sikhe ou hindoue, comptant en 2001 34% de sikh, 27% d'hindou, 17% musulmans et 16% de chrétiens (Statistics Canada, 2007-07-16) soit 454,965 sikhs en 2011 (Statistics Canada, 2019-01-23). Il y a donc une sur représentation de la population sikhe et, par extension punjabi, au Canada comparativement à son poids démographique en Inde qui ne représente que 1,72% de la population indienne en 2011 (Census Population, 2015).

La communauté indo-canadienne est très fortement anglophone, en 2001 85% d'entre eux affirmaient pouvoir tenir une conversation en anglais, 8% en français et en anglais et seulement 1% en français uniquement. Une majorité de 61% d'entre eux a une langue

d'origine autre que le français ou l'anglais et 41% disaient parler une langue autre que le français ou l'anglais à domicile. Pourtant, seulement 4% de cette population en emploi parle une langue autre que le français ou l'anglais, le fait d'être en emploi semblant ainsi être corrélé à la maitrise d'une langue officielle (Statistics Canada, 2019-01-23).

La communauté indo-canadienne est également plus structurée autour de la famille que le reste de la population canadienne. Cette population est plus susceptible d'être mariée, comptant en 2001 parmi les 15 ans et plus 61% de personnes mariées comparativement à 49% chez l'ensemble de la population canadienne. Seulement 4% de la communauté indo-canadienne vivait seule comparativement à 13% pour l'ensemble de la population canadienne. De plus, seulement 8% des ainés (de 65 et plus) de la communauté indo-canadienne vivaient seuls comparativement à 29% pour des ainés de l'ensemble de la population canadienne. 24% des ainés indo-canadiens vivaient avec un membre de leur famille comparativement à 5% pour l'ensemble de la population canadienne (Statistics Canada, 2019-01-23).

La communauté indo-canadienne est de plus très instruite et présente dans les domaines scientifiques, en 2001, 26% de diplômés universitaires et 9% de diplômés universitaires de cycle supérieur comparativement à 15% de diplômés universitaires et de 5% de diplômés universitaires de cycle supérieur pour la population canadienne. De plus, ce groupe ethnique compte pour 2% de l'ensemble de la population des diplômés postsecondaires, mais pour 6% des diplômés en mathématiques, physique et informatique ainsi que pour 5% des diplômés en ingénierie et en sciences appliquées (Statistics Canada, 2019-01-23).

Enfin, la tendance au travail autonome et à l'entrepreneuriat au sein de la population indo-canadienne est légèrement inférieure à celle de l'ensemble de la population canadienne comptant 10% de travailleurs autonomes pour les Indo-Canadiens contre 12% pour l'ensemble de la population canadienne en 2001, ce qui est surprenant considérant la très forte tendance à l'entrepreneuriat de la diaspora indo-américaine (Statistics Canada, 2019-01-23).

- La communauté indo-québécoise

La communauté indo-québécoise possède elle aussi plusieurs traits caractéristiques. Comme le reste de la communauté indo-canadienne, la communauté indo-québécoise se caractérise par sa forte présence urbaine, en 2016, 48,485 des 51,650 Indo-Québécois étaient établis à Montréal (Statistics Canada, 2018-02-14). Parmi la population immigrante admise au Québec de 2006 à 2015, l'on comptait pour les Indiens comme pour toutes les autres nationalités, une majorité d'immigrants économiques, soit 3 851 individus. Comparativement, l'on comptait également un nombre proportionnellement important d'immigrants pour cause de regroupement familial (c'est-à-dire la venue des membres de la famille d'un immigrant déjà établi) au nombre de 2 969 individus. L'on compte enfin un nombre également proportionnellement élevé de réfugiés au nombre de 1 908 individus.

Le taux de présence se définit comme la proportion des immigrants étant restés sur le territoire québécois au moment de l'étude en janvier 2017 suite à leur admission entre 2006 et 2015. L'on remarque que les immigrants d'origine indienne ayant été admis au Québec de 2006 à 2015 ont un taux de présence en 2017 très faible, de seulement 30,6%, pour les immigrants économiques comparativement à un taux plus élevé, de 67,9%, pour les immigrants admis dans la catégorie du regroupement familial. Néanmoins, ces deux taux de présence constituent le plus faible pour les immigrants économiques et le second plus faible pour les immigrants pour cause de regroupement familial (après le Pakistan à 27,2%) et ce, parmi les 30 principaux pays de naissance des immigrants au Québec. Au total, sans distinction pour le type d'immigration, les Indiens constituent le 3e groupe par pays d'immigration ayant le plus faible taux de présence au Québec avec seulement 50,4% des Indiens demeurant au Québec en 2017 après leur admission entre 2006 et 2015 après les Chinois (47,4%) et les Iraniens (50,0%) (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017).

- Population immigrante admise au Québec de 2006 à 2015 et présence en 2017

Tableau 5
Population immigrante admise au Québec de 2006 à 2015 et présence en 2017 selon les 30 principaux pays de naissance, par catégorie d'immigration

Rang	Pays de naissance	Immigration économique			Regroupement familial			Réfugiés			Autres immigrants			Total		
		Imm.[1]	Prés.[2]	%	Imm.[1]	Prés.[2]	%	Imm.[1]	Prés.[2]	%	Imm.[1]	Prés.[2]	%	Imm.[1]	Prés.[2]	%
1	Algérie	31 547	26 799	84,9	7 071	6 446	91,2	326	304	93,3	257	224	87,2	39 201	33 773	86,2
2	France	34 866	26 993	77,4	4 096	3 378	82,5	47	36	76,6	66	51	77,3	39 075	30 458	77,9
3	Chine	29 580	12 021	40,6	6 452	5 000	77,5	119	90	75,6	27	22	81,5	36 178	17 133	47,4
4	Maroc	26 577	21 058	79,2	9 014	8 058	89,4	125	109	87,2	42	34	81,0	35 758	29 259	81,8
5	Haïti	12 869	11 941	92,8	8 870	8 077	91,1	5 155	4 805	93,2	1 694	1 615	95,3	28 588	26 438	92,5
6	Colombie	11 714	9 161	78,2	1 949	1 671	85,7	6 965	5 611	80,6	122	87	71,3	20 750	16 530	79,7
7	Iran	17 376	8 310	47,8	1 190	832	69,9	568	408	71,8	52	46	88,5	19 186	9 596	50,0
8	Liban	10 913	6 163	56,5	3 080	2 347	76,2	390	341	87,4	102	90	88,2	14 485	8 941	61,7
9	Cameroun	10 042	7 677	76,4	2 388	2 096	87,8	731	657	89,9	44	39	88,6	13 205	10 469	79,3
10	Philippines	9 002	7 729	85,9	2 568	2 215	86,3	38	28	73,7	132	121	91,7	11 740	10 093	86,0
11	Tunisie	7 726	6 319	81,8	3 242	2 876	88,7	145	128	88,3	28	25	89,3	11 141	9 348	83,9
12	Mexique	3 973	2 708	68,2	3 198	2 841	88,8	3 547	3 111	87,7	399	354	88,7	11 117	9 014	81,1
13	Égypte	9 268	5 862	63,2	839	618	73,7	291	258	88,7	25	22	88,0	10 423	6 760	64,9
14	Roumanie	8 249	5 963	72,3	1 535	1 224	79,7	152	103	67,8	36	25	69,4	9 972	7 315	73,4
15	Inde	3 851	1 178	30,6	2 969	2 017	67,9	1 908	1 136	59,5	280	207	73,9	9 008	4 538	50,4
16	Moldavie	8 524	7 286	85,5	416	360	86,5	43	40	93,0	11	8	72,7	8 994	7 694	85,5
17	Côte d'Ivoire	6 435	5 111	79,4	1 838	1 627	88,5	495	438	88,5	50	47	94,0	8 818	7 223	81,9
18	États-Unis	3 840	2 271	59,1	3 545	2 608	73,6	982	855	87,1	309	284	91,9	8 676	6 018	69,4
19	Brésil	6 204	4 657	75,1	813	674	82,9	15	12	80,0	6	5	83,3	7 038	5 348	76,0
20	Rép. dém. du Congo	1 371	1 121	81,8	1 184	1 031	87,1	3 678	3 056	83,1	562	473	84,2	6 795	5 681	83,6
21	Syrie	2 142	1 383	64,6	821	680	82,8	3 252	2 828	87,0	51	41	80,4	6 266	4 932	78,7
22	Sénégal	4 409	3 273	74,2	1 469	1 294	88,1	236	192	81,4	18	12	66,7	6 132	4 771	77,8
23	Pérou	3 172	2 356	74,3	1 788	1 543	86,3	639	556	87,0	142	127	89,4	5 741	4 582	79,8
24	Pakistan	1 712	465	27,2	1 884	1 337	71,0	1 726	1 282	74,3	155	95	61,3	5 477	3 179	58,0
25	Ukraine	4 509	3 386	75,1	691	560	81,0	82	68	82,9	59	48	81,4	5 341	4 062	76,1
26	Cuba	1 676	1 338	79,8	2 676	2 216	82,8	449	377	84,0	26	26	100,0	4 827	3 957	82,0
27	Russie	3 289	2 235	68,0	1 089	883	81,1	323	250	77,4	95	80	84,2	4 796	3 448	71,9
28	Maurice	4 483	2 928	65,3	252	211	83,7	0	0	0,0	7	7	100,0	4 742	3 146	66,3
29	Venezuela	3 608	2 505	69,4	530	427	80,6	234	197	84,2	58	46	79,3	4 430	3 175	71,7
30	Afghanistan	57	24	42,1	493	423	85,8	3 103	2 419	78,0	20	16	80,0	3 673	2 882	78,5
Total, 30 principaux pays		282 984	200 221	70,8	77 950	65 570	84,1	35 764	29 695	83,0	4 875	4 277	87,7	401 573	299 763	74,6
Autres pays		46 723	30 214	64,7	28 327	22 975	81,1	16 860	13 216	78,4	3 007	2 397	79,7	94 917	68 802	72,5
Total		**329 707**	**230 435**	**69,9**	**106 277**	**88 545**	**83,3**	**52 624**	**42 911**	**81,5**	**7 882**	**6 674**	**84,7**	**496 490**	**368 565**	**74,2**

1. Imm. : Personnes immigrantes.
2. Prés. : Personnes présentes.
Source : Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, Direction de la recherche et de la statistique, Banque de données sur la présence.

(Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017)

L'interprétation de ces données se traduit donc par le constat suivant : une plus faible proportion des immigrants indiens que des autres nationalités restent sur le territoire québécois suite à leur admission, en particulier les immigrants économiques que l'on suppose posséder de meilleures qualifications professionnelles et moins de contraintes familiales que les immigrants pour cause de regroupement familial, les rendant ainsi plus mobiles. Le Québec semble donc avoir des difficultés à conserver sa diaspora indienne contrairement aux provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être envisagés tels que le faible niveau de francisation et la faible présence de la diaspora au Québec (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017).

La diaspora indienne du Canada se caractérise donc essentiellement par sa présence en Ontario et en Colombie britannique, en particulier dans les villes de Toronto et de Vancouver ainsi que par sa forte présence urbaine. Cette diaspora est peu présente au Québec et possède un faible taux de francisation ainsi qu'un faible taux de présence

sur le territoire québécois dans les années suivant son admission. L'ethnie punjabi et de religion sikhe est surreprésentée dans la communauté indo-canadienne ainsi que leur présence dans les domaines et industries des sciences et technologies.

Section 1.2 : Gérer à l'indienne

- Le système des castes

L'Inde est un pays extrêmement hétérogène et diversifié, avec ses 15 langues officielles et ses nombreuses religions parmi lesquels : l'hindouisme, l'islam, le christianisme, le sikhisme, le jaïnisme et le bouddhisme, il peut être problématique de parler d'une culture indienne ou d'une gestion indienne (Harris, 2004). Pourtant, dans la littérature en gestion et en sciences sociales, un élément du système culturel de l'Inde semble aujourd'hui encore structurer la majorité des expressions culturelles et des relations sociales de la société et des organisations indiennes. Il s'agit là de la religion hindouiste et plus précisément du système des castes faisant partie intégrante de ce système religieux.

Un des grands auteurs ayant théorisé la culture et la société indienne dans la littérature francophone est l'anthropologue français Louis Dumont. Selon Dumont, la religion hindouiste serait effectivement le facteur structurant des relations sociales au sein de la société indienne (Dumont, 1964; 1966). Le système des castes possède trois caractéristiques principales : premièrement, la séparation sociale, deuxièmement, la division du travail et troisièmement, la hiérarchie sociale, ces éléments étant appliqués en fonction de l'appartenance à la caste.

La société indienne traditionnelle est divisée en 4 grandes classes sociales ou « castes », appelées « *Varna* », ainsi qu'en un nombre indéterminé et constamment changeant de sous castes appelées « *Jati* ». Le « *Varna* » représente les fonctions traditionnelles que doivent en théorie accomplir leurs membres dans la société alors que la « *Jati* » est associée à la fonction professionnelle effective pratiquée par un corps de profession donné. Pour des raisons de simplicité, nous nous référerons, sauf cas particulier, à ces deux concepts sans distinction par l'appellation générale du terme « caste ». Les membres des castes doivent éviter tout contact direct ou indirect avec les membres des

autres castes, par exemple le contact physique ou par la préparation d'aliments. Par conséquent, les castes sont en principe endogames et héréditaires, c'est-à-dire que les membres d'une caste ne peuvent se marier et se reproduire qu'au sein de leur propre groupe et que l'appartenance à la caste et au domaine de profession sont transmis par la naissance de génération en génération. La croyance sous-jacente à cette séparation étant qu'une « essence » propre et commune existe à l'intérieur de la caste et de ses membres et doit être conservée pure et préservée de la contamination par le contact avec les autres castes. Cette croyance serait encore aujourd'hui vivace surtout au niveau de la sous-caste « *Jati* » (Deliège, 2004).

Les fonctions traditionnelles et héréditaires des quatre grandes castes « *Varna* » sont les suivantes : les « *brahmanes* », la classe supérieure, sont associés aux fonctions de prêtres et d'enseignants, les « *kshatriyas* » aux fonctions de guerriers et d'administrateurs de l'État, les « *vaishyas* » aux fonctions de commerçant et de paysan et, en dernier, les « *shudras* », la classe inférieure, sont relégués aux fonctions d'artisans et de serviteurs.

Enfin, le système des castes est hiérarchisé et repose selon Dumont sur une logique culturelle d'opposition entre deux valeurs fondamentales : le pur et l'impur. Conformément à cette croyance en une essence commune, chaque caste est associée à un certain degré de pureté ou d'impureté et est classée dans une hiérarchie selon ce critère. Cette classification s'étend au-delà du seul corps social pour englober tous les éléments du monde naturel dans une grande hiérarchie de la pureté, par exemple la main droite étant pure et la main gauche impure, ou encore l'or étant plus pur que le cuivre (Dumont, 1964; 1966). L'on doit donc comprendre ici le concept de classe sociale dans un sens religieux, symbolique et héréditaire plutôt qu'économique comme on le comprend le plus souvent en Occident, le statut hiérarchique de la caste n'étant pas corrélé au statut économique, un « *vaishya* » commerçant pouvant aussi bien aujourd'hui qu'historiquement être plus fortuné qu'un prêtre brahmane pourtant supérieur dans la hiérarchie.

Les implications sociales du système des castes sont nombreuses. La spécialisation héréditaire des castes a pour conséquence de créer des relations d'interdépendance

entre ces dernières où chaque caste ne peut subsister qu'en ayant recours aux services professionnels des autres castes. La société indienne traditionnelle peut donc être comprise comme un ensemble de relations hiérarchiques de dépendance et de devoir des castes les unes envers les autres. Cette société serait donc selon Dumont hautement coercitive, l'individu ayant pour obligation d'accomplir son devoir héréditaire et étant ultimement au service du corps social par opposition aux sociétés occidentales dont plusieurs des valeurs fondamentales sont la liberté, l'égalité et l'individualité (Dumont, 1964; 1966).

- Le système des castes dans la gestion indienne

Le système des castes et la hiérarchie inhérente à la société indienne ont donc de nombreuses implications dans la gestion indienne. Selon une étude ayant été effectuée dans une aluminerie indienne, la gestion indienne, du moins dans les organisations industrielles, préconise une division extrême du travail au sens taylorien du terme. Il y a division nette entre décision de gestion et exécution des tâches subalternes. Chaque ouvrier connaît sa place dans la hiérarchie et dans l'organisation du travail et exécute ses tâches de manière répétitive et mécanique avec beaucoup d'obéissance. Les employés subalternes sont d'ailleurs peu motivés à progresser dans la hiérarchie de l'organisation et les tâches physiquement exigeantes font l'objet de plus de plaintes que le statut hiérarchique inférieur ou la nature du travail. En raison de cette extrême division hiérarchique, il y a souvent défaut de coopération entre les travailleurs indiens qui ont du mal à travailler en équipe (Matheu, 1987). La gestion indienne en raison de la nature hiérarchique du système des castes et peut être également en raison de l'économie très industrielle de l'Inde demeure donc encore largement en accord avec les principes du Taylorisme.

- La famille dans les organisations indiennes

D'autres caractéristiques de la gestion indienne tireraient quant à elles leurs sources du modèle de la famille indienne traditionnel. La famille indienne traditionnelle consiste en une famille élargie composée de plusieurs générations vivant sous le même toit et ayant une structure patriarcale. La position dans la hiérarchie familiale étant déterminée par l'ancienneté d'âge et le sexe masculin, l'homme le plus vieux de la famille détient

donc l'autorité et la responsabilité de la gestion de l'ensemble de la famille (Hickson et Pugh, 1995).

Dans les organisations indiennes, le chef d'entreprise et les cadres prennent la figure de ce patriarche père de famille, les relations entre patrons et employés prendraient alors la forme d'une relation père-fils. Les relations professionnelles hiérarchiques sont par conséquent fortement inégalitaires, les cadres étant autoritaires et paternalistes envers leurs subalternes qui cherchent néanmoins la reconnaissance et la protection de leurs patrons. Le cadre indien doit ainsi témoigner de l'attention, du paternalisme et communiquer avec ses subalternes jusqu'à la création d'un lien de complicité (Matheu, 1987).

La gestion indienne à l'image de la famille indienne est extrêmement centralisée, le pouvoir et l'autorité étant détenus au sommet de la hiérarchie de l'organisation, le patriarche étant responsable pour l'ensemble de la famille élargie. Une raison supplémentaire expliquant la centralisation paternaliste du pouvoir dans l'organisation industrielle et manufacturière indienne est la forte disparité entre l'éducation des cadres et des ouvriers, les premiers ayant été formés aux techniques de gestion moderne et les seconds étant parfois illettrés, d'où l'importance d'une gestion directe et des directives orales dans l'organisation indienne (Lewis, 2006).

Les notions de vie privée et de distinction entre la vie professionnelle et la vie privée sont des concepts peu développé et respecté. Les relations paternalistes au travail se traduisent par le partage des problèmes personnels avec les collègues ainsi que des sermons et réprimandes par les patrons relativement à la vie personnelle des employés subalternes ainsi que par l'invitation des collègues aux évènements familiaux tels que les mariages. Les salariés de l'organisation sont donc traités comme des êtres humains à part entière plutôt que comme du capital humain. Par conséquent, le népotisme joue également un rôle important dans les processus d'embauche et de promotion qui reposent eux aussi sur les relations personnelles. En dépit de la structure hiérarchique complexe et stratifiée des organisations indiennes, la nature du leadership et des relations professionnelles y demeure de nature personnelle (Matheu, 1987; Lewis, 2006; Hickson et Pugh, 1997).

- *Ingroup* et *outgroup*

Toutefois, en dépit de l'apparence collectiviste de la société indienne, le collectivisme dans les organisations indiennes et la loyauté envers l'entreprise trouvent rapidement leurs limites. Le concept de « *ingroup* » se réfère au groupe social auquel l'on s'identifie profondément alors que le concept de « *outgroup* » se réfère aux groupes sociaux plus larges et externes auxquels l'on ne s'identifie pas ou seulement de manière très superficielle. En Inde, les « *ingroups* » constituent la famille élargie indienne ainsi que la sous-caste la « *Jati* » où ont, en principe, lieu les mariages endogames de sa communauté. Le caractère extrêmement collectiviste de la société indienne vue jusqu'à maintenant s'applique essentiellement à ces « *ingroups* ». L'entreprise en revanche est considérée comme un « *outgroup* » auquel l'individu s'identifie peu ou pas du tout et pour lequel il possède peu de loyauté. Par conséquent, dans l'esprit de l'éthique du système des castes l'appartenance à son emploi est avant tout perçue comme un devoir ayant pour but de subvenir aux besoins de sa famille. Le sentiment d'appartenance, l'identification et la loyauté sont orientés envers la famille et non l'entreprise qui n'est rien de plus qu'un gagne-pain, s'en suit une faible motivation et loyauté des professionnels indiens envers leurs entreprises ainsi que d'autre « *outgroups* » (Hickson et Pugh, 1995; Lewis, 2006).

- L'hindouisme dans la gestion et l'organisation indienne

D'autres implications du système de croyances hindou se manifestent dans les comportements organisationnels des Indiens. En effet, l'hindouisme voit dans le monde naturel et social un grand ordre cosmique où chaque chose a sa place, le système des castes est en quelque sorte la représentation sociale de ce grand ordre cosmique plus vaste. Face à cette conception du monde, le *dharma* c'est-à-dire la doctrine hindoue enseigne entre autres que l'action orientée envers un résultat est moralement discutable, voire complètement futile. L'idéal hindou consiste donc à accepter l'harmonie et l'ordre naturel du monde et à accomplir son devoir dans cet ordre tout en se désintéressant du résultat, en d'autres mots à faire son devoir sans rien attendre en retour, à ne pas chercher à intervenir ni à changer les choses. La conséquence de cette croyance est la faible motivation envers les objectifs et les quotas de production de

l’entreprise par les employés indiens. La plupart des employés indiens s’en tiennent uniquement au respect des normes et des standards de production respectés par leurs collègues ayant ainsi un comportement organisationnel très conformiste, cherchant à travailler le moins possible tout en évitant de se démarquer de la masse. Il y aurait donc ainsi un manque de cohésion et des comportements contradictoires au sein de l’organisation indienne entre la direction et les employés subalternes. La direction formée à la logique commerciale raisonnerait en fonction d’objectifs de rendement alors que les ouvriers et les employés subalternes raisonneraient en termes de recherche de l'effort minimal et du confort à l'intérieur des normes de conformisme. Les principaux conflits dans les relations industrielles au sein des organisations proviendraient justement en grande partie de l’augmentation des standards et quotas de productivité et des autres initiatives visant à favoriser la rentabilité de l’entreprise, mais nuisant au confort des employés (Matheu, 1987).

Une autre explication repose sur la notion de karma, concept religieux sous-jacent à la réincarnation. Cette notion explique que notre vie terrestre serait déterminée par les actions posées dans nos vies antérieures et, par conséquent, que l’être humain serait dans une large mesure soumis à un déterminisme religieux et serait prisonnier de son destin, plus encore que le sort de chacun serait mérité pour ces raisons. Cette croyance entrainerait donc également un certain fatalisme et une certaine passivité dans le comportement des Indiens. Ce fatalisme ne serait pas uniquement limité au comportement organisationnel, mais aurait également des répercussions sur tout ce qui attrait à la prise d’initiatives et l’innovation pouvant ainsi affecter des enjeux de gestion comme, par exemple, le penchant pour l'entreprenariat (Matheu, 1987). Enfin, les notions de *karma* et de réincarnation impliquent également une conception cyclique du temps qui se traduirait par des traits de caractère tel que la patience, l’acception des opportunités reportées ainsi que le manque de ponctualité (Lewis, 2006). Tous ces éléments peuvent contribuer à expliquer un certain manque de dynamisme dans l'éthique et le comportement indien au travail.

- Les grandes dimensions culturelles de Geert Hofstede

Les travaux de Louis Dumont ayant principalement été conduits dans les années 1960, un auteur plus contemporain, le psychologue de renom et chef de file de la psychologie interculturelle, Geert Hofstede vient réactualiser les travaux de Dumont en y ajoutant de grandes dimensions culturelles établies par des méthodes quantitatives. En effet, l'originalité de Hofstede consiste à proposer un modèle quantitatif de la culture composé de grandes dimensions culturelles qui seraient selon lui universelles à toutes les cultures nationales du monde. C'est initialement entre 1967 et 1973, au sein de la multinationale IBM, que Geert Hofstede effectua son enquête portant sur les attitudes et les comportements des employés de la multinationale en fonction des différents pays et cultures nationales. Cette étude qui avait initialement pour but d'évaluer la satisfaction au travail des employés de la multinationale a fini par mettre en évidence des différences culturelles consistantes entre les différentes filiales nationales de la compagnie, ce qui poussa Hofstede à approfondir ses recherches sur les différences culturelles nationales dans les organisations. Hofstede fut donc en mesure de mobiliser la présence internationale d'IBM qui possédait de nombreuses filières nationales dans différents pays, celles-ci étant de taille, de structure organisationnelle et d'activités semblables, mais de cultures nationales différentes. Cette démarche de recherche lui permit ainsi d'isoler la variable de la culture nationale comme cause des différences de comportement au sein des employés de la multinationale réparties dans différentes régions culturelles. C'est ainsi que Hofstede effectua une enquête par questionnaires absolument colossale mobilisant 116 000 questionnaires distribués en deux vagues vers 1968 et 1972 aux employés d'IBM implantés dans les filiales de 72 pays différents. L'originalité de cette enquête dans le domaine des études culturelles est donc d'être de nature quantitative et de mobiliser une méthode d'analyse statistique afin de quantifier les cultures nationales sur différents axes ou « dimensions culturelles » à valeur universelle. L'étendue et la rigueur méthodologique de son étude ainsi que la portée universelle de son modèle ont fait de Hofstede depuis la publication de son enquête en 1980 dans son livre *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, le chercheur de référence et son approche, le courant dominant dans le domaine du management interculturel. Depuis, des recherches ultérieures ont été conduites par de nombreux chercheurs sur les travaux et le modèle de Hofstede,

confirmant pour la plupart les résultats de ce dernier et enrichissant son modèle de nouvelles dimensions (Hofstede, 2001; Dupuis, 2013). Au fil des années et des études, Hofstede et ses collaborateurs identifièrent les grandes dimensions culturelles suivantes qui correspondent à son modèle actuel : 1-Power distance index (PDI), 2-Individualism versus collectivism (IDV), 3-Masculinity versus femininity (MAS), 4-Uncertainty avoidance index (UAI), 5-Long term orientation versus short term normative orientation (LTO), 6-Indulgence versus restraint (IND) (Hofstede Insights, 2019). Les définitions de ces différentes dimensions culturelles sont les suivantes :

- *« POWER DISTANCE INDEX (PDI): This dimension expresses the degree to which the less powerful members of a society accept and expect that power is distributed unequally. The fundamental issue here is how a society handles inequalities among people. People in societies exhibiting a large degree of Power Distance accept a hierarchical order in which everybody has a place and which needs no further justification. In societies with low Power Distance, people strive to equalise the distribution of power and demand justification for inequalities of power.*
- *INDIVIDUALISM VERSUS COLLECTIVISM (IDV): The high side of this dimension, called Individualism, can be defined as a preference for a loosely-knit social framework in which individuals are expected to take care of only themselves and their immediate families. Its opposite, Collectivism, represents a preference for a tightly-knit framework in society in which individuals can expect their relatives or members of a particular ingroup to look after them in exchange for unquestioning loyalty. A society's position on this dimension is reflected in whether people's self-image is defined in terms of «I» or «we.»*
- *MASCULINITY VERSUS FEMININITY (MAS): The Masculinity side of this dimension represents a preference in society for achievement, heroism, assertiveness, and material rewards for success. Society at large is more competitive. Its opposite, Femininity, stands for a preference for cooperation, modesty, caring for the weak and quality of life. Society at large is more consensus-oriented. In the business context Masculinity versus Femininity is sometimes also related to as «tough versus tender» cultures.*
- *UNCERTAINTY AVOIDANCE INDEX (UAI): The Uncertainty Avoidance dimension expresses the degree to which the members of a society feel uncomfortable with uncertainty and ambiguity. The fundamental issue here is how a society deals with the fact that the future can never be known: should we try to control the future or just let it happen? Countries exhibiting strong UAI maintain rigid codes of belief and behaviour, and are intolerant of unorthodox behaviour and ideas. Weak UAI societies maintain a more relaxed attitude in which practice counts more than principles.*
- *LONG TERM ORIENTATION VERSUS SHORT TERM NORMATIVE ORIENTATION (LTO): Every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and the future. Societies prioritize these two existential goals differently. Societies who score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future. In the business context, this dimension is referred to as «(short-term) normative versus (long-term) pragmatic» (PRA). In the academic environment, the terminology Monumentalism versus Flexhumility is sometimes also used.*

- *INDULGENCE VERSUS RESTRAINT (IND): Indulgence stands for a society that allows relatively free gratification of basic and natural human drives related to enjoying life and having fun. Restraint stands for a society that suppresses gratification of needs and regulates it by means of strict social norms. » (Hofstede Insights. 2019; 2019).*

Pour l'Inde, les scores de ces dimensions culturelles sur une échelle de 0 à 112, 0 étant le plus faible et 112 étant le plus élevé sont les suivants : PDI=77, IDV=48, MAS=56, UAI=40, LTO=51, IND=26. Comme nous le remarquons, les deux dimensions culturelles aux valeurs les plus significatives sont celles du PDI et du IND. En effet, la dimension du « *power distance index* » (PDI) de l'Inde ayant un score de 77 sur 112 confirme le portrait de la société indienne et du système des castes dressé par Louis Dumont et met en évidence la préférence culturelle de l'Inde pour la distance hiérarchique forte, la centralisation du pouvoir et une gestion du type « *top down* » au sein des organisations indiennes. La dimension « *indulgence versus restraint* » (IND) ayant un score de 26 sur 112 vient également confirmer le caractère coercitif du système des castes en décrivant l'Inde comme une société très restrictive et contraignante contrôlant la gratification des désirs et des actions individuelles par les normes sociales.

Pour les 4 autres dimensions, l'Inde obtient des scores moyens contenus entre 40 et 51 points sur 112 ne décrivant donc pas de préférence de la société indienne pour un extrême ou l'autre du spectre que représentent ces dimensions culturelles. Ceci est encore une fois très surprenant pour la dimension du « *Individualism versus collectivism* » (IDV) ayant un score de seulement 48 sur 112 pour une société ayant été décrite jusqu'ici comme extrêmement collectiviste du moins au sein des « *ingroups* » que représentent la famille élargie et la sous-caste « *Jati* ». La justification de Hofstede pour expliquer ce pointage est que les notions de karma et de réincarnation impliqueraient une notion de responsabilité individuelle face à ses actions. Même si les devoirs et fonctions traditionnels de la caste sont prescrits par la tradition et la société, l'individu demeurerait selon la notion de karma le seul responsable face à ses actions et à la moralité de celles-ci et le seul individu devant ultimement assumer les conséquences spirituelles de son comportement. Il était également attendu que les dimensions de « *Uncertainty avoidance index* » (UAI) ayant un score de 40 sur 112 et de « *Long term orientation* » (LTO) ayant un score de 51 aient toutes deux des scores

plus élevés dans la mesure où les Indiens acceptent l'ordre naturel et déterminé des évènements, ce qui laisserait supposer un plus fort degré de tolérance au risque. Cependant, selon Hofstede, ce score décrivant l'aversion au risque s'expliquerait par la logique inverse, le fatalisme indien se traduisant par l'acceptation du statu quo plutôt que par l'acceptation des risques sous-jacents aux initiatives visant à changer les choses. Enfin, l'on s'attendrait également à ce que la conception cyclique du temps entraine un score d'orientation à long terme plus élevé, Hofstede remarque toutefois que ce score est déjà considérablement plus fort que celui de la majorité des pays occidentaux où le temps est conçu comme linéaire et fini (Hofstede Insights, 2019).

Section 1.3 : Gérer à l'anglo-saxonne

Intéressons-nous maintenant de manière générale aux grandes caractéristiques de la gestion d'un groupe de pays possédant un héritage commun et constituant une grande famille culturelle, les peuples anglo-saxons. En effet, nous nous intéressons aux pratiques de gestion anglo-saxonnes dans la mesure où, non seulement, Montréal est une métropole internationale, cosmopolite et bilingue ayant connu historiquement une forte influence culturelle anglo-saxonne par l'Angleterre et le Canada anglais et continue aujourd'hui d'être très influencée culturellement et dans ses pratiques de gestion particulièrement par les États-Unis. De plus, notre échantillon s'identifie principalement à la communauté anglophone et allophone de Montréal, tous au sein de ce dernier travaillent en anglais dans des organisations montréalaises bilingues ou totalement anglophones le plus souvent d'origines étrangères, en l'occurrence, le principal employeur de notre échantillon est un grand cabinet international de consultation d'origine américaine.

Les peuples anglo-saxons partagent une histoire et une culture communes en raison du projet colonial britannique ayant donné naissance à des sociétés outremer partageant à différents degrés la culture, l'organisation et les techniques originaires de l'Angleterre. Les peuples anglo-saxons sont caractérisés par leur grand éparpillement géographique, peuplant des régions aussi éloignées que l'Angleterre insulaire, l'Amérique du Nord continentale, l'Australie et la Nouvelle Zélande. Ces pays anglo-saxons se distinguent

d'autres « familles ethnoculturelles » et régions du monde par certaines caractéristiques culturelles identifiées par le modèle de Geert Hofstede, particulièrement leur fort individualisme et leur faible distance hiérarchique (Hickson et Pugh, 1995). Le modèle de Hofstede attribue les scores suivants aux pays anglo-saxons :

- Score des dimensions du modèle de Geert Hofstede

	power distance index (pdi)	individualism versus collectivism (idv)	masculinity versus femininity (mas)	uncertainty avoidance index (uai)	long term orientation versus short term normative orientation (lto)	indulgence versus restraint (ind)
Canada	39	80	52	48	36	68
United States	40	91	62	46	26	68
United Kingdom	35	89	66	35	51	69
Australia	36	90	61	51	21	71
New Zealand	22	79	58	49	33	75
Québec (à titre comparatif)	54	73	45	60	N/A	N/A

(Hofstede Insights, 2019).

Nous pouvons déjà constater la relative homogénéité des scores des pays anglo-saxons sur le modèle de Hofstede, preuve de l'héritage culturel commun de ces sociétés. Les grandes tendances culturelles de ce groupe de pays sont les suivantes : un indice de distance hiérarchie faible (PDI), un indice d'individualisme fort (IDV), un indice de masculinité (versus féminité) moyen-fort (MAS), un indice d'aversion à l'incertitude moyen (UAI), un indice d'orientation à long terme (versus à court terme faible) (LTO) et un indice d'indulgence (versus de retenue) élevée (IND) (Hofstede Insights, 2019).

Le premier indice est celui de la distance hiérarchique (PDI) ou « *POWER DISTANCE INDEX* » qui se définit par l'acceptation et la tolérance des inégalités de pouvoir et d'autorité dans la société et les organisations. Un score moins élevé signifiant une moins grande tolérance pour les inégalités et inversement un score plus élevé signifiant une plus grande tolérance pour les inégalités. Il est à noter que cet indice n'est pas

représentatif des inégalités économiques, mais bien des inégalités de pouvoir, d'autorité et de statut dans les relations sociales, c'est pourquoi les États-Unis possèdent une faible distance hiérarchique tout en ayant de fortes disparités économiques alors que la France possède de bien plus faibles disparités économiques tout en ayant une plus forte distance hiérarchique. La distinction sociale est donc dans ce cas-ci de nature symbolique plutôt qu'économique. Les pays anglo-saxons se distinguent par leur faible score sur l'indice de distance hiérarchique (PDI) qui se caractérise donc par la faible distinction symbolique et culturelle de classes et de statut social de ces sociétés. Ce qui implique que dans les organisations anglo-saxonnes, les supérieurs hiérarchiques sont généralement facilement accessibles et abordables par les employés subalternes et la communication y est de nature informelle et conviviale. Les sociétés anglo-saxonnes tendent donc à être égalitaires en ce qui a trait à la distinction des statuts sociaux et des rapports hiérarchiques (Hofstede Insights, 2019).

L'indice individualisme (versus collectivisme) (IVD) se définit par le degré d'appartenance ou d'indépendance des individus à leurs groupes sociaux d'appartenance (*ingroup*) ce qui se traduit par le degré de loyauté, de responsabilités et de services rendus ou non à leur communauté. Un faible score de l'indice se traduira par la poursuite des intérêts du groupe alors qu'un fort score de l'indice se traduira par la poursuite des intérêts personnels. Les Anglo-Saxons se distinguent ici encore par leur très fort individualisme, en effet les pays anglo-saxons arrivent tous au sommet de l'indice « individualisme (versus collectivisme) (IDV) », étant donc très fortement individualistes et essentiellement motivés par la recherche de l'intérêt personnel. Les Anglo-Saxons possédant comparativement à d'autres groupes et régions peu de responsabilité et de loyauté envers leur communauté, les responsabilités dans le monde anglo-saxon étant essentiellement d'ordre individuel. L'on remarque d'ailleurs à ce titre que le Canada se distingue légèrement de l'Angleterre et des États-Unis par son plus fort collectivisme, ce qui pourrait être expliqué comme nous le verrons plus loin par l'influence culturelle du Québec au sein du Canada (Hickson et Pugh, 1995; Hofstede Insights, 2019).

L'indice masculinité (versus féminité) (MAS) se définit quant à lui par la primauté des valeurs dites « masculines » de compétition telles que la réussite, l'assurance et le

succès matériel sur les valeurs dites « féminines » basées sur la coopération telles que l'entraide, la modestie et la qualité de vie. Une société ayant un score élevé sur cet indice sera plus compétitive, agressive et confiante alors qu'une société ayant un score faible sera plus tolérante, conciliante et inclusive. Les sociétés anglo-saxonnes seraient donc selon le modèle de Hofstede moyennement masculines et compétitives ayant une légère préférence pour les valeurs associées à la compétition par opposition à la coopération. Il est à noter que les États-Unis sont caractérisés par une plus forte masculinité alors que le Canada se distingue ici encore par sa plus grande féminité et sa préférence pour la coopération, ce qui pourrait également être en lien avec l'influence du Québec (Hofstede Insights, 2019).

L'indice d'aversion à l'incertitude (UAI) se caractérise par la capacité d'une société à tolérer l'incertitude et l'ambiguïté ainsi que son désir de contrôle ou d'acceptation de cette incertitude. Les sociétés ayant un score élevé sur cet indice auront de la difficulté à s'adapter aux événements, aux comportements et aux idées qui sortent de l'ordinaire et auront tendance à être intolérantes face à ceux-ci en se repliant sur les comportements et les valeurs rigides reflétant la tradition. Par opposition, les sociétés ayant un score faible sur cet indice seront plus tolérantes et ouvertes face à ces nouveautés. Par conséquent, cet indice peut dans une certaine mesure être corrélé à la tolérance et prise de risque en affaires ainsi qu'à la capacité d'innovation d'une société. Ici encore, les sociétés anglo-saxonnes ont un score moyen d'aversion à l'incertitude, ne préférant pas le contrôle à l'acceptation de l'incertitude. Nous remarquons aussi que l'Angleterre a une plus grande tolérance à l'incertitude que le Canada et les États-Unis qui constituent des sociétés plus conservatrices. Il est étonnant de constater le score seulement moyen des États-Unis qui est pourtant réputé comme l'un des pays les plus caractérisés par la prise de risque en affaires et l'innovation technologique. Hofstede tout en reconnaissant l'exceptionnelle capacité des États-Unis à la prise de risque et d'innovation technologique dans le monde des affaires justifie ce score en observant que les Américains sont devenus très méfiants et idéologiquement conservateurs dans le contexte de guerre contre le terrorisme (Hofstede Insights, 2019).

L'indice de l'orientation à long terme (versus à court terme) (LTO) se caractérise par l'intersection entre la tradition et les défis actuels et futurs de la société. Une société

possédant un faible score de cet indice sera orientée à court terme et aura tendance à se refermer dans le conservatisme et les valeurs traditionnelles, alors qu'une société possédant un score élevé sera orientée à long terme et possédera une approche pragmatique, adaptative et orientée vers la recherche de solutions relativement à ses problèmes actuels et futurs. L'on observe donc que tous les pays anglo-saxons à l'exception de l'Angleterre possèdent une orientation à court terme et affichent une préférence pour le conservatisme (Hofstede Insights, 2019;).

Enfin, l'indice indulgence (versus retenue) (IND) se caractérise par le degré de contrôle d'une société sur les désirs et impulsions de ses membres face aux plaisirs de la vie. Un score élevé de cet indice caractérise une société indulgente qui autorise la gratification des désirs et des pulsions, alors qu'un score faible caractérise une société avec de la retenue qui tente de réprimer et de réguler les pulsions et les désirs de ses membres en leur imposant des normes sociales strictes pouvant être associées à un certain puritanisme. Les sociétés anglo-saxonnes malgré les stéréotypes historiques associés au « puritanisme de l'éthique protestante » seraient selon Hofstede néanmoins des sociétés indulgentes qui se caractériseraient par la préférence pour la gratification immédiate des désirs ainsi qu'une recherche des plaisirs et loisirs de la vie (Hofstede Insights, 2019).

Par conséquent, les sociétés anglo-saxonnes ont donc comme principales caractéristiques culturelles communes : une faible distance hiérarchique (PDI), un fort individualisme (IDV), une orientation à court terme (LTO) et une forte indulgence (IND). En ce qui concerne la gestion, nous nous intéresserons particulièrement à la faible distance hiérarchique et à l'individualisme pour expliquer les caractéristiques des courants de gestion anglo-saxons.

- La bureaucratie

Les modèles de gestion des organisations anglo-saxonnes sont essentiellement de type bureaucratique, particulièrement les organisations nord-américaines. Le sociologue et économiste Max Weber ayant amplement étudié dans ses travaux les différents types d'organisations attribue à la bureaucratie inhérente au monde anglo-saxon les caractéristiques suivantes :

> *« Le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique. Seul le chef du groupement occupe la position de détenteur du pouvoir soit en vertu d'une appropriation, soit en vertu d'une élection ou d'un successeur désigné. Mais ses attributions de détenteur du pouvoir elles-mêmes constituent des « compétences » légales. La totalité de la direction administrative se compose, dans le type le plus pur, de fonctionnaires individuels [Einzelbeamte] (monocratie, le contraire de la « collégialité »), lesquels, 1) personnellement libres, n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction, 2) dans une hiérarchie de la fonction solidement établie, 3) avec des compétences de la fonction solidement établies, 4) en vertu d'un contrat, donc (en principe) sur le fondement d'une sélection ouverte [frei] selon 5) la qualification professionnelle : dans le cas le plus rationnel, ils sont nommés (non élus) selon une qualification professionnelle révélée par l'examen, attestée par le diplôme ; 6) sont payés par des appointements fixes en espèces, la plupart donnant droit à retraite, le cas échéant (en particulier dans les entreprises privées) résiliables de la part des patrons, mais toujours résiliables de la part des fonctionnaires ; ces appointements sont avant tout gradués suivant le rang hiérarchique en même temps que suivant les responsabilités assumées, au demeurant suivant le principe de la « conformité au rang » [Standesgemäßheit] ; 7) traitent leur fonction comme unique ou principale profession ; 8) voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté, ou selon les prestations de service, ou encore selon les deux, avancement dépendant du jugement de leurs supérieurs ; 9) travaillent totalement « séparés des moyens d'administration » et sans appropriation de leurs emplois ; 10) sont soumis à une discipline stricte et homogène de leur fonction et à un contrôle. » (Weber, 1971, p. 226).*

Par conséquent, Weber décrit donc le pouvoir, l'autorité et la légitimité de la bureaucratie comme reposant essentiellement sur le respect de la règle bureaucratique. C'est pour cette raison que Weber catégorise la bureaucratie comme une forme de « domination légale », c'est-à-dire une forme de soumission à l'autorité reposant plus généralement sur la légitimité et la croyance en le bien fondé des lois. D'autres auteurs, tels que Malcolm Warner, en se basant toujours sur Weber, décrivent la bureaucratie comme reposant particulièrement sur les principes de départementalisation, de délégation et de décentralisation. La départementalisation consiste dans le regroupement de tous les employés exerçant des fonctions similaires au sein d'un même département. La délégation consiste dans l'attribution du travail par le gestionnaire aux employés subalternes. Enfin, la décentralisation consiste dans la prise de décision à des échelons inférieurs de la hiérarchie, le plus souvent en fonction de règlements formels et codifiés (Warner, 2000). Hickson et Pugh (1995), quant à eux, définissent la bureaucratie comme un mode d'organisation caractérisé par la division du travail basée sur la spécialisation des fonctions au sein de l'entreprise, une structure hiérarchique clairement définie et, enfin, des règles et des processus codifiés et connus de tous : « *It means just an organization in which who does what, specialization, is demarcated; who is over whom, hierarchy, is defined; and what should be done, rules*

and procedures, is laid down. » (Hickson et Pugh, 1995, p. 49). Cette description de la bureaucratie offerte par Weber, ainsi que ses disciples, est ce qu'il appelle un « idéal type », c'est-à-dire un modèle théorique idéal d'une catégorie générale d'organisation qui ne saurait donc s'appliquer parfaitement ni décrire la complexité et les spécificités de tous les cas réels correspondant à cette catégorie.

Ce mode d'organisation est donc corollaire du passage de la petite entreprise du type « familial » à la grande corporation multinationale regroupant d'innombrables secteurs d'activité qui a donc des codes culturels différents. Le principal intérêt de ce mode de gestion étant de gérer efficacement et de manière décentralisée ces organisations de très grande taille avec le moins de supervision directe possible en transposant le respect et l'autorité du chef à celui du règlement codifié. Le principe de la bureaucratie est donc de rendre les employés autonomes par la transparence et la connaissance explicite des directives, des règlements, des processus et de la hiérarchie. Il s'agit donc de rendre explicites les comportements et procédures qui sont parfois implicites dans les organisations de petite taille plus informelle (Warner, 2000; Hickson et Pugh, 1995).

Hickson et Pugh (1995) décrivent plusieurs des conséquences de la bureaucratie comme mode d'organisation dans lesquels nous voyons des liens évidents avec les scores du modèle de Hofstede. Tout d'abord, la bureaucratie entre autres combinée aux nouveaux moyens de communication électronique tels que les courriels et les messages électroniques ont donc pour conséquence de rendre extrêmement formelles et impersonnelles les relations professionnelles au sein des organisations bureaucratiques, les employés ont de moins en moins de contacts directs et de relations de nature personnelle (Hickson et Pugh, 1995).

La sélection et la promotion dans l'organisation bureaucratique seraient de plus méritocratiques. Weber lui-même décrit la grande importance accordée aux compétences réelles et à l'autonomie professionnelle des bureaucrates à l'intérieur du cadre règlementaire bureaucratique et légal, laissant ainsi selon lui place à un système méritocratique (Weber, 1971). Selon Hickson et Pugh (1995), l'individualisme des sociétés anglo-saxonnes et le formalisme des relations professionnelles dans les organisations bureaucratiques fonctionnent de pair. En effet, dans la mesure où les

faveurs et les obligations envers son *ingroup* ont peu d'importance dans les sociétés anglo-saxonnes individualistes, l'influence des relations personnelles et du népotisme dans l'obtention d'un emploi et l'avancement de carrière prend beaucoup moins d'importance dans les sociétés anglo-saxonnes que dans d'autres régions du monde où les relations personnelles sont le facteur déterminant. Ceci laisse la place à une sélection plus méritocratique basée sur les compétences réelles plutôt que sur les relations personnelles (Hickson et Pugh, 1995).

Par conséquent, les employés d'une organisation bureaucratique seraient également moins émotionnellement impliqués dans leur travail, dans leurs relations professionnelles et dans leur sentiment d'appartenance à la compagnie, comparativement à une organisation plus petite et personnelle telle qu'une entreprise familiale. Cela peut se traduire par une motivation et surtout une loyauté plus faible des employés. Paradoxalement, les responsabilités et obligations familiales et communautaires ayant moins d'importance dans les sociétés anglo-saxonnes, les employés possèdent également moins de contraintes personnelles et sont plus aptes à se consacrer pleinement à leur carrière plutôt qu'à leur famille et à leur communauté (Hickson et Pugh, 1995).

En raison de ce formalisme, la vie personnelle et l'intimité sont fortement valorisées et respectées dans les sociétés anglo-saxonnes qui sont caractérisées par une coupure nette entre les sphères professionnelles, personnelles et familiales. La conception étant que le travail doit être effectué de manière impersonnelle indépendamment des contraintes de la vie personnelle et familiale. La vie dans la société anglo-saxonne est donc séparée entre différentes sphères (professionnelle, personnelle, etc.) contrairement à de nombreuses sociétés non occidentales telles que la société indienne où les concepts de vie privée et de distinction entre la sphère privée et la sphère professionnelle sont inexistants ou très peu respectés (Hickson et Pugh, 1995).

Enfin, en raison de la formalité des relations bureaucratiques et de la moins grande importance de l'*ingroup* et de la communauté, les Anglo-Saxons auraient plus de facilité et de confiance dans la collaboration avec les individus en dehors de leur réseau de relations personnelles (Hickson et Pugh, 1995).

Par conséquent, il existe une continuité entre l'individualisme comme caractéristique principale des sociétés anglo-saxonnes et leur mode d'organisation dominant dans la mesure où les individus ont davantage tendance à manifester de l'autonomie et de l'indépendance que valorise la bureaucratie.

- Gérer à l'américaine

Nous nous intéresserons maintenant plus spécifiquement aux trois principaux courants nationaux de management anglo-saxon, en l'occurrence les managements américain, canadien et anglais. Ces trois courants nationaux ont chacun exercé leurs influences et laissé leurs marques sur les organisations et les pratiques de gestion pratiquées à Montréal, et ce particulièrement dans les organisations anglophones, voire dans les grandes multinationales étrangères souvent d'origine américaine qui constituent les principaux employeurs de notre échantillon. Commençons ainsi en nous intéressant particulièrement aux caractéristiques du management américain dans la mesure où ce dernier a connu une influence internationale et constitue bien souvent le modèle de référence dans les grandes multinationales, et ce depuis la deuxième moitié du 20e siècle. Ce dernier a pour particularité de faire reposer la logique bureaucratique sur la base du contrat. En effet, selon des auteurs tels que Hickson et d'Iribarne, le management américain pousserait la logique du formalisme bureaucratique à l'extrême en basant la bureaucratie américaine sur le contrat légal. Les organisations américaines s'encombreraient selon Hickson plus de documentations administratives que n'importe quel autre pays au monde, prenant la forme de règlements et de descriptions détaillées telles que: descriptions de postes, manuels techniques, comptes rendus d'entrevues, règlements internes, etc. Les Américains préfèrent tout codifier sous la forme de règles et de contrats en ne laissant rien à la compréhension implicite et informelle. Les États-Unis sont donc une société dans laquelle les professions associées à la codification des documents légaux telles que les notaires, les avocats et les comptables prennent une importance cruciale. La raison étant selon Hickson et Pugh (1995) que les États-Unis comme « melting-pot ethnoculturel » n'avait pas d'histoire et de tradition communes et uniformes permettant la compréhension mutuelle des codes sociaux implicites (Hickson et Pugh, 1995).

C’est pourquoi selon Philipe d’Iribarne (1989), la « logique culturelle » des États-Unis serait celle du contrat. En effet, selon d’Iribarne, s’appuyant lui-même sur Alexis de Tocqueville, un des premiers et des plus influents auteurs ayant étudié la société américaine du 19e siècle, la logique américaine du contrat constituerait le moyen pour les Américains de préserver la liberté, l’égalité et l’équité (« *fairness* ») entre les individus par l’adhésion libre, volontaire et consentie au contrat. Dans la mesure où tous les signataires du contrat choisissent et adhèrent en théorie sans contraintes aux conditions du contrat, la conception américaine considère que la liberté et l’égalité de toutes les parties prenantes sont protégées. Ainsi, aucun droit individuel n’est violé, personne n’est contraint à une situation à laquelle il n’a pas lui-même consenti et il n’y a donc pas d’exploitation. Pour cela, le contrat doit toutefois prévoir en détail la contribution et les compensations de chacun, d’où la complexité des documents légaux et administratifs américains.

- L’égalité des conditions

La conception de l’égalité aux États-Unis aussi appelée « égalité des conditions » par Tocqueville consiste essentiellement en l’égalité de statut juridique, politique et social par opposition aux statuts économiques. Les Américains sont égaux dans la mesure où ces derniers possèdent en théorie les mêmes droits et libertés par opposition aux sociétés européennes historiques fortement marquées par les droits et privilèges héréditaires de classes de la noblesse. Alors qu’en Europe, la condition de servitude c’est-à-dire le fait d’être au service d’un maitre se manifestait historiquement dans sa classe sociale, aux États-Unis remarque Tocqueville la différence de statut social et la condition de servitude se manifestent uniquement à l’intérieur de la relation contractuelle et des limites du contrat et prend fin avec le contrat, il s’agit donc d’un statut temporaire et accepté volontairement. Par conséquent contrairement à d’autres cultures, la « vente » de sa force de travail n’est pas considérée de manière péjorative aux États-Unis dans la mesure où celle-ci n’implique pas de différences inégalitaires de statuts. De plus, les Américains seraient égaux dans la mesure où la mobilité sociale est possible en Amérique, les différences de statuts économiques et professionnels elles aussi n’étant pas fixes, il est possible que l’employé prenne la place de son patron, que le pauvre devienne riche ou que le riche fasse faillite :

> *« Dans les démocraties, les serviteurs ne sont pas seulement égaux entre eux; on peut dire qu'ils sont, en quelque sorte, les égaux de leurs maitres. (...) À chaque instant, le serviteur peut devenir maitre et aspire à le devenir, le serviteur n'est donc pas un autre homme que le maitre. Pourquoi donc le premier a-t-il le droit de commander et qu'est-ce qui force le second à obéir? L'accord momentané et libre de leurs deux volontés. Naturellement ils ne sont point inférieurs l'un à l'autre, ils ne le deviennent momentanément que par l'effet du contrat. Dans les limites de ce contrat, l'un est le serviteur et l'autre le maitre; en dehors, ce sont deux citoyens, deux hommes. » (d'Iribarne, 1989, p. 166).*

Ainsi, selon Tocqueville, les Américains se perçoivent comme mutuellement égaux, et ce, indépendamment de leur origine et de leur statut économique et professionnel. C'est pour cette raison que la société américaine possède peu de distinctions symboliques et culturelles de classes ou hiérarchiques, c'est-à-dire de distinction sociale basée sur les mœurs, les goûts et les symboles. Comme en témoigne le modèle de Hofstede attribuant aux États-Unis un score de distance hiérarchique faible de 39, et ce, en dépit de très forts écarts de richesses au sein de la société américaine. Il s'en suit une grande facilité de communication dans la hiérarchie selon d'Iribarne qui observe que les « politiques des portes ouvertes » sont des pratiques courantes au sein de certaines organisations américaines, permettant ainsi en théorie pour un employé subalterne de rentrer en contact et de communiquer facilement avec les échelons supérieurs de la hiérarchie (d'Iribarne, 1989; Tocqueville, 1835). Par conséquent, en raison de cette relative absence de distinction sociale, Harris (2004) remarque que l'étiquette américaine dans les relations est généralement de nature informelle et amicale, très peu d'importance à un quelconque code de conduite ou de politesse est accordée par les Américains même lors des rencontres officielles. En effet, la logique du contrat et l'importance de la légalité constituent l'aspect le plus formel de la culture américaine des affaires; par contre, en dehors du contrat, l'informel est la règle (Harris, 2004). De plus, en matière de communication et de négociation, les Américains sont très directs, explicites et transparents. Ces derniers vont droit au but et présentent les faits, leurs intentions et leurs offres sans retenue ou intentions cachées. Cette attitude en fait des négociateurs féroces et agressifs. Ce comportement qui peut facilement être considéré comme rude et impoli pour d'autres cultures n'en ait pas moins analogue à la logique américaine du contrat qui consiste à exposer sans ambiguïté, de manière transparente et explicite, tous les détails de l'accord (Lewis, 2006).

Également, en raison de leur individualisme et de leur comportement organisationnel basé sur les règles et le contrat, les Américains sont particulièrement autonomes, ces derniers faisant preuve d'initiative dans la limite de leurs fonctions sans attendre de directives de leur supérieurs hiérarchiques. La société américaine se caractérise par une éthique et une autonomie individualistes qui se combinent parfaitement à la logique du contrat et à la gestion bureaucratique censée créer des environnements organisationnels propices à l'autonomie des employés dans l'organisation (Hickson et Pugh, 1995; Hofstede Insights, 2019).

- Gestion du temps

Une autre caractéristique importante de la culture américaine des affaires est l'importance de la gestion du temps. En effet, le management américain est caractérisé par la vitesse, le temps étant perçu comme une ressource devant être exploitée et gérée en vue du profit. Dans une économie caractérisée par la compétition et le changement, la vitesse d'innovation et de pénétration du marché devient un avantage compétitif majeur. Le temps est généralement perçu par les Américains comme un moyen de devancer la compétition, ces derniers agissant rapidement lorsqu'ils voient une opportunité d'affaires. Le management américain est donc orienté vers le changement et l'innovation ainsi que le futur, mais essentiellement pour des résultats à court terme. Une grande importance est accordée aux profits à court terme et à la satisfaction des investisseurs à chaque trimestre. Il s'en suit une véritable obsession du contrôle et de la gestion du temps comme principal critère d'efficacité qui se traduit ici encore par une codification de la gestion du temps, toute la gestion de l'entreprise devant être considérée à la lumière de la planification, des échéances et des objectifs temporels. De plus, les Américains sont profondément pragmatiques et s'encombrent peu des considérations théoriques dans la mesure où les résultats sont atteints. Ces derniers sont principalement intéressés par l'action et le fait d'accomplir le travail. Par conséquent, le management américain possède une approche analytique en accordant beaucoup d'importance aux données quantitatives dans la planification stratégique telles que les résultats financiers et les données sur le marché (Hickson et Pugh, 1995; Harris, 2004; Lewis, 2006).

- Valeurs masculines

Cette préférence culturelle pour l'action et le pragmatisme fait des États-Unis une société à tendance masculine possédant un score relativement élevé de 62 sur l'indice de masculinité du modèle de Hofstede. La société américaine se caractérise par les valeurs typiquement masculines de compétition dans le travail telles que le travail acharné, le succès matériel, l'ambition, l'accomplissement et le désir d'excellence. En effet, la société américaine est marquée par une forte compétition, notamment sur le marché de l'emploi et au sein des organisations, ainsi que la conception selon laquelle il existe dans la vie des gagnants et des perdants. De plus, le comportement américain, particulièrement dans le domaine des affaires, est caractérisé par l'assurance et parfois même une certaine arrogance. En effet, les Américains ont la réputation d'avoir une grande capacité de prise de risque. Confiant de la très longue histoire de succès des États-Unis depuis sa création, passant de la révolution américaine à la conquête spatiale puis à la victoire de la guerre froide, les Américains ont tendance à penser qu'ils peuvent en tant que peuple accomplir n'importe quel défi avec suffisamment de volonté (Harris, 2004; Lewis, 2006; Hofstede Insights, 2019).

- État et liberté

Le mythe fondateur de la nation américaine est principalement celui de la lutte et de l'éventuelle émancipation d'une petite nation contre un État tyrannique, c'est-à-dire l'Empire britannique, et, plus largement, contre les autres États européens brimant les libertés individuelles telles que les libertés religieuses et les libertés économiques en matière de taxes et de commerce. Les États-Unis sont donc depuis leur création extrêmement méfiants face au pouvoir de l'État et même des institutions, surtout de leur capacité à restreindre les libertés individuelles. La culture américaine valorise ainsi fortement les valeurs de liberté, de propriété privée et de responsabilités individuelles par opposition au bien public adhérant ainsi à l'idéal du « self-made-man » ayant réussi par ses propres moyens sans aide ni intervention de l'État. L'idéologie américaine est donc fondamentalement caractérisée par le libéralisme classique comme idéologie nationale distinctive se caractérisant par des valeurs telles que l'individualisme, la liberté et la méfiance à l'encontre du pouvoir et de la centralisation du gouvernement.

Ce mythe comme élément fondateur majeur des valeurs culturelles et juridiques américaines constitue certainement le principal facteur expliquant l'individualisme inhérent à la société américaine telle qu'illustrée par le modèle d'Hofstede. Selon cette conception de la vie en société l'accès aux biens et aux services sont de l'ordre du mérite et de la responsabilité individuelle, l'économie américaine est donc largement dominée par le secteur privé. Par conséquent, les États-Unis demeurent parmi les États industrialisés avec de grandes disparités économiques au sein de leurs populations et offrant peu de protection sociale. Toutefois, les Américains tolèrent ces inégalités économiques en raison de la conception d'égalité des conditions selon laquelle la mobilité sociale sur une base méritocratique existe toujours bel et bien aux États-Unis. Pour cette raison, la croyance selon laquelle il n'existe pas différentes classes sociales aux États-Unis est encore assez forte chez les Américains (Lipset, 1990).

- Gérer à la canadienne

Intéressons-nous maintenant au management anglo-canadien dans la mesure où Montréal est une ville bilingue ayant connu durant la plus longue partie de son histoire une très forte influence anglo-canadienne et que notre échantillon travaille principalement dans des entreprises montréalaises anglophones. Une des plus grandes différences du Canada comparativement aux États-Unis est sa plus grande confiance à l'égard de l'État. En effet, le Canada comparativement aux États-Unis est respectueux de l'autorité de l'État ainsi que des élites politiques et juridiques. Il est aussi beaucoup plus à l'aise avec l'intervention de l'État dans la société civile même au prix d'une certaine atteinte aux libertés individuelles. Les valeurs culturelles canadiennes se démarquent par la préférence pour l'ordre et la sécurité garanties par un gouvernement interventionniste fort et jusqu'à un certain point paternaliste par opposition à la préférence pour la liberté et l'indépendance de la société américaine. Par conséquent, les concepts de justice sociale, d'égalité et d'inclusion prennent plus d'importance que le concept de liberté et se traduisent donc par une société plus « socialiste ». Plusieurs programmes politiques illustrent ces valeurs tels que la plus forte sécurité sociale au Canada qu'aux États-Unis ainsi que le mécanisme de la péréquation qui consiste pour les provinces les plus riches à redistribuer une partie de leur impôt aux provinces les plus pauvres (Lipset, 1990).

Dans l'économie, cette conception du contrat social se traduit par une économie mixte constituée à la fois d'entreprises privées et de nombreuses sociétés d'État ainsi qu'une longue et forte tradition de coopération entre les entreprises et le gouvernement canadien. Une des raisons étant que le Canada en raison de son très grand éparpillement géographique le long de la frontière américaine a dû dépendre tout au long de son histoire de l'intervention de l'État pour le développement des infrastructures de transports afin de permettre l'accès à de petites populations géographiquement isolées. Le développement du réseau de chemins de fer du Canadien National entre autres est le fruit de la collaboration du gouvernement canadien et des compagnies privées. L'économie canadienne est également caractérisée par une longue histoire de mesures protectionnistes face à la compétition et la dominance de l'économie américaine, et ce, notamment depuis l'ère du gouvernement de Pierre Elliott Trudeau. Cette intervention de l'État à des fins protectionnistes ayant toujours été motivée par la nécessité de défendre la relative indépendance économique du Canada dans la mesure où l'économie canadienne repose en grande partie sur ses exportations de ressources naturelles et de produits manufacturés vers les États-Unis (Lipset, 1990). Par conséquent, le modèle économique canadien se rapproche davantage du modèle interventionniste et social-démocrate européen que du modèle américain (Warner, 2000; Lipset, 1990).

- Multiculturalisme

Cette conception du rôle de l'État affecte également l'intégration ethnique et le multiculturalisme au Canada. En effet, selon Lewis (2006), le Canada serait le pays le plus multiculturel au monde comptant plus de 60 langues et 70 minorités ethniques sur son territoire avec 40% de sa population rapportant avoir des origines de souche autre que française ou anglaise. Au même titre que l'intervention dans l'économie, le gouvernement fédéral canadien est également très actif dans la protection des groupes vulnérables tels que les minorités ethniques linguistiques et même religieuses encourageant ainsi la préservation des traits distinctifs de ces populations. Par conséquent, les immigrants au Canada conservent et expriment leur identité et patrimoine cultuels et culturels et n'ont pas de problèmes contrairement aux Américains à s'identifier à plusieurs nationalités et cultures distinctes. Les cultures sont

ainsi selon Warner (2000) plus hétérogènes et régionalisées au Canada qu'aux États-Unis. Par opposition, la conception de l'intégration ethnique américaine, fruit d'une longue histoire de melting-pot multiethnique, est très différente et considère que les immigrants doivent volontairement abandonner leur héritage et patrimoine culturel et national pour assimiler volontairement la culture, l'idéologie et les valeurs américaines. C'est pourquoi, selon Lipset (1990, p. 19), les États-Unis seraient le résultat d'un projet idéologique centré autour des valeurs américaines, l'appartenance à la nation américaine se définissant par l'adhésion idéologique aux valeurs américaines : « *Being an american, however, is an ideological commitment. It is not a matter of birth. Those who reject american values are un-american.* » Nous observons donc que les politiques et la justice canadiennes sont ici encore beaucoup plus orientées envers la protection et la défense des groupes comparativement aux États-Unis où la justice est axée sur l'individu. Le Canada considérant qu'il est de la responsabilité du gouvernement fédéral de défendre les groupes vulnérables alors que les États-Unis considérant qu'il est de la responsabilité individuelle de s'intégrer. Ces différences reflètent encore le modèle de Hofestde qui attribue un score d'individualisme plus faible au Canada (80) qu'aux États-Unis (91) (Warner, 2000; Lipset, 1990; Hofstede Insights, 2019).

- Valeurs féminines

Face à la prédominance américaine dans la plupart des domaines non seulement en Amérique du Nord, mais dans le monde occidental, un des principaux défis du Canada en matière d'identité nationale a toujours été de se dissocier, de s'affirmer et d'être reconnu comme nation indépendante des États-Unis. Selon Lipset, une des caractéristiques fondamentales définissant l'identité canadienne est justement sa difficulté à se définir une identité vraiment unique et distinctive. La raison étant que, contrairement aux États-Unis, le Canada n'aurait jamais développé un mythe fondateur, des héros nationaux fondateurs ni d'idéologie politique propre vraiment distinctive. Ainsi, le Canada n'aurait jamais totalement fait la coupure avec son passé colonial, à se dissocier complètement de l'Angleterre et de la France comme société d'origine comme l'ont réussi les États-Unis. Plus encore, les États-Unis ont toujours imposé au Canada leur représentation du Canada comme d'une nation n'ayant jamais voulu ou réussi à se défaire de la tutelle britannique, les Américains seraient donc les

« gagnants » là où les Canadiens seraient les « perdants » de l'histoire (Warner, 2000; Lipset, 1990). Par conséquent, le Canada se définit essentiellement non pas en tant que ce qu'il est par sa propre histoire nationale, mais en tant que ce qu'il n'est pas, c'est-à-dire son voisin du sud : « *Canadians have tended to define themselves not in terms of their own national history and traditions but by reference to what they are not : americans.* » (Lipset, 1990, p. 53).

La conséquence principale de cette situation de « domination » du Canada, existant dans l'ombre de son voisin du sud, serait le tempérament des Canadiens devenus plus hésitants et marqués par les valeurs « féminines » selon le modèle de Hofstede, contrairement aux Américains devenus arrogants et davantage marqués par les valeurs « masculines » suite à leur longue histoire de succès. En effet, les Canadiens comparativement aux Américains auraient une aversion pour le conflit et seraient ainsi moins caractérisés par l'agressivité et la compétitivité. Le Canada constituerait également une société plus ouverte et tolérante notamment en ce qui a trait à la diversité que la société américaine plus intransigeante. Les Canadiens ont également tendance à respecter davantage les règles d'étiquette et de courtoisie qui peuvent être négligées aux États-Unis d'où leur vision stéréotypée des Canadiens « polis ». Les Canadiens seraient ainsi plus amicaux, polis, calmes et réservés que leurs homologues américains plus directs et agressifs. Ces traits de caractère se reflètent également dans les organisations où les cadres canadiens sont plus conciliants. De plus, en raison de la longue histoire de succès des États-Unis, le Canada peut parfois témoigner d'un certain complexe d'infériorité face aux États-Unis. Les Canadiens seraient ainsi hésitants et pessimistes face à leur propre capacité et manqueraient d'assurance en tant que peuple comparativement aux Américains. Ces derniers seraient ainsi plus modestes et valoriseraient peu le succès et l'ambition matérielle. Ainsi, le Canada qui demeure très proche d'un point de vue organisationnel et sociétal des États-Unis se distingue néanmoins de ce dernier principalement par la plus grande taille et l'implication de son gouvernement et par ses valeurs culturelles et traits de comportement plus féminins. Le Canada est en effet, le plus féminin de tous les pays anglo-saxons avec un score de (52) sur l'indice de masculinité du modèle de Hofstede (Lipset, 1990; Harris, 2004).

- Gérer à l'anglaise

Intéressons-nous maintenant brièvement aux caractéristiques et traits de la gestion anglaise dans la mesure où celle-ci constitue la forme la plus ancienne de gestion anglo-saxonne et a ainsi nécessairement influencé les pratiques de gestion américaines et canadiennes en jouant un rôle historique important dans la fondation des États-Unis et du Canada. La bureaucratie constitue également la norme en Angleterre, cependant la particularité anglaise est de posséder une bureaucratie relativement informelle comparativement au management américain, étant moins codifiée et faisant appel à une documentation écrite moins complexe et lourde. Les Anglais demeurent toutefois très bureaucratiques comparativement à la plupart des pays non Occidentaux. L'Angleterre possède elle aussi une longue histoire et un héritage fortement marqué par le libéralisme, les valeurs d'individualisme, d'autonomie, d'indépendance et de respect de la vie privée qui sont ainsi très marquées dans la société et l'organisation anglaises. La délégation du travail est un principe très respecté en Angleterre, probablement encore davantage qu'aux États-Unis, le respect de l'autonomie est ainsi très valorisé. Les patrons anglais interviennent rarement dans les affaires des employés subalternes et refusent parfois même d'intervenir dans la résolution de leur problème dans la mesure où cela consisterait en une invasion de leur autonomie. La direction anglaise cherche rarement à gérer activement les processus ayant lieu aux échelons inférieurs de l'organisation, les employés étant le plus souvent laissés à eux même dans l'exercice de leur fonction. Par conséquent, l'organisation anglaise est très décentralisée et s'attend à l'autonomie. Un des problèmes avec cette approche est la tendance des cadres anglais au rejet de la prise de responsabilité personnelle pour le travail des autres. Ces derniers ont une volonté constante de diffuser la responsabilité personnelle par la délégation des pouvoirs et de l'autorité. Par exemple, Hickson et Pugh (1995) remarquent que lorsque confrontés à des problèmes, les Anglais auront tendance à organiser des comités et des réunions afin de diffuser leur responsabilité sur l'ensemble du groupe.

La culture et l'organisation anglo-saxonnes se caractérisent donc de manière générale par l'individualisme et l'autonomie ainsi que l'organisation bureaucratique le plus souvent impersonnelle et informelle, ce qui est cohérent avec ces traits culturels. Toutes

les sociétés anglo-saxonnes sont ainsi particulièrement marquées par un individualisme fort (IDV) et une distance hiérarchique faible (PDI) selon le modèle de Hofstede.

Section 1.4 : Gérer à la québécoise

Intéressons-nous maintenant à la gestion québécoise. L'une des œuvres ayant le plus marqué la littérature scientifique sur les particularités de la gestion québécoise est sans conteste l'ethnographie de Norman W. Taylor (1961) : « *L'industriel canadien-français et son milieu* ». Cette œuvre offre une description de premières sources des traits et valeurs culturelles québécoise ou « canadienne-française » dans la gestion des entreprises francophones du Québec des années 1950 et 1960.

Selon Taylor, le retard économique du Québec de l'époque s'explique largement par la culture québécoise des affaires par opposition à d'autres facteurs explicatifs proposés à l'époque tels que l'isolement géographique ou l'accessibilité des ressources naturelles par exemple (Taylor, 1961; Bélanger et Lévesque, 1994). En effet, Taylor remarque que, malgré la majorité démographique des Canadiens-français au Québec, ceux-ci sont sous-représentés dans le domaine des affaires étant moins souvent propriétaires d'entreprises et occupant moins souvent des postes de direction dans celles-ci, ces responsabilités revenant le plus souvent aux Canadiens-anglais. De plus, les rares entreprises détenues par les Canadiens-français sont en moins bonne santé financière que les entreprises canadiennes-anglaises qui sont pour la plupart florissantes durant cette période (Taylor, 1961).

Taylor décrit la culture traditionnelle canadienne-française comme ayant été forgée par des siècles de vie paysanne, rurale et communautaire. Selon ce dernier, les caractéristiques de la société québécoise historique étaient les suivantes : l'isolement géographique et, par conséquent l'importance de la famille, du foyer et de la communauté villageoise, le caractère personnel et convivial des relations sociales ainsi que l'autarcie d'une économie agricole de subsistance se traduisant par l'aversion au risque et le désir d'indépendance dans les activités économiques. En d'autres mots, la société québécoise historique est imprégnée de la plupart des valeurs pouvant être associées au traditionalisme, au conservatisme et au communautarisme (Taylor, 1961).

Quelques trente ans plus tard, Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) insisteront particulièrement sur l'importance du système de valeurs et de représentations collectif issu du catholicisme ainsi que l'homogénéité socioculturelle des Canadiens-français au sein de ces communautés villageoises caractérisées par la faible disparité économique et l'absence de symboles de distinction hiérarchique ou de classe. Ces auteurs décrivent également dans une moindre mesure le sentiment d'impuissance généralisé combiné à un sentiment de supériorité moral de la population canadienne-anglaise en raison de leur domination économique et politique. Ils poursuivent en quelque sorte le travail de Taylor en explorant les racines du comportement des Québécois en gestion.

De ces traits culturels et historiques ressortent trois principales caractéristiques de la gestion québécoise traditionnelle identifiée par Taylor : premièrement, l'importance de la famille dans la conduite des affaires comme modèle et finalité de l'entreprise, deuxièmement l'individualisme au sens du désir d'indépendance et d'autonomie dans l'exercice des affaires et troisièmement l'importance des relations de nature personnelle dans les relations de travail (Taylor, 1961).

- La famille

La famille constituerait en effet la valeur fondamentale de la société canadienne-française traditionnelle, étant à de nombreux égards l'assise sur laquelle était bâti l'ensemble du système social traditionnel. Dans les paroisses canadiennes-françaises, le statut de l'individu était largement défini sur la base des liens de parenté. De plus la famille constitue le principal objet de la loyauté de ses membres ainsi que de leurs ambitions : « *La famille constitue tout d'abord, et tout naturellement, l'objet principal de la fidélité de l'individu. Dans l'élaboration de ses décisions, il doit donc faire intervenir la sécurité de la famille comme une considération de toute première importance. Le prestige de l'individu, son statut dans la hiérarchie sociale sont déterminés, d'autre part, par son appartenance familiale. Ainsi, le succès d'un individu est évalué en fonction de la famille : ce qui est bon pour sa famille l'est aussi pour lui.* » (Taylor, 1961, p. 128).

De plus, la famille constitue également à maints égards le modèle de l'entreprise traditionnelle, la plupart d'entre elles étant des entreprises familiales faisant reposer le

recrutement et la formation du personnel sur la base des liens de parenté. La plupart des embauches dans les entreprises canadiennes-françaises se faisant sur la base du favoritisme envers les membres de la famille ainsi que des proches et des connaissances personnelles (Taylor, 1961). C'est pourquoi Cloutier et Hamel (1998, p. 72-75) décrivent les rapports de parenté comme étant constitutifs des rapports de production, les rapports de parenté constituant selon eux une structure à laquelle se superpose l'organisation du travail dans les entreprises canadiennes-françaises. Ces rapports de parenté ayant une incidence directe notamment sur les décisions de recrutement de la main-d'œuvre, le déroulement des opérations et la formation des employés au sein de l'entreprise.

Il s'en suit que l'entreprise est alors considérée comme un bien familial ayant pour fonction de subvenir aux besoins de la famille. Par conséquent, il n'existait alors pas de véritable distinction entre les affaires et les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille, les affaires de l'entreprise étant par extension des affaires familiales. Ainsi, l'homme d'affaires canadien-français développe un attachement émotionnel et personnel envers l'entreprise qui se traduit selon Taylor au mieux par une peur de la prise de risque, voire à une complète « irrationalité économique » dans la conduite des affaires favorisant le bien-être de ses employés et de sa famille plutôt que la rentabilité financière. Taylor remarque en effet que les Canadiens-français refusent systématiquement le risque inhérent à la croissance de l'entreprise qui pourrait menacer la stabilité du revenu de la famille. Ces derniers dénoncent également la charge de travail et de stress supplémentaire nécessaire à la croissance de l'entreprise comme nuisant à leur responsabilité familiale. Les hommes d'affaires canadiens-français préfèrent ainsi passé un certain seuil de croissance de l'entreprise utiliser les revenus de l'entreprise pour subvenir aux besoins et au bien-être de leur famille plutôt que de réinvestir les revenus de l'entreprise afin de la faire croitre. Les Canadiens-français préférant ainsi la stabilité à la croissance, la famille constituant la finalité du projet entrepreneurial. La conduite des affaires par les Canadiens-français est donc caractérisée par l'aversion au risque, la peur de l'échec, le manque d'ambition et le désir de sécurité et de stabilité. Par contraste, les Canadiens-anglais quant à eux tel que le conçoit l'éthos américain des affaires préconisent la croissance la plus forte possible

de l'entreprise, celle-ci étant naturelle et souhaitable et au prix d'une charge de travail et d'une prise de risque personnel considérable (Taylor, 1961).

- L'individualisme

En dépit de la forte loyauté des Canadiens-français envers leur famille, Taylor remarque néanmoins une certaine forme d'individualisme chez ces derniers qui se traduirait par le désir d'indépendance, d'autonomie et de respect envers leur particularité culturelle : *« l'individualisme s'exprime plutôt à travers la recherche de l'indépendance dans l'exercice d'activités beaucoup plus modestes. Ce sont des individualistes, mais des individualistes dont les ambitions sont limitées »* (Taylor, 1961, p. 133). Face à cette forme d'individualisme, la principale motivation de l'entrepreneuriat dans les témoignages recueillis par Taylor serait le désir d'être son propre patron. Ce trait se manifeste jusque dans les choix de financement de l'entreprise où les Canadiens-français rejettent viscéralement les modes de financement compromettant leur autonomie et leur contrôle de l'entreprise tel que l'émission d'actions qui donnerait un pouvoir décisionnel aux actionnaires ou les prêts bancaires qui placeraient les propriétaires à la merci des créanciers. Cette réticence à certaines formes de financement limite essentiellement les entrepreneurs Canadien-français à l'autofinancement par le capital personnel ou familial ou dans une moindre mesure à l'émission d'obligations d'entreprises, toutes ces formes de financement limitant d'autant plus la capacité de croissance de la compagnie. Mode de financement mis à part, les Canadiens-français sont également sceptiques à l'égard de la collaboration et de la délégation des pouvoirs dans l'entreprise qu'implique la croissance de l'organisation. Par conséquent, la majorité des entreprises canadiennes-françaises demeurent des entreprises de petite taille souvent familiales ayant un propriétaire unique, ce dernier exerçant un pouvoir paternaliste et centralisé sur ces employés (Taylor, 1961).

- Relations personnelles

Enfin, en continuité des deux traits précédents, Taylor observe que les Canadiens français accordent beaucoup d'importance à la nature personnelle des relations sociales dans la conduite des affaires, et ce, même lorsque les affaires sont conduites en dehors

des cercles familiaux. Rappelons que la plupart des embauches dans les compagnies canadiennes-françaises se font sur la base des rapports de parenté et du réseau de connaissance personnel. Par conséquent, un très grand sentiment d'appartenance et de loyauté existe envers ces relations personnelles menant ici encore à des comportements de loyauté « économiques irrationnels ». Taylor décrit le refus de la mise à pied des proches des patrons allant parfois jusqu'à la mise en danger de la rentabilité et même de la survie de la compagnie. Un autre exemple est celui des ouvriers suivant leur contremaitre dans une autre usine suite au départ de celui-ci (Taylor, 1961).

La loyauté chez les Canadiens-français était donc basée essentiellement sur les relations directes et personnelles plutôt que sur les concepts plus abstraits tels que les règles bureaucratiques ou la compagnie. Le management dans l'entreprise canadienne-française est donc de nature directe et charismatique, le chef d'entreprise canadien-français accepte difficilement de déléguer ses responsabilités ou d'instaurer un mode de gouvernance bureaucratique, ce dernier souhaite conserver un contact direct et personnel avec ses employés. Ce mode de gestion se traduit donc aussi par une attitude paternaliste autoritaire et centralisatrice, l'homme d'affaires canadien-français se sentant responsable de son entreprise et de ses employés. Une analogie très populaire dans la littérature concernant ce type de gestion est celle de l'entreprise comme grande famille, des employés comme des enfants et du chef d'entreprise comme du bon père de famille (Dupuis, 2002).

Par conséquent, en raison de tous ces stéréotypes négatifs, mais largement avérés sur l'homme d'affaires Canadien-français, ce dernier fait donc à l'époque l'objet d'une double stigmatisation. D'un côté ce dernier est perçu par les Canadiens-anglais comme un piètre homme d'affaires et de l'autre est assimilé par les Canadiens-français, au sein de sa propre communauté, à la domination anglaise et à la nature immorale du monde des affaires. Cette dévalorisation et le statut social peu élevé attribué aux milieux des affaires dans la société canadienne-française font en sorte que ce sont le plus souvent les classes sociales les moins élevées et les moins éduquées qui décident de se lancer en affaires, les classes plus élevées préférant se consacrer aux professions libérales salariées, ce qui contribue encore davantage au manque de compétences et aux échecs commerciaux des entreprises canadiennes-françaises. Cette stigmatisation du monde

des affaires contribuant donc encore davantage au manque d'initiative entrepreneuriale et à la stagnation économique du Québec durant une longue partie de son histoire ainsi qu'à son repli sur les valeurs conservatrices et traditionnelles telles que la famille et la religion (Dupuis, 1995; Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992; Noël, 1994; Lévesque et Bélanger, 1994).

Plus tard, dans les années 1980-2000, d'autres auteurs tels que Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) et Dupuis (2002; 2008) s'intéresseront aux caractéristiques de la gestion et de la culture québécoise dans le contexte d'un Québec en plein processus d'affirmation politique, économique et identitaire caractérisé notamment par l'émancipation économique des entreprises francophones, l'ouverture sur le monde et le projet souverainiste dénotant la montée en puissance de la nation québécoise.

- Culture religieuse et communautaire

Une entreprise québécoise en particulier revient constamment dans la littérature scientifique en tant que modèle de la gestion et des valeurs typiquement québécoises, il s'agit de l'entreprise Cascades inc. Selon Aktouf, Bédard et Chanlat (1992), la plupart des traits et valeurs, notamment les traits communautaires de l'entreprise québécoise traditionnelle identifiés par Norman Taylor en 1961, seraient encore bien vivants dans la société et les organisations québécoises, du moins en régions rurales dans les années 1990 au moment de leur recherche. Cascades est une entreprise familiale de pâtes et papier fondé en 1964 à Kingsey Falls par les frères Bernard et Laurent Lemaire suite au rachat d'un moulin en faillite. Malgré ses débuts modestes, la compagnie connaitra une croissance fulgurante passant d'un chiffre d'affaires de 368 416 $ en 1964 à 7,2 millions de dollars en 1974 pour finalement franchir la barre du milliard de dollars de chiffre d'affaires en 1992, rachetant et relançant au passage des dizaines d'entreprises tombées en faillite au Québec, aux États-Unis et en France. Le modèle de gestion de Cascades prendrait racine dans les valeurs québécoises traditionnelles, se caractérisant par la convivialité, la solidarité et la quasi-absence de hiérarchie et de structure d'entreprise formelle. Selon les affirmations des dirigeants de l'entreprise, Cascades aurait replacé l'être humain en centre de la gestion (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992; Cascades inc, 2019).

Le mode de gestion de Cascades se manifeste de prime abord par une certaine rupture avec le management classique du type taylorien pour une approche managériale du type plus charismatique et collaborative. En effet, Cascades ne comporte pas de structure hiérarchique officielle ni d'organigramme ou encore de signes de distinctions symboliques. Les employés sont laissés autonomes dans l'exercice de leurs fonctions, aucun poste n'est attribué à la surveillance ou au contrôle du personnel ou au respect d'une structure officielle. Les relations professionnelles entre les employés y sont essentiellement directes, personnelles et informelles. La possibilité de s'interpeller indépendamment du poste ainsi que l'accès aux bureaux des dirigeants pour tous les employés de l'organisation s'applique :

> *« Ce qui frappe le plus l'observateur extérieur, c'est tout d'abord l'absence quasi totale de signes manifestes de la rationalité du management classique, particulièrement nombreux en milieu nord-américain : pas d'organigramme, presque pas de titres, ni se statuts officiels distinctifs ; pas de description de poste, ni de fiche de poste ; des niveaux hiérarchiques symboliques et réduits à trois ou quatre au maximum ; l'autodiscipline généralisée, aucune fonction dévolue à la surveillance ou au contrôle d'autrui et une hiérarchie systématiquement contournée ; des relations directes et informelles, la possibilité d'interpeller et de s'entre-interpeller à tous les niveaux, le droit à l'erreur pour tous ; la transparence de toutes les informations y compris les données financières, les bureaux de tous les dirigeants constamment ouverts à tous les employés, l' auto-organisation des équipes de travail et un partage des profits indépendant du rendement individuel. » (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992, p. 94-95).*

Selon Aktouf, Bédard et Chanlat ce serait principalement la forte homogénéité socioculturelle ainsi que la faible disparité économique et symbolique de la société québécoise historique qui expliquerait cette quasi-absence de hiérarchie, de sentiment de supériorité et de comportement autoritaire des patrons québécois, et ce, même dans l'exercice de leur fonction. La gestion et la société québécoise dans son ensemble seraient ainsi très marquées par la convivialité (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992; Lévesque et Bélanger, 1994).

Ce mode d'organisation et l'autorité qu'elle exerce sur ces employés se rapprocheraient donc selon les auteurs de « *l'oikos* » antique, un mode d'organisation communautaire traditionnelle tel que le féodalisme et l'organisation agraire domestique où les comportements sociaux et économiques étaient de nature plus communautaire qu'individuelle. En effet, l'appartenance à la « grande famille Cascades » se manifeste également par la vie sociale « communautaire » très intense de la compagnie incarnée dans les nombreuses activités d'entreprise à caractère ludique (fêtes, activités sportives,

sorties, etc.) financées par la compagnie et auxquelles presque tous les membres de l'entreprise, incluant les patrons, participent (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992). En continuité avec les travaux de Taylor, ici encore la distinction entre la sphère professionnelle, familiale et privée est ténue, les employés de Cascades pouvant avoir recours aux ressources de l'entreprise (outillage, véhicules, matériaux, etc.) à des fins personnelles, tout étant mis en place pour soutenir l'esprit d'unité et d'identification à l'entreprise comme grande famille (Lévesque et Bélanger, 1994). De plus, face à une telle solidarité, une même « irrationalité économique » existe chez Cascades faisant souvent passer la loyauté envers les employés de l'entreprise avant la recherche optimale du profit : « *Je suis prêt à renoncer au profit pour garder un employé » nous a confié le propriétaire-président-directeur général* » (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992, p. 95).

Par conséquent, le management et le leadership chez Cascades y est principalement de nature charismatique, accordant une place particulière à l'histoire et aux valeurs de la compagnie, et plus particulièrement à la personne du président de la compagnie. Dans la plupart des organisations modernes le chef d'entreprise est généralement perçu sans attachement particulier par les subalternes comme un simple gestionnaire technique, voire un bureaucrate occupant ce poste en raison de ses compétences techniques. Chez Cascades, l'ancien directeur étant resté le plus longtemps en fonction et principal cofondateur de l'entreprise Bernard Lemaire était perçu par les employés de l'entreprise lors de ses fonctions jusqu'en 1992 comme une sorte de « héros mythique » capable de transgresser les règles et possédant un grand mérite ainsi que de fortes valeurs morales à caractère social telles que son humilité et son attachement envers sa communauté. Ce genre de vertus et de « culte de la personnalité » sont également transmis dans une moindre mesure aux autres membres de la famille Lemaire occupant des postes importants au sein de l'entreprise tels que Laurent et Alain Lemaire succédant à leur frère comme président ainsi que la fille de ce dernier occupant un poste de direction. En rajoutant l'immense implication économique et sociale de la famille Lemaire et de Cascades ayant apporté emplois et financement de biens et d'activités communautaires à la petite municipalité de Kingsey Falls, les Lemaire sont traités en véritables chefs de village. Ainsi, l'on comprend que les présidents de Cascades, en

particulier Bernard Lemaire, soient associés au sein de Cascades et de Kingsey Falls à la figure du bon père de famille à l'instar des travaux de Taylor et de la gestion québécoise traditionnelle (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992; Cascades inc, 2019).

La gestion québécoise traditionnelle illustrée par le cas de Cascades telle que décrite par Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) s'apparente donc à une forme de « domination charismatique », c'est-à-dire basée sur le charisme, les qualités et les mérites personnels du chef selon l'idéal type dressé par Max Weber :

> *« Nous appellerons charisme la qualité extraordinaire (à l'origine déterminée de façon magique tant chez les prophètes et les sages, thérapeutes et juristes, que chez les chefs de peuples chasseurs et les héros guerriers) d'un personnage, qui, est pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef » [Führer]. » (Weber, 1971. p. 249).*

Sans trop se prononcer sur l'importance de la famille décrite par Taylor comme modèle et fin de l'entreprise québécoise traditionnelle, Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) affirment donc néanmoins que les traits et valeurs communautaires caractéristiques de la gestion québécoise des années 1960 seraient encore bel et bien vivants dans le modèle de gestion québécois et, plus, dans la société québécoise, du moins dans les régions rurales du Québec des années 1990.

- Société minoritaire et consensus

Un autre auteur, Dupuis (2008) tout en reconnaissant la validité des observations de Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) chez Cascades, interprète l'origine de ces traits différemment. Contrairement à Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) qui considèrent ces caractéristiques culturelles propres à la société, à l'organisation et à la gestion québécoises comme issues des valeurs catholiques, communautaires et villageoises du Québec historique et traditionnel, Dupuis considère quant à lui ces mêmes caractéristiques comme s'expliquant par la trajectoire historique du Québec comme celle d'une société minoritaire, isolée, voire dominée dans le contexte nord-américain qui est celui de la majorité anglo-saxonne et de la domination qu'elle exerce. Dupuis, reprenant Bouchard (2001), explique que le Québec est une société « neuve », c'est-à-dire une société issue d'un projet colonial partant de zéro sur un nouveau territoire étranger et se voulant initialement une tentative de reproduction de la société d'origine

(la France dans le cas du Québec). Ces sociétés incluant notamment les sociétés d'Amérique ainsi que l'Australie et la Nouvelle-Zélande, toutes coupées à divers degrés des liens avec leur mère patrie doivent ultimement redéfinir leurs identités, cultures et histoires, etc. Ces dernières auraient ainsi du mal à affirmer leurs identités nationales propres et à se distancer de leurs références identitaires d'origine. Le Québec notamment a été pris, à différents moments de son histoire, dans un mouvement de va et vient entre différents modèles culturels et références identitaires, ceux de la France, de l'Angleterre et des États-Unis (Dupuis, 2008).

En plus de ce statut de société neuve devant définir et affirmer son identité propre, le Québec aurait tout au long de son histoire également connue une trajectoire de « société minoritaire », voire de société dominée, c'est-à-dire une petite société politiquement faible et ignorée par ses puissants voisins anglo-saxons. Ce statut de société minoritaire et dominée se situerait à l'intersection de nombreuses dimensions où le Québec se serait retrouvé en « relation de dépendance », de soumission et de domination à différents moments au cours de son histoire. Le Québec historique fut politiquement et culturellement dominé par la France puis par l'Angleterre en tant que colonie et spirituellement dominé par le Vatican en tant que nation catholique. Par la suite, le Québec fut dominé politiquement par la Confédération canadienne puis économiquement dominé à l'intérieur même du territoire québécois par les élites économiques canadiennes-anglaises. Plus récemment, le Québec a été économiquement et culturellement dominé par les États-Unis. Rajoutons à cela le relatif isolement géographique et économique du Québec durant la majeure partie de son histoire située en dehors des grands axes commerciaux et faisant peu de commerce avec le reste de l'Amérique du Nord. Enfin, notons le très faible poids démographique du Québec dans le contexte nord-américain anglo-saxon majoritaire qui serait, selon Dupuis (2008), directement proportionnel à la capacité d'une nation à imposer ses modèles de représentation.

Par conséquent, Dupuis, en s'inspirant du modèle théorique des « logiques culturelles » de Philippe d'Iribarne, affirme que la culture québécoise reposerait sur la logique culturelle de l'opposition entre « le même et le différent » qui aurait largement caractérisé la trajectoire historique du Québec. Il s'agirait du désir parfois

contradictoire des Québécois d'être reconnus et respectés par ses voisins anglo-saxons, voire de connaitre un succès politique et économique comparable à ces derniers, et ce, tout en désirant demeurer une société distincte d'un point de vue identitaire et culturel ainsi qu'en étant politiquement autonome dans ce contexte anglo-saxon majoritaire. Beaucoup des traits culturels du Québec s'expliqueraient ainsi, selon Dupuis, à la lumière de cette logique culturelle et de la tension entre le désir d'être à la fois le même (être des Nord-Américains comme les Anglo-Saxons) et différent (être francophone en Amérique). C'est ainsi qu'il insiste particulièrement sur les traits culturels engendrés par cette situation de société minoritaire, c'est-à-dire une attitude d'hésitation, d'ambiguïté, ainsi que la tendance à l'accommodement et au consensus, comme traits dominants de la société et la culture québécoises. Selon lui, ces traits caractériseraient le comportement politique des sociétés en situation de minorité et de domination telle que les petites sociétés d'Europe du nord ayant évolué en périphérie des grandes puissances voisines avec lesquelles le Québec partagerait les mêmes traits d'hésitation et de recherche du consensus (Dupuis, 2008).

> *« Il est bien connu que les petites sociétés européennes, les nordiques du moins, comme la Hollande, la Belgique et les pays scandinaves, sont des sociétés plus accommodantes, plus consensuelles13. L'attitude de minoritaire, de petites sociétés enclavées dans des territoires hostiles, à côté de grandes puissances, favorise l'accommodement et le consensus parmi la population. Les minoritaires ont toujours intérêt à être conciliants, voire accommodants. Ils privilégient le dialogue, le compromis, le consensus. Comme le dit l'anthropologue Renato Rosaldo (1989, p. 189), le minoritaire connaît bien le majoritaire, mais l'inverse n'est pas vrai14. Il lui faut donc apprendre à être souple et flexible pour faire face au majoritaire parce que ce dernier ne le sera pas face à lui et, de toute façon, il n'a pas besoin de l'être pour exister. (...) La conjugaison de toutes ces données [incluant son caractère minoritaire, cf. p. 81] a fait du Québec une société hésitante qui, à chaque fois qu'elle s'est trouvée placée devant des choix déterminants, s'est heurtée à ses divisions, à ses incertitudes, et s'en est remise soit au statu quo, soit à des demi-mesures, suivant un esprit d'accommodement qui l'a souvent installée dans des impasses, des positions contradictoires, dans une pensée condamnée à l'équivoque parce que trop soucieuse et incapable de conjuguer les idéaux opposés. » (Dupuis, 2008, p. 11-12).*

La trajectoire historique de société minoritaire du Québec serait donc selon Dupuis la cause de l'attitude d'hésitation et de conciliation de la société québécoise. Le Québec, comme les autres sociétés neuves et/ou minoritaires, serait ainsi hésitant et conciliant dans la mesure où il doit affirmer et redéfinir son identité nationale indépendamment de sa société d'origine, la France, en plus de s'affirmer et d'être reconnu face à la puissance dominante de la région, les États-Unis. En l'occurrence, le Québec cherche

à assurer sa survie essentiellement en tant que peuple francophone au sein du Canada et de l'Amérique du Nord, ces éléments contribuent donc à expliquer le repli sur soi du Québec et son refuge dans les valeurs traditionnelles que constituent la religion et la famille (Dupuis, 2008).

Dupuis remarque toutefois que le Québec depuis la Révolution tranquille des années 1960-1970, donc peu après l'ethnographie de Taylor, s'est progressivement affirmé en tant que nation sur le plan identitaire, politique et économique et s'est également, plus récemment dans le contexte de la mondialisation, peu à peu ouvert sur le monde et ouvert aux influences étrangères marquant ainsi une rupture avec la période d'isolationnisme et de renfermement identitaire du Québec historique. Notons à titre d'exemple les initiatives politiques visant à favoriser la montée en puissance et l'autonomie du peuple québécois telles que la formation du Parti québécois, le projet souverainiste ou la loi 101. Nous avons également assisté à une transformation de l'économie québécoise, jadis dominée par les hommes d'affaires anglophones. L'économie du Québec a connu depuis les 50 dernières années un important développement de compagnies et d'emplois francophones, notamment dans les postes de direction. Le Québec a donc connu, à divers degrés depuis les dernières décennies, une émancipation économique, politique et identitaire (Dupuis, 2008).

Le Québec s'est de plus également ouvert aux influences étrangères ces dernières décennies en raison d'un accroissement de l'immigration et, par conséquent, par l'apport de nombreuses minorités ethnoculturelles à la population québécoise, certains de ces groupes ethniques étrangers s'identifiant davantage à la langue française (Algériens, Français, Vietnamiens, etc.) et d'autres à l'anglais (Indiens, Chinois, etc.). Cette ouverture du Québec sur le reste du monde s'est accompagnée d'une américanisation (les industries et les productions culturelles de masse par exemple). Les études en management interculturel sur le Québec mettent également en évidence l'influence anglo-saxonne et américaine croissante sur les pratiques de gestion et les valeurs culturelles québécoises, notamment sur l'individualisme des Québécois et, plus largement, des Canadiens francophones vivant en situation de minorité.

Par conséquent, la société et la culture québécoise dans le contexte de la mondialisation se caractérisent donc, selon lui, par l'ouverture aux influences étrangères favorisant l'acculturation et « l'hybridation » culturelles de la société québécoise mélangeant ainsi les influences française et anglaise historiques aux influences plus récentes, dont l'influence américaine : « *Le gestionnaire québécois s'est ainsi éloigné du modèle autoritaire qui le caractérisait selon la plupart des études antérieures aux années 1980. En fait, nous observons, depuis plusieurs années déjà, une rupture assez nette avec le modèle français, un flirt évident avec le modèle anglo-saxon (individualisme) et surtout l'expression de valeurs dites « féminines » propres à certaines petites sociétés d'Europe du Nord.* » (Dupuis, 2002, p. 191). Il met ainsi en évidence une rupture dans les caractéristiques culturelles et les pratiques de gestion du Québec traditionnel. Là où le Québec des années 1950-1960 était isolé, replié sur lui-même et caractérisé par les valeurs traditionnelles telles que la famille, la communauté villageoise et la religion catholique telles que décrites par Taylor, les années 1980-1990 marquent, selon lui, l'ouverture du Québec aux influences externes et le passage d'un modèle d'entreprise paternaliste, autoritaire et communautaire à des pratiques de gestion plus moderne d'influence essentiellement américaine ainsi qu'à des traits culturels plus anglo-saxons tout en conservant un certain nombre de traits traditionnels (Dupuis, 2002; 2008).

L'affirmation nationale et la montée en puissance du Québec étant encore très récentes dans son histoire, le Québec contemporain continue d'être défini par cette logique culturelle traditionnelle ainsi que les traits d'une société neuve et minoritaire. Le Québec se caractériserait donc encore aujourd'hui, selon Dupuis, par son attitude de société minoritaire et sa tendance à des comportements tels que l'hésitation, l'ambiguïté et le consensus. Ces traits de société minoritaire peuvent également être associés aux valeurs dites « féminines » selon l'appellation de Hofstede caractérisé par la tendance à la coopération. Selon Dupuis (2002, 2008), ces traits et valeurs persisteraient dans la culture, la société et les organisations québécoises contemporaines :

> *« On note une forte prégnance des valeurs dites « féminines » telles que l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et l'empressement chez les gestionnaires québécois qui seraient donc moins marqués par les valeurs dites « masculines » telles l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité (...) il ressort clairement, aux yeux des Allemands du moins, que les gestionnaires québécois sont*

> *ouverts, sociables, tolérants, attentionnés, patients, aimables, flexibles, etc.12, autant de qualificatifs associés davantage aux valeurs dites « féminines » dans le modèle de Hofstede. (Dupuis, 2002, p. 190-192).*

Par conséquent, malgré la relative montée de l'individualisme chez les gestionnaires, en raison de l'influence du style de gestion américain et des valeurs anglo-saxonnes depuis la seconde moitié du 20e siècle, les gestionnaires québécois demeureraient néanmoins beaucoup moins individualistes et plus marqués par les valeurs « féminines » de coopération et de consensus que leurs homologues anglophones. Le Québec serait donc, selon Dupuis, encore largement caractérisé par l'esprit de communauté ainsi que les valeurs « féminines » représentatives de l'organisation communautaire (coopération, consensus, convivialité, etc.) telles que le mettent en évidence les recherches d'Aktouf, Bédard et Chanlat (1992). Cependant, Dupuis remarque que cette primauté de la communauté et des valeurs féminines ne serait aujourd'hui plus caractérisée par l'isolement et le repli sur soi ni même par l'importance de la famille comme modèle et fin de l'entreprise du Québec historique telle que décrite par Taylor dans les années 1960 (Dupuis, 2002; 2008).

- Conclusion

En conclusion de notre revue de littérature, nous pouvons donc illustrer les principales caractéristiques culturelles et organisationnelles de nos trois grandes régions culturelles sous la forme de ce tableau synthèse comparatif :

- Synthèse des idéaux types de la revue de littérature

Axes :	Inde :	Monde anglo-saxon principalement les USA:	Québec:
Logiques culturelles :	-Système des castes, hiérarchie et distinction sociale basée sur la dichotomie entre pur et impur. -L'ordre et l'harmonie sociale par le maintien de la hiérarchie.	-La liberté individuelle et l'égalité symbolique par la logique du contrat et l'égalité des conditions. -L'individualisme et le respect de la sphère privée.	-Le désir d'être « pareil et différent » dans un contexte anglo-saxon dominant. -Désir de conserver et d'affirmer son identité distinctive et son autonomie et indépendance politique, culturelle et économique.

Conception et modèle de l'entreprise :	-L'entrepreneuriat comme cause sociale, entre autres comme moyen de subvenir aux besoins de la famille. Prédominance de l'entreprise familiale. -Organisation du travail parfois communautaire et en fonction de l'*ingroup*. -Peu de loyauté envers l'entreprise. La loyauté est envers le *ingroup*, alors que l'entreprise constitue l'*outgroup*. Seulement une loyauté particulière envers l'entreprise si cette dernière est familiale. -Étranger voire passif à la notion de risque, l'ordre de l'univers étant déjà établi. -Conception morale du travail en soi sans égard pour les résultats effectifs. Hindouisme : détachement face au résultat de ses actions. Conformisme et apathie dans le travail.	-Le succès matériel comme but spirituel. Désir d'ambition, de succès et d'excellence dans les affaires. Conception du « *self-made-man* ». -Organisation du travail non communautaire. L'organisation comme libre marché basé sur l'adhésion volontaire. -Très peu de loyauté envers l'entreprise, la mobilité professionnelle est valorisée et facile sur la base du contrat. -Très forte tolérance au risque, désir de croissance et de grandeur de l'entreprise. -Conception morale des résultats en soi sans considération pour la quantité ou les méthodes de travail. Pragmatisme : ce qui compte c'est le résultat. Prédominance du management par objectifs.	-L'entrepreneuriat comme moyen d'être indépendant et autonome dans son activité professionnelle. -Composante communautaire de l'organisation du travail à mi-chemin entre l'Inde et les États-Unis. -Loyauté décroissante des professionnels caractéristique de la logique contractuelle. Traditionnellement, forte loyauté envers l'entreprise, qui était structurée sur le réseau de parenté et par conséquent perçue comme un *ingroup* tel que la famille. L'entreprise est perçue comme un bien familial. -Relative aversion au risque en raison de la prédominance des valeurs féminines, notamment comparé aux Américains. Traditionnellement, refus de la croissance par crainte de la charge de travail, du risque et de la perte d'autonomie.
Type de management :	-Management traditionnel et paternaliste. Basé sur la relation personnelle et la communication directe. -Recrutement et promotion basée sur le réseau de contact personnel. Forte importance du *ingroup*.	-Management bureaucratique, basée sur les règles, les protocoles et les objectifs explicites. -Recrutement et promotion basés sur la sélection bureaucratique, méritocratique et impartiale. Faible importance du *ingroup*.	-Management charismatique et paternaliste basée sur les valeurs et qualités morales personnelles du chef ainsi que son accessibilité. -Recrutement et promotion basé sur la sélection bureaucratique méritocratique et impartiale. Traditionnellement et en région fortement basé sur le réseau personnel et les rapports de parenté.

Distance hiérarchique et distribution du pouvoir :	-Forte distance hiérarchique et différentiel de pouvoir en raison du système des castes traditionnel. -Forte segmentation et distinction sociale sur une base symbolique. -Autorité et pouvoir centralisé entre les mains et sur le modèle du patriarche comme chef de famille. -Difficulté de rentrer en contact avec un supérieur hiérarchique, distinction symbolique entre le patron et l'employé très forte.	-Faible distance hiérarchique et différentiel de pouvoir en raison de la conception de « l'égalité des conditions ». -Faible distinction sociale sur base symbolique. -Autorité et pouvoir décentralisé basé sur la logique bureaucratique, les règles bureaucratiques constituant une autorité diffuse en encourageant l'autonomie. -Relative facilité de rentrer en contact avec un supérieur hiérarchique, distinction symbolique entre le patron et l'employé faible.	-Faible distance hiérarchique et différentiel de pouvoir en raison de l'homogénéité socioculturelle historique du Québec. -Faible distinction sociale sur base symbolique. -Autorité et pouvoir décentralisé basé sur la logique bureaucratique, les règles bureaucratiques constituant une autorité diffuse en encourageant l'autonomie. Dans certaines régions rurales et entreprises de petite taille, fonctions symboliques plutôt que d'autorité du chef d'entreprise comme image du père de famille. -Très grande facilité de rentrer en contact avec un supérieur hiérarchique, distinction symbolique entre le patron et l'employé très faible.
Nature des relations sociales :	-Relations sociales de nature personnelle, directe et formelle. -Non-distinction de la sphère privée et professionnelle. -Primauté du collectivisme. Organisation communautaire structurée principalement autour de la famille et du *ingroup*. L'individu appartient au groupe.	-Relations sociales de nature impersonnelle et informelle (communications indirecte et électronique). -Très forte distinction entre la sphère privée et professionnelle en fonction des responsabilités professionnelles définies par le contrat. Respect de l'autonomie et de la liberté professionnelle à l'intérieur des limites du contrat et de la bureaucratie. -Primauté de l'individualisme. Conception de l'individualisme, de la liberté et de la responsabilité individuelle.	-Relations sociales de nature personnelle, directes et très informelles (relations caractérisées par la convivialité). -Distinction modérée entre la sphère privée et professionnelle, distinction plus forte que l'Inde, mais plus faible que les États-Unis. -À mi-chemin entre individualisme américain et collectivisme indien. Le Québec se caractérise par un fort collectivisme dans un contexte anglo-saxon dominant, mais connaît actuellement un accroissement de l'individualisme en raison

			de l'influence culturelle américaine et anglo-saxonne grandissante.
	-Sans prédominance des valeurs masculines ou féminines.	-Prédominance des valeurs « masculines ». Faible respect pour l'autorité et la protection de l'État. Confiance en soi, arrogance et facilité de s'affirmer suite à la longue histoire de succès des États-Unis.	-Prédominance des valeurs « féminines ». Fort respect pour l'autorité et la protection de l'État. Hésitation, ambivalence et difficulté de s'affirmer du Québec comme « société neuve », dominée et en manque de références identitaires.
	-Forte compétition dans l'entreprise et défaut de coopération notamment dans le travail en équipe.	-Forte compétition dans l'entreprise en raison des valeurs masculines d'ambition professionnelle. Attrait des Américains pour la négociation.	-Faible compétition et forte coopération et conciliation dans l'entreprise en raison des valeurs féminines. Caractère de politesse et de convivialité du Québec.

Chapitre 2 : Cadre théorique

Notre revue de littérature met donc principalement en évidence l'influence de deux grands courants théoriques dans le domaine des sciences sociales, le courant du fonctionnalisme ou encore du structuro-fonctionnalisme selon l'appellation contemporaine de certains et représentée par des auteurs tels que Émile Durkheim, Louis Dumont, Claude Lévi-Strauss et Philippe d'Iribarne et le courant du culturalisme représenté par Geert Hofstede. Bien que notre perspective théorique s'ancre principalement dans ces deux grands courants théoriques, nous enrichirons également notre analyse en mobilisant plusieurs autres auteurs classiques en sciences sociales sans regard pour leurs courants d'appartenance, en l'occurrence : Max Weber, Pierre Bourdieu, Alexis de Tocqueville, Michel Foucault et Erving Goffman.

- L'influence du culturalisme

Le courant théorique du culturalisme s'intéresse principalement à l'impact de la culture sur la personnalité et les comportements individuels et la manière dont cette dernière est internalisée par les individus par la socialisation, situant ainsi ce courant aux frontières de la sociologie, de l'anthropologie et de la psychologie. Le culturalisme stipule que les membres d'une société sont socialisés durant l'enfance de manière plus ou moins homogène et possèdent ainsi à des degrés divers des conventions sociales et des références culturelles communes. Ce bagage hérité de la culture correspond à ce que le culturalisme qualifie de « personnalité de base » sur laquelle se développe avec l'âge une personnalité plus complexe et individualisée. Il y aurait ainsi une relation causale entre culture ethnique et nationale et personnalité individuelle. Chaque société possèderait ainsi un « esprit » lui étant propre, une personnalité type caractérisée par de grands traits communs et imprégnant de manière relativement homogène chacun de ses membres. Par conséquent, le culturalisme s'intéresse particulièrement aux traits de personnalité individuels et aux comportements sociaux et organisationnels des membres des sociétés à un niveau principalement microsociologique. Le culturalisme s'intéresse donc entre autres aux mécanismes et aux processus de socialisation des membres d'une société visant à intérioriser et à incorporer les traits culturels propres à

une société (langage, code de conduite, croyances religieuses, références symboliques, maniérismes, goûts, etc.), et ce particulièrement durant l'enfance (Deliège, 2006, p. 99-101).

Le culturalisme met ainsi l'accent sur les différences, les variances et les spécificités culturelles propres aux différentes sociétés et aux traits de personnalité et comportements types qui en découlent par opposition aux conceptions de l'universalité de la culture, du « progrès » et de l'unité du genre humain caractéristiques d'autres courants théoriques d'influence positiviste tels que le courant évolutionniste dominant de la fin du 19e siècle. Le culturalisme accorde ainsi une grande importance au concept de relativisme culturel, c'est-à-dire la conception selon laquelle les particularités culturelles n'ont pas de point de référence objectif ou absolu et sont toujours relatives et ancrées dans un contexte social, historique ou symbolique particulier dans lequel elles ont un sens, voire une valeur morale. Par exemple, la notion de pureté spirituelle a un sens et la notion d'endogamie possède une fonction dans le contexte particulier de la société indienne traditionnelle tout en étant considérée comme absurde dans le contexte d'une autre société. Le culturalisme préconise ainsi une conception de « l'égalité » dans la diversité.

Nous remarquons ainsi l'influence du culturalisme sur les travaux et le modèle de Geert Hofstede s'intéressant essentiellement aux grandes différences culturelles nationales et à l'influence de celle-ci sur les comportements principalement organisationnels (Hofstede, 2001; Hofstede Insights, 2019). D'autres auteurs mobilisés dans la revue de littérature tels que Harris et al. (2004) et Hickson et Pugh (1995; 1997) dressent eux aussi essentiellement des portraits des grandes caractéristiques culturelles et traits de personnalité types des grandes régions culturelles du monde entier, et ce, dans une perspective plus « pratique » de coopération et de communication interculturelle.

Ce courant se situe de plus en continuité avec une des prémisses du management interculturel, c'est-à-dire que les pratiques de gestion ne sauraient être totalement universelles et neutres dans leur application, ni même purement « économiquement rationnelles » au sens de recherche mécanique du seul profit, mais que la culture nationale influence les pratiques de gestion et les comportements organisationnels,

ainsi le management connait de nombreuses variances régionales. La compréhension de ces différences culturelles est donc nécessaire à la coopération interculturelle et l'implémentation des pratiques de gestion étrangères, le plus souvent américaines. Ces pratiques doivent donc selon le management interculturel être appliquées et adaptées en respect des cultures et des traditions locales. Ce courant théorique est ainsi pertinent pour toute analyse comparative s'intéressant aux relations interethniques et aux interactions interculturelles au travail[4].

- L'influence du structuro-fonctionnalisme

L'autre principal courant d'influence théorique soulevé par la revue de littérature est celui du structuro-fonctionnalisme, ce courant repose sur la conception selon laquelle la société et la culture constitueraient un grand système dont les différents éléments seraient interreliés et fonctionneraient en interdépendance. L'analogie biologique est ainsi souvent évoquée, Durkheim notamment, fondateur de la sociologie française « institutionnalisée » en s'inspirant des modèles scientifiques de la biologie comparait la société à un organisme vivant dont les différentes institutions possèdent des « fonctions » semblables aux rôles des organes dans une entité biologique. La société constitue donc aux yeux du structuro-fonctionnalisme une entité unie, un ensemble « intégré » souvent appelé « structure sociale » dont les différentes institutions sociales auraient des « fonctions » sociales, c'est-à-dire un rôle pour le système tout entier plutôt qu'un ensemble d'éléments et d'individus séparés et indépendants les uns des autres. Ce modèle théorique est donc fortement associé au concept d'holisme méthodologique qui consiste à considérer le phénomène à l'étude comme faisant partie intégrante d'un ensemble structurant plus vaste. Par conséquent, les différents phénomènes socioculturels et les institutions ne peuvent être considérés comme des phénomènes isolés, mais doivent au contraire être étudiés et analysés à la lumière de leurs relations d'interdépendance et à l'intérieur de leur contexte socioculturel d'origine et de référence. Par exemple, l'endogamie, la notion de pureté spirituelle, etc. possèdent des

4 « Toutes les manières de gérer, à toutes les époques, doivent s'accommoder de la place que la culture américaine donne aux préoccupations d'équité et à la mise en jeu de la responsabilité personnelle de chacun. Ceux qui n'en tiennent pas compte explicitement et volontairement en subissent le poids, à travers les difficultés qu'ils rencontrent à mobiliser leurs troupes. Et des dérives procédurières, qui constituent le symptôme classique dans le contexte américain de rapports tendus, les conduisent à respecter, de mauvais gré et par des voies guère favorables à l'efficacité productive, ce qu'ils tendaient à négliger. On ne triche pas avec les grands principes qui régissent la culture de son pays. » (d'Iribarne, 1989, p. 201).

fonctions tangibles qui vont au-delà de la seule interprétation symbolique, mais qui ne peuvent être comprises qu'en relation au système d'ensemble comme faisant partie intégrante du système des castes comme organisation d'ensemble de la société indienne traditionnelle (Deliège, 2006, p. 139-143).

Plusieurs auteurs de notre revue de littérature ont été fortement influencés par ce courant théorique, à commencer par Louis Dumont dans la mesure où il dresse le portrait de la société indienne traditionnelle comme d'une structure sociale reposante sur la dualité entre deux valeurs opposées et dichotomiques, en l'occurrence le système des castes organisé et structuré sur l'opposition entre les valeurs culturelles de pur et d'impur. Philippe d'Iribarne, dans son livre *La logique de l'honneur*, adopte une perspective théorique très proche de celle de Louis Dumont et fortement influencée par le structuro-fonctionnalisme. En effet, d'Iribarne préconise lui aussi l'existence d'une structure sociale fondamentale caractérisée par une relation d'opposition binaire entre deux valeurs culturelles opposées qui seraient au fondement de chaque culture. C'est ce que l'auteur appelle une « logique culturelle » tel que l'opposition entre « le *fair* et le *unfair* » aux États-Unis expliquant la logique du contrat encore pratiquée dans les entreprises américaines, ou l'opposition entre le « noble et le vil » en France expliquant la logique de l'honneur pratiquée dans cette société. Ce serait d'ailleurs cette dualité, cette relation d'opposition fondamentale qui offrirait à la culture son unité, sa stabilité et sa continuité à travers le temps. Ainsi une culture nationale possèderait des origines historiques lointaines dont les implications seraient encore bien vivantes aujourd'hui. Chaque culture nationale possèderait ainsi une logique culturelle qui expliquerait de manière holistique les phénomènes sociaux culturels propres à cette société et, notamment, à ses organisations professionnelles. Cette relation d'opposition binaire fondamentale et structurante n'est pas sans rappeler les travaux et la perspective « structuraliste » de la culture d'un des pères du structuralisme français, l'anthropologue Claude Lévi-Strauss, duquel d'Iribarne revendique l'influence théorique (d'Iribarne, 1989, p. 5-7). En effet, Lévi-Strauss affirme dans son ouvrage *Mythologiques* que les mythologies de toute société constituent des systèmes d'opposition binaires et que l'esprit humain par nature tend à organiser sa pensée par oppositions et à créer des systèmes de classification et de représentation symbolique,

bref des structures mentales basées sur cette même logique d'opposition binaire et dichotomique (thèse/antithèse). Cette relation d'opposition est notamment illustrée par Lévi-Strauss dans sa fameuse illustration du « cru et du cuit » qui constitue une opposition importante et symbolique du passage du domaine de la nature à celui de la culture dans certaines sociétés qu'il a étudiées (Lévi-Strauss, 1964).

Là où le fonctionnalisme plus « classique » est soucieux d'étudier une société dans le présent, et sans égard pour son passé, la principale rupture et originalité des perspectives de Louis Dumont et de Philipe d'Iribarne est d'expliquer les « logiques culturelles » propres aux sociétés en les faisant remonter à des causes historiques. En effet, d'Iribarne en particulier dans son livre *La logique de l'honn*eur adopte une démarche sociohistorique en combinant une démarche ethnographique de collecte de données de terrain incluant observations et entrevues tout en construisant son modèle théorique, ses « logiques culturelles » en fonction de l'histoire nationale et des évènements historiques marquants des sociétés étudiées. Par exemple, la logique culturelle de la France, la « logique de l'honneur », caractérisée par l'opposition entre « le noble et le vil », serait historiquement héritée de la société féodale de la France historique marquée par les relations de servage et ainsi la volonté des Français de préserver leur honneur par l'autonomie de leurs rôles professionnels. De même, d'Iribarne en se basant largement sur Tocqueville affirme que la logique culturelle des États-Unis, la « logique du contrat », caractérisée par l'opposition entre le « *fair* et le *unfair* » serait elle aussi historiquement héritée de la société bourgeoise et « démocrate » américaine ainsi que des valeurs de liberté et d'égalité fortement ancrées dans le contexte de la lutte d'indépendance américaine contre la société aristocratique anglaise et, plus largement, les sociétés européennes de l'époque. Ainsi, chaque société, chaque culture nationale aurait sa propre « logique culturelle » qui trouverait ultimement ses racines dans son histoire nationale. Cette logique culturelle aurait une forte influence sur les valeurs et les comportements notamment organisationnels. Par conséquent, la gestion des organisations et les comportements organisationnels sont, selon d'Iribarne, culturellement situés plutôt que neutres et ne sont donc basés sur des principes universels de gestion. D'Iribane en revendiquant l'influence théorique d'auteurs tels que Louis Dumont et de Claude Lévi-Strauss ainsi que, dans une moindre

mesure Max Weber pour ce qui est de son approche historique, se situe donc néanmoins dans la continuité du courant structuro-fonctionnaliste.

C'est ainsi que d'Iribarne en s'inspirant de la définition de la culture de l'anthropologie moderne, et plus spécifiquement de celle de l'anthropologue Clifford Geertz, définit la culture comme un système symbolique, comme un « univers de signification » selon ses termes, offrant des référentiels de sens à travers lesquels les acteurs sociaux perçoivent, catégorisent le monde et se comportent en fonction de leurs représentations culturelles particulières du monde :

> *« Mais, si l'on se tourne vers l'anthropologie contemporaine, de Lévi-Strauss à Geertz, et vers la compréhension de la culture qu'elle propose, ces difficultés disparaissent. Les humains vivent dans un univers de significations. Ils décodent sans cesse non seulement les mots de leurs congénères, mais leurs expressions, leurs postures, leurs actes de toute nature, leur donnent un sens. Et de même, quand ils agissent, ils tiennent compte du sens que vont prendre leurs actions. Or, loin d'être universelle, cette signification est toujours liée à une sorte de langage particulier. Et la culture est avant tout langage, code. Elle fournit un référentiel permettant aux acteurs de donner un sens au monde où ils vivent et à leurs propres actions. Elle désigne, classe, répare met en ordre. Elle définit les principes de classification permettant d'ordonner la société en groupes distincts, des groupes totémiques aux catégories professionnelles. Elle fournit des schémas d'interprétation qui donnent sens aux difficultés de l'existence présentant comme les éléments d'un ordre, qu'il faut des endurer, ou comme fruit de sa perturbation, qu'il faut dès lors corriger. » (d'Iribarne, 1989, p. 5-7).*

Notre revue de littérature repose ainsi largement sur l'analyse historique, voire des structures sociales historiques, et ce, pour les sociétés anglo-saxonnes, indienne et québécoise. Notons à titre d'exemple le système des castes en Inde avec Dumont (1964; 1966), la société bourgeoise et démocrate aux États-Unis avec d'Iribarne (1989), Tocqueville (1835) et Lipset (1990) ainsi que la société communautaire, familiale et « minoritaire » au Québec avec Taylor (1961), Dupuis (2002; 2008) et Aktouf, Bédard et Chanlat (1992). De plus, certaines de ces perspectives théoriques sont fortement influencées par le structuro-fonctionnalisme comme nous l'avons vu avec Dumont (1964; 1966) et d'Iribarne (1989). Dans notre mémoire, nous adoptons donc la perspective sociohistorique de Phillipe d'Iribarne ainsi que son modèle théorique de la « logique culturelle ». Philippe d'Iribarne dans son ouvrage *La logique de l'honneur* identifie plusieurs grandes catégories de comportement organisationnel à travers lesquels en particulier se manifestent les logiques culturelles nationales. Parmi ces catégories, notons le sens du devoir, les rapports hiérarchiques, la perception du contrôle, la définition des responsabilités, les sanctions, la qualité de la coopération, les

problèmes et les régulateurs. Ces catégories ont bien évidemment un sens différent d'une culture à l'autre et, selon d'Iribarne, tireraient justement leurs sens et leurs significations de leurs cultures et histoires nationales. Ces grandes catégories seraient donc perçues et gérées différemment d'une organisation et d'un pays à l'autre en fonction de leur contexte culturel de référence. Par exemple, en France selon d'Iribarne, le sens du devoir consiste à accomplir les devoirs qui correspondent à sa classe sociale et qui sont dictés par la coutume[5]. Les rapports hiérarchiques sont caractérisés par la pluralité des différents rapports de hiérarchie parfois confus et déterminés en fonction des différents « états » ou classes sociales historiques mis en relation les uns avec les autres et dont le statut dans la hiérarchie n'est pas toujours clairement défini[6]. La perception du contrôle managérial en France se caractérise par l'aversion au contrôle et la valorisation et le respect de l'autonomie professionnelle dans la mesure où l'honneur se caractérise entre autres par le respect de l'autonomie[7]. La définition des responsabilités précises à l'intérieur du cadre plus large de la coutume appartient ainsi également à l'interprétation individuelle des professionnels[8]. Les sanctions sont dans la pratique peu ou jamais appliquées de manière formelle et ne sont donc pas non plus avouées, et ce afin de protéger l'honneur des individus affectés dans la mesure où la punition serait humiliante[9]. La qualité de la coopération dans cet environnement culturel dépend largement de la qualité des relations personnelles[10]. Les problèmes organisationnels les plus courants dans cette culture nationale consistent en conflits verbaux entre les collègues de travail d'une même organisation[11]. Enfin le principe régulateur dans les relations et les conflits consiste en la modération et l'ajustement de nature informelle. Pour d'Iribarne, gérer à la française c'est donc essentiellement

5 « Il s'agit plutôt d'accomplir les devoirs que la coutume fixe à la catégorie particulière à laquelle on appartient (les devoirs de son état). » (d'Iribarne, 1989, p. 27).

6 « Elle constitue une catégorie un peu fourre-tout, regroupement en fait des natures de rapports qui diffèrent considérablement suivant les types d'états qui se trouve mis en relation à travers la personne du supérieur et celle du subordonné. » (d'Iribarne, 1989, p. 38).

7 « Contrôler passe pour témoigner d'un manque de confiance offensant envers quelqu'un que l'on juge incapable de remplir de lui-même les devoirs de son « état » » (d'Iribarne, 1989, p. 46).

8 « Dans la mesure où les responsabilités de ses subordonnés ne sont pas précisément définies par la coutume (coutume des métiers, de l'entreprise, de l'usine), c'est à lui de les déterminer. » (d'Iribarne, 1989, p. 45).

9 « Il existe des sanctions théoriques commençant par l'avertissement oral et allant jusqu'au renvoi; mais, dans la pratique, ce ne sont pas sur elles que l'encadrement compte, ainsi qu'un surveillant s'en explique sans détours: « Il n'y a pas de sanction (formelle) ce n'est pas le genre de la maison. » » (d'Iribarne, 1989, p. 24).

10 « Toutefois, quand les individus s'entendent bien, « ont le contact », nouent des relations personnelles, la qualité de coopération peut être bien meilleure. Nos interlocuteurs ont fréquemment souligné combien cette qualité pouvait être affectée par les contacts personnels existant entre les intéressés. » (d'Iribarne, 1989, p. 52).

11 « L'affirmation vigoureuse des points de vue de chacun, l'utilisation d'une certaine violence verbale pour leur donner du poids, et le choc des convictions et des intérêts font partie du fonctionnement normal. » (d'Iribarne, 1989, p. 29).

connaître ce qui blesse l'honneur et respecter l'importance de celui-ci. En reprenant le modèle théorique des logiques culturelles de Philippe d'Iribarne ainsi que ses catégories que nous venons de voir, tout en les enrichissant des données collectées sur l'Inde et le Québec dans notre revue de littérature, nous arrivons au cadre conceptuel suivant:

- Cadre conceptuel

Inde : « La logique des castes »	Québec : « La logique du consensus »
1-Sens du devoir -Respect de la hiérarchie sociale et de l'ordre cosmique. -Respect de la relation personnelle. -Service envers sa communauté et son in-group. 2-Rapports hiérarchiques -Distance hiérarchique forte, mais directe et personnelle. 3-Perception de contrôle -Basé sur les émotions, la relation personnelle et l'autorité directe. 4-Définition des responsabilités -Responsabilités collectives portées sur l'ensemble du groupe ou de l'équipe de travail. 5-Sanctions -Sanctions personnelles et émotionnelles : déception, peur, intimidation, honte. -Sanctions strictes et expéditives, licenciements. 6-Qualité de la coopération -Mauvaise coopération, perception des collègues comme rivaux. -Perception des intérêts de ses collègues en contradiction avec ses intérêts personnels. 7-Problème type -Forte compétition intra organisationnelle. -Défaut de coopération. 8-Régulateur -Micro-management, supervision et contrôle direct. Gérer à l'indienne, c'est entre autres offrir et respecter la relation personnelle et directe ainsi que la hiérarchie.	1-Sens du devoir -Respect des règles et de la bureaucratie. -Respect de l'autonomie et de l'indépendance politique et culturelle. 2-Rapports hiérarchiques -Distance hiérarchique faible et impersonnelle. 3-Perception de contrôle -Basée sur les règlements, les processus administratifs et les objectifs. 4-Définition des responsabilités -Responsabilités individuelles basées sur les objectifs de travail individuel. 5-Sanctions -Sanctions faibles. -Approche favorisant la conciliation et l'apprentissage. 6-Qualité de la coopération -Bonne coopération, perception des collègues comme des ressources pédagogiques d'apprentissage et de l'environnement de travail comme un champ de coopération et d'échange. -Perception des intérêts personnels comme dépendants des intérêts des collègues et de l'organisation. 7-Problème type -Concessions parfois trop élevées. -Faible capacité et pouvoir de négociation. 8-Régulateur -Esprit de coopération, de consensus et d'accommodement (valeurs féminines). Gérer à la québécoise, c'est entre autres coopérer et faire preuve d'accommodement et de consensus tout en respectant l'autonomie des acteurs.

Rappelons donc ici notre question de recherche initiale, c'est-à-dire : quelles sont les différences culturelles au travail entre l'Inde et le Québec telles que perçues par des travailleurs immigrants indiens des technologies de l'information? Nous tenterons ainsi

par la suite de répondre à cette question de recherche dans les sections ultérieures en mobilisant ce cadre conceptuel. Notre démarche de recherche se veut donc essentiellement être une analyse comparative entre les cultures, les pratiques de gestion et les logiques culturelles indiennes et québécoises. Comme nous l'avons vu jusqu'ici avec la revue de littérature, le tableau synthèse comparatif et le cadre conceptuel des éléments étudiés sont systématiquement mis en relation et comparés à leur équivalent indien ou québécois, cette approche continuera jusqu'à la fin du mémoire. Par conséquent, notre objet de recherche, porte sur les différences et les interactions culturelles et organisationnelles entre individus des cultures et sociétés indienne et québécoise et l'influence de celles-ci dans l'intégration autant professionnelle que socioculturelle des immigrants indiens.

Chapitre 3 : Cadre méthodologique

Section 3.1 : Caractéristiques et constitution de l'échantillon

Nous aborderons maintenant dans ce chapitre les choix et les contingences méthodologiques de notre projet de recherche, notamment en ce qui a trait à notre principale méthode de collecte de données, l'entrevue semi-dirigée ainsi que la constitution de notre échantillon d'entrevues.

- Critères de sélection de l'échantillon

Notre méthode de collecte de données est donc qualitative et repose sur la méthode de l'entrevue semi-dirigée. Notre échantillon de recherche, parfois simplement appelé « les ingénieurs indiens » dans les sections suivantes, est principalement constitué de nouveaux arrivants d'origine indienne travaillant comme professionnels dans le domaine élargi des technologies de l'information. Les critères de sélection de notre population d'étude et de notre échantillon furent donc les suivants : 1-originaire de l'Inde donc de nouveaux arrivants de première génération nés et élevés en Inde, ayant effectué la majorité de leurs études et possédant de l'expérience professionnelle dans le pays d'origine 2-employé dans le secteur élargi des « technologies de l'information » à Montréal 3-statut d'immigrant économique ou en voie d'entamer un processus d'immigration pour des motivations professionnelles et économiques. Nous avons ainsi cherché volontairement à exclure entre autres les immigrants de deuxième ou de troisième génération ou issus d'un regroupement familial ou d'un statut de réfugié. Toutefois, pour des raisons pratiques, ces critères et catégories bien qu'ayant été la plupart du temps respectés ont néanmoins laissé place à quelques exceptions, notamment, l'échantillon contient un immigrant d'origine pakistanaise, néanmoins issu du sous-continent indien et ayant immigré avec sa famille en tant « qu'immigrant investisseur » grâce au « Programme des investisseurs » du gouvernement du Québec.

De plus, la catégorie des professionnels des « technologies de l'information » s'est elle aussi révélée être plus floue et perméable que nous l'avions initialement anticipé dans

la mesure où la majorité des emplois aujourd'hui font appel à des degrés divers à la technologie de l'information. Dans ce contexte, même des sujets d'entrevues n'exerçant pas à la base un emploi en TI, tel que Prashant travaillant dans le secteur manufacturier, se retrouvent à assumer beaucoup de tâches en TI alors que plusieurs des consultants en TI affirment assumer des tâches non uniquement liées aux TI telles que des tâches de gestion et de relations avec la clientèle.

Également, l'échantillon qui se voulait au début du projet de recherche être constitué au sein d'un seul ou de deux cabinets de consultation spécialisée en TI a finalement été constitué à partir de plusieurs compagnies différentes. Le plus grand « sous-groupe » de l'échantillon, c'est-à-dire 6 sujets d'entrevues proviennent d'un grand cabinet de consultation en TI, les autres sont dispersés au sein de plusieurs autres compagnies, 3 dans le département en sécurité informatique d' une même compagnie, 3 au service à la clientèle et aux ventes pour une même compagnie de services de télécommunication, 3 dans le secteur de la production industrielle de différentes compagnies et enfin un dernier dans une compagnie productrice d'effets spéciaux. Notre recherche est donc malgré tout principalement structurée autour de la communauté culturelle indienne de Montréal plutôt que d'un groupe professionnel, d'un groupe ethnique ou d'une organisation précise et particulière.

Enfin, les employeurs de notre population d'étude sont pour la plupart des compagnies étrangères dont la filière montréalaise est soit bilingue, voire majoritairement anglophone. En l'occurrence, LA grande multinationale de consultation constituant l'employeur majoritaire de l'échantillon est d'origine américaine. Par conséquent, les milieux professionnels de notre échantillon sont susceptibles d'être dominés par des pratiques de gestion bureaucratique et d'influence essentiellement anglo-saxonne comme standards de gestion d'où notre exploration de la gestion à l'anglo-saxonne dans notre revue de littérature. En effet, bien que nous voulions comparer au départ la gestion à l'indienne avec la gestion à la québécoise, notre échantillon nous a obligé d'inclure la gestion à l'anglo-saxonne. Ainsi, il est possible de trouver dans ces entreprises des traces des trois modes de gestion de notre revue de littérature, soit indienne, québécoise et anglo-saxonne.

Une autre raison nous a porté à inclure la gestion à l'anglo-saxonne, soit le fait que notre population d'étude est majoritairement anglophone et s'identifie davantage au Canada anglais. Aucun d'entre eux n'affirme être véritablement bilingue bien que plusieurs d'entre eux soient en processus d'apprentissage du français notamment pour des fins d'immigration. Tous les sujets d'entrevues travaillent en anglais dans des organisations bilingues ou à majorité anglophone.

- Constitution de l'échantillon

La majorité des sujets d'entrevues sont dans la vingtaine, viennent de finir ou sont en voie de finir leur maitrise dans des domaines variés de l'ingénierie, sont arrivés au Québec sur la base d'un visa étudiant et ont entamé ou sont sur le point d'entamer leur démarche d'immigration officielle. Le portrait et la nature de notre échantillon s'expliquent principalement par la méthode de recrutement utilisé, en effet ce dernier fut essentiellement constitué par « échantillon de convenance » construit sur la base de notre réseau de contacts personnels ainsi que par le bouche-à-oreille au sein de ce réseau. Une stratégie consistait à demander à des amis et connaissances de nous mettre en relation avec leurs propres réseaux de contacts faisant ainsi un « effet boule de neige ». Quelques sujets d'entrevues en dehors de notre réseau de contacts ont été sélectionnés par des recherches sur le moteur de recherche du réseau social LinkedIn. Ce moteur de recherche permet entre autres d'effectuer des recherches sur la base des critères de compétences professionnelles, et ce, au sein du bassin d'employés d'une compagnie spécifique. Après avoir effectué la recherche par compétences en TI au sein d'une grande compagnie de consultation en TI, l'origine indienne des résultats de recherche fut facile à déduire par des informations affichées au profil de l'employé tel le nom, les langues parlées et l'expérience professionnelle et d'étude en Inde. Par conséquent, toutes les sollicitations auprès de la population d'étude furent effectuées de manière plus ou moins informelle par moi-même ou par l'intermédiaire d'une connaissance commune membre de notre réseau de contacts personnels, et ce, par message électronique, soit par l'application de messagerie électronique des réseaux sociaux Facebook ou LinkedIn ou encore par courriel.

- Contraintes éthiques

Toutes les mesures ont été mises en place pour assurer l'anonymat et la confidentialité de l'échantillon, aucune compagnie ou organisation ne fut ainsi sollicitée directement ni mise au courant de l'étude effectuée, et ce, dans le souci de se plier aux exigences de confidentialité et d'anonymat des sujets d'étude auprès de leurs organisations professionnelles respectives tel qu'exigé par le certificat d'éthique remis par le comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal. Aucune demande d'autorisation d'effectuer une recherche en organisation ni aucune demande de citer le nom des entreprises n'ont été sollicités. Aucun nom ou autre information permettant d'identifier les participants à la recherche ainsi que les entreprises pour lesquelles ces derniers travaillent ne seront dévoilés dans les sections ultérieures. Par conséquent, les noms des sujets d'entrevues ont été remplacés, dans les descriptions biographiques et les références aux entrevues, par des pseudonymes, alors que les compagnies sont toujours référées comme étant « une compagnie, telle compagnie », la compagnie la plus récurrente où la plus grande proportion de l'échantillon travaille est parfois appelée « LA compagnie de consultation en TI ». Tous les participants ont été informés dès le recrutement et, avant même l'entrevue, que leurs entreprises n'ont pas été sollicitées et que leurs noms et ceux de leurs entreprises ne seront pas dévoilés. Au début de l'entrevue, tous les participants ont pris connaissance et ont consenti par écrit à un formulaire de consentement répondant aux normes et exigence du certificat d'éthique attribué par le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal explicitant les risques, bénéfices et implications de l'entrevue et de la présente recherche. Le formulaire de consentement inclut entre autres le consentement d'enregistrement de l'entrevue. Tous les participants ont accepté d'être enregistrés pour leur entrevue. Ainsi, 14 entrevues en tout d'une à deux heures chacune ont été conduites, celles-ci ont principalement eu lieu dans des lieux publics ou semi-publics selon les préférences et les contraintes des sujets d'entrevues, le plus souvent soit dans des cafés ou des halls d'universités. Trois sujets d'entrevues ont préféré effectuer leurs entrevues dans des espaces privés soit deux à leurs bureaux et un autre à son domicile. Pour des raisons pratiques, toutes les entrevues ont été conduites en anglais, la grille d'entrevue et le formulaire de consentement sont ainsi tous deux en anglais. (Voir le formulaire de

consentement utilisée lors des entrevues dans l'annexe sous « Formulaire de consentement »)

- Méthode de collecte de données

Ma méthode de collecte de données est donc l'entrevue semi-dirigée visant à recueillir des données qualitatives sur l'expérience vécue et subjective d'immigration et d'intégration des sujets d'entrevues. En effet, l'entrevue semi-structurée permet la formulation de questions larges et ouvertes et laisse place à des questions et thèmes de discussions spontanées et non planifiées permettant donc une meilleure contribution des sujets d'entrevues ainsi que plus de flexibilité et d'exploration dans la conduite de l'entrevue permettant de révéler des pistes de discussion non anticipées.

Ma grille d'entrevue se divise essentiellement en deux thématiques principales. Premièrement, le thème des origines biographiques et du parcours d'immigration. Ce premier thème permet entre autres choses à « briser la glace », à mettre le sujet d'entrevue en confiance et dans le contexte de l'entrevue puis à dresser un portrait ethnique, socio-économique, scolaire et professionnel du sujet d'entrevue. Le deuxième thème principal qui constitue la partie la plus importante de l'entrevue est le thème des différences culturelles et organisationnelles dans une perspective comparative entre l'Inde, le Québec et le Canada. Cette partie de la grille d'entrevue est systématiquement formulée en termes comparatifs avec des formulations telles que « comment se compare votre expérience de Montréal à celle de l'Inde ». Cette partie explore essentiellement les grandes dimensions traitant de la culture et des pratiques organisationnelles et de la gestion telles que le rapport à l'autorité et à la hiérarchie, les formes de contrôle social, l'intégration et l'appartenance à un groupe, le degré d'individualisme, le degré de formalisme, etc. (Voir la grille d'entrevue utilisée lors des entrevues dans l'annexe sous « Grille d'entrevue »)

- Limites méthodologiques

La principale limite méthodologique inhérente à l'échantillonnage par convenance est que l'échantillon ainsi constitué est fortement limité par notre réseau personnel ainsi que les éléments sur lesquels ce réseau s'est construit dans un premier temps, par exemple une université et un programme d'étude particulier, une date d'arrivée sur le

territoire et une cohorte étudiante ou encore un groupe ethnolinguistique, tous des éléments d'association et de proximité encourageant l'émergence spontanée d'un réseau social informel. Par conséquent, la méthode d'échantillonnage de convenance a donc l'inconvénient d'entrainer un risque de biais dans la représentativité de l'échantillonnage par la surreprésentation des membres d'un réseau social plus ou moins homogène ainsi que la surreprésentation de leurs caractéristiques : ethnique, linguistique, démographique ou socio-économique. En conséquence, certains groupes sociaux peuvent être surreprésentés et d'autres sous représentés ne donnant ainsi pas un portrait représentatif de la population d'ensemble représenté par l'échantillon.

Pourtant, comme nous le verrons plus loin, notre échantillon est néanmoins très diversifié, en étant constitué de très nombreux groupes ethniques, linguistiques et religieux provenant des quatre coins de l'Inde et ayant étudié dans des disciplines de l'ingénierie variées avant d'éventuellement travailler en TI. Cette diversité s'explique peut-être, comme nous l'avons constaté dans les entrevues, par le fait que les jeunes professionnels et étudiants internationaux d'origine indienne semblent effectuer peu de distinction sur la base de leur groupe ethnolinguistique et affirment pour la plupart s'identifier à la communauté indienne élargie de Montréal, voire même à la grande communauté immigrante allophone de Montréal.

Les caractéristiques les plus uniformes de l'échantillon semblent être le statut d'étudiant international, la provenance des villes et bien sûr un statut socio-économique relativement aisé selon les standards de l'Inde. En effet, l'échantillon est majoritairement constitué d'étudiants indiens internationaux provenant des classes urbaines aisées, par conséquent les entrevues semblent négliger la description de nombreux phénomènes sociaux traditionnels ayant probablement davantage lieu dans les régions rurales de l'Inde. Par exemple, peu de témoignages sont rapportés sur l'endogamie, le mariage arrangé ni même sur la persistance du système des castes, du moins pratiqué par les générations les plus jeunes et reposant sur sa forme traditionnelle basée sur la notion de pureté. Par conséquent, les données d'entrevues peuvent être seulement représentatives de la culture indienne « urbaine » et largement ignorer les logiques culturelles et sociales plus traditionnelles ayant encore cours dans les régions rurales de l'Inde.

Section 3.2 Portrait biographique des membres de l'échantillon

L'ordre des descriptions biographiques est dressé dans la mesure du possible en fonction de l'origine géographique des sujets d'entrevues en Inde, par regroupement des mêmes régions, et du nord au sud. De plus, la description biographique procède par ordre chronologique des éléments identitaires, commençant par la région de naissance et suivi par l'origine ethnique, linguistique et religieuse et finissant par les choix des études, la formation et la carrière.

Arjuna est né à Lucknow dans l'Uttar Pradesh, mais a grandi dans la ville et le territoire « union territory » de Chandigarh situé dans le nord de l'Inde, entre les États du Pendjab et de l'Haryana, ville qui est la capitale de ces deux États indiens. Lui et sa famille sont d'origine ethnique bengali et parlent le bengali comme langue maternelle. Cependant, ayant grandi dans un milieu à majorité punjabi, Arjuna s'identifie culturellement et linguistiquement davantage à la culture et à la langue punjabi comme principal groupe d'appartenance d'origine. Il se dit d'ailleurs plus habile en punjabi qu'en bengali, il parle également l'hindi (standard), l'anglais, le maharati et le gujurathi. Il porte d'ailleurs le Kara, bracelet métallique associé au sikhisme et à la région du Punjab. Arjuna affirme cependant être hindou de naissance, mais se considère désormais comme un agnostique sans appartenance ou préférence envers une religion particulière. Né d'un père travaillant dans la gestion et d'une mère musicienne, il considère lui et sa famille comme des membres de la classe moyenne supérieure, ayant un salaire supérieur à la moyenne. Arjuna est ingénieur aérospatial de formation. Ayant initialement entamé ses études de maitrise à McGill, ce dernier a dû quitter l'université pour des raisons non évoquées, puis a complété sa maitrise en ingénierie aérospatiale de l'Université des sciences et technologies de Hong Kong. Il est cependant revenu à Montréal en raison des opportunités professionnelles dans l'industrie de l'aviation et de la présence de sa copine et de son réseau d'amis et complète actuellement un diplôme d'études supérieures spécialisé en gestion de l'aviation, encore une fois à l'université McGill. La raison évoquée pour la poursuite de ce diplôme supplémentaire est la porte d'entrée sur le territoire canadien ainsi que le permis de travail offert suite à sa diplomation. L'expérience professionnelle d'Arjuna provient principalement de

ses 4 stages effectués en Inde, entre autres dans une centrale électrique et dans une compagnie d'assemblage de tracteurs agricoles. Arjuna travaille présentement comme agent aux ventes pour une importante compagnie de services de télécommunications. Arjuna affirme avoir l'intention de rester à Montréal, y étant d'ailleurs revenu pour ses amis et sa copine. Il suit actuellement des cours de français dans l'intention d'initier son processus d'immigration.

Amitabh est né et a été élevé lui aussi à Chandigarh. Ayant le punjabi comme langue maternelle, il appartient à la majorité ethnique et linguistique punjabi de la région. Il insiste toutefois sur l'importance de sa connaissance de l'hindi « standardisé » acquise durant son éducation. Amitabh fut élevé dans « la religion » sans définir laquelle, mais se définit maintenant comme un athée. Issue d'une famille de fonctionnaires, ses deux parents travaillent dans l'administration publique, son père comme comptable dans l'administration du territoire de Chandigarh alors que sa mère travaille dans les finances publiques de l'administration de l'État du Pendjab. Il définit sa famille comme membre de la classe moyenne supérieure. À la fin de ses études préuniversitaires, Amitabh décide d'aller étudier en Angleterre pour poursuivre des études universitaires en animation 3D et complète un baccalauréat en effets visuels. À la fin de ses études, il travaille en Angleterre puis revient en Inde pendant 3 ans suite à des problèmes de santé de ses parents avant de venir au Canada avec un permis de travail. Il est à ce titre un des deux seuls avec Ishwar à venir au Canada avec un permis de travail. Il travaille actuellement comme artiste visuel dans les effets spéciaux pour le cinéma dans une compagnie montréalaise spécialisée dans les effets spéciaux pour les « blockbusters » américains. Amitabh affirme avoir l'intention de rester au Canada, mais pas nécessairement au Québec, les opportunités d'emploi étant pour lui le principal critère de mobilité.

Shanti est la seule femme de notre échantillon, née et élevé à Chandigarh, sa langue maternelle est l'hindi, mais un dialecte régional de l'hindi fortement teinté de penjâbi. Sa mère est originaire de Chandigarh et son père de l'État de l'Haryana, elle se définit comme une penjabi, et dit respecter à la fois les principes et les croyances du sikhisme et de l'hindouisme, ce qui constitue une pratique assez répandue en Inde, particulièrement dans cette région. Fille d'un banquier travaillant pour la banque d'État

du Penjab et d'une mère architecte, elle se définit elle et sa famille comme membres de la classe moyenne indienne. La famille est entre autres propriétaire d'un immeuble à revenu. Shanti a effectué son baccalauréat en ingénierie « électrique, électronique et communications » de l'université du Penjab, puis elle a trouvé du travail à Pune dans le centre Ouest de l'Inde pour y travailler pendant deux ans et demi en TI pour Accenture, une grande firme de consultation internationale. Elle entame par la suite des démarches d'application auprès de nombreuses universités nord-américaine avant d'être acceptée à McGill et de compléter une maitrise en ingénierie logicielle. Elle affirme avoir effectué ses choix de carrière quasi exclusivement basés sur le critère de sécurité professionnelle et financière mis de l'avant par sa famille et sa communauté. Elle travaille actuellement dans la consultation pour UNE autre grande firme internationale de consultation en TI. Shanti est la seule à témoigner explicitement de son désir et son intention probable de retourner en Inde, notamment dans le but d'y fonder une famille, soulignant sa difficulté d'adaptation aux valeurs occidentales individualistes.

Amish est quant à lui le seul Pakistanais de l'échantillon, originaire de la province de Sind au Pakistan, il est d'origine ethnique sindhi. Dans le contexte montréalais, ce dernier s'identifie toutefois également à la communauté indo-pakistanaise élargie de Montréal dans la mesure où la communauté exclusivement pakistanaise de Montréal est très petite. Il témoigne à ce titre du peu de conflits interethniques entre les communautés pakistanaise et indienne de Montréal. Il définit le statut économique de sa famille comme aisée « *well off* », à ce titre Amish est également le seul sujet d'entrevue ayant immigré au Canada avec ses parents par l'intermédiaire du programme des « immigrants investisseurs du Québec ». Élevé comme musulman dans une famille musulmane très religieuse, il accorde lui-même toutefois peu d'importance à « l'étiquetage social » en affirmant ne pas s'identifier spécifiquement comme musulman, pas plus que par n'importe quelle autre étiquette « *So I have been brought up into a family that consider religion a lot, I personally do not consider myself to be either muslim or whatever, I don't prefer to fall into that category like oh my god, that doesn't matter a lot to me* ». Amish a fait son baccalauréat en informatique au Pakistan en s'intéressant progressivement au domaine de la sécurité informatique. Cet intérêt

influence le choix du lieu précis d'immigration avec sa famille en prenant connaissance de l'expertise de l'université Concordia et de l'existence d'un programme de maitrise spécialisé dans ce domaine. Il détient ainsi une maitrise en sécurité informatique de Concordia et travaille dans le domaine. Amish semble vouloir demeurer à Montréal dans la mesure où sa famille y est déjà implantée.

Sunder est née à Patna, la capitale de l'État de Bihar dans le nord-est de l'Inde. Fils d'un père ingénieur civil et d'une femme au foyer, il dit appartenir comme sa famille à la classe moyenne indienne, celle-là même qui essaie selon lui de progresser et de monter dans l'échelon salarial entre les ultras riches et très pauvres dans une économie caractérisée par une forte disparité économique. Sa jeunesse est caractérisée par les déplacements et les migrations à l'intérieur de l'Inde. À l'âge de 10 mois, il déménage avec ses parents pour des raisons professionnelles pendant un temps à Mumbai avant de revenir à Bihar pour que son père, fils unique, puisse s'occuper de ses parents vieillissants. Il part ensuite faire son baccalauréat en ingénierie et informatique à Bangalore dans le Karnataka et décroche un premier emploi comme programmeur analyste dans la même ville, avant de venir à Montréal pour y compléter une maitrise en informatique appliquée à l'université Concordia. Il travaille actuellement comme développeur pour LA compagnie internationale de consultation en TI. Il affirme avoir quitté l'Inde après en avoir eu assez des conflits et alliances politiques de bureau « *office politics* » ainsi que de la discrimination basée sur son statut « d'étranger ». Sunder affirme qu'il souhaiterait idéalement demeurer à Montréal, mais qu'il est préparé à partir dans l'ouest afin de faciliter son processus d'immigration.

Ishwar est originaire du Pendjab mais a grandi dans la région voisine de l'Uttarakhand sans spécifier la ville, sa langue maternelle est le pendjabi. Il est sikh et est identifiable par le port de son Dastar (turban). Son père est un homme d'affaires et il dit provenir de la classe moyenne. Ishwar a complété un baccalauréat en technologie de l'information en Inde avant de travailler comme développeur pour la prestigieuse compagnie indienne de consultation Infosys, puis de compléter une maitrise en gestion des réseaux d'informations « *management information system* » de l'Université d'État de New York à Buffalo aux États-Unis. Il travaille par la suite comme consultant senior pour la filiale américaine de LA compagnie de consultation en IT avant de venir

travailler sous le même poste pour la filiale montréalaise de cette même compagnie où il travaille actuellement. Il est avec Amitabh l'un des deux seuls sujets d'entrevues à être venu au Canada avec un permis de travail. Ishwar est arrivée récemment à Montréal des États-Unis en affirmant espérer trouver au Canada une plus grande tolérance face à son appartenance sikhe. Son intention de rester à Montréal en particulier plutôt que dans le reste du Canada demeure vague.

Pranav est originaire et a grandi dans la ville de Ranchi, capitale de l'État du Jharkhand, État voisin du Bengale-Occidental dans le nord-est de l'Inde. Il est d'origine ethnique penjabi et affirme que sa langue maternelle est le penjabi, et ce, en dehors du Penjab, mettant de l'avant l'importance de ce groupe ethnoculturel ainsi que la forte communautarisation de celui-ci dans la région. Il est également de confession sikhe, religion minoritaire dans sa région de naissance et est également identifiable par le port de son Dastar (turban). Pranav a grandi et étudié dans la ville de Ranchi et en sort diplômé avec un baccalauréat en informatique, discipline dont il était passionné depuis l'enfance. Il part par la suite travailler pendant deux ans à Hyderabad dans le centre sud de l'Inde pour la compagnie Tech Systems avant de venir à Montréal pour compléter une maitrise en informatique à l'université McGill dont il a (au moment de l'entrevue) récemment gradué. Il travaille actuellement pour LA compagnie de consultation en TI.

Krishan est née et a grandi à New Delhi, sa langue maternelle est l'hindi (standardisé). Il dit avoir été élevé dans l'hindouisme en mettant l'emphase sur la pratique des interdits alimentaires et des rites hindous, principalement le végétarisme et le jeûne qu'il pratique depuis l'enfance et encore aujourd'hui. Son père est homme d'affaires et propriétaire d'une compagnie de développement immobilier alors que sa mère est femme au foyer, il se définit lui et sa famille comme membres de la classe moyenne supérieure. Il étudie l'informatique en Inde en partie sur la recommandation et la pression de sa famille, domaine qu'il détestait initialement. Il finit par s'intéresser au domaine de la sécurité informatique et vient compléter une maitrise dans ce domaine à l'université Concordia en apprenant que cette dernière est une des rares à offrir un programme de maitrise spécialisé en sécurité informatique. Il travaille actuellement dans le domaine de la sécurité informatique.

Amrit est lui aussi de New Delhi et a grandi avec l'hindi (standardisé) comme langue maternelle. Élevé dans l'hindouisme par sa famille très pratiquante, il se considère aujourd'hui comme un agnostique, voire un athée, sans trop établir de différence entre les deux appellations. Lorsqu'interrogé sur ses origines ethniques et sociales plutôt que de nommer un groupe ethnique, il dit spontanément appartenir à la caste des « *vaishyas* » (la classe marchande), provenant ainsi d'une lignée de marchands dont ses grands-parents notamment, qui pratiquaient cette profession. Son père est comptable et sa mère est femme au foyer, il identifie sa famille et lui à la classe moyenne en affirmant que sa famille n'a aucun problème d'argent. En Inde, il a complété un baccalauréat en ingénierie électrique, électronique et communication avant de compléter une maitrise en sécurité informatique à l'université Concordia. Il travaille actuellement dans le domaine de la sécurité informatique.

Aditya est né Nasik dans l'État du Maharashtra, mais a grandi et étudié pendant 20 ans dans la ville de Pune dans le même État. Son groupe ethnique d'appartenance et sa langue maternelle sont le marathi. Né et élevé dans l'hindouisme, Aditya se considère désormais comme athée ou agnostique, sa pratique religieuse se limitant selon lui aux activités culturelles telles que les divers festivals et célébrations sans toutefois pratiquer les préceptes hindous. Ses parents s'étant séparés alors qu'il était en très bas âge (environ 2 ans), il fut élevé par sa mère célibataire devant combiner travail, tâches parentales et retour aux études (complétion d'un MBA) avec peu de support du reste de la famille élargie. Ayant beaucoup dépendu des prêts et des bourses étudiants tout au long de ses études, il est un des seuls à s'identifier comme membre de la classe moyenne inférieure, et ce, uniquement durant le retour aux études de sa mère soulignant depuis sa progression vers la classe « moyenne-moyenne ». Après des études de baccalauréat en ingénierie mécanique à Pune, Aditya part à Bangalore dans l'État de Karnataka pour son premier emploi comme « *business analyst* » pour une compagnie dans le secteur de la distribution électrique et de la gestion du réseau électrique offrant des solutions face aux pannes de courant. Il vient par la suite à Montréal pour poursuivre des études de maitrise en ingénierie mécanique à l'université McGill d'où il a récemment gradué. Il travaille actuellement comme agent aux ventes de services de télécommunications pour une importante compagnie de distribution de services de

télécommunication. Aditya affirme beaucoup aimer Montréal pour sa tranquillité et souhaiterait y rester, sa principale motivation pour partir serait toutefois les opportunités professionnelles, notamment à Toronto, ainsi que les contraintes relatives au processus d'immigration.

Govinda est quant à lui né à Mumbai/Bombay également situé dans l'État du Maharashtra. D'origine ethnique et de langue maternelle marathi, il est élevé dans l'hindouisme par sa famille. Né d'une mère biologiste travaillant dans l'industrie pharmaceutique et d'un père spécialisé dans le marketing international, après avoir fait carrière aux États-Unis avant de revenir en Inde, Govinda identifie sa famille comme membres de la classe moyenne. Possédant de fortes aptitudes techniques et un certain intérêt en science et technologie depuis l'enfance, il affirme que l'ingénierie valorisée par le système scolaire indien constituait un choix commode pour lui. Il complète ainsi un baccalauréat en ingénierie mécanique en Inde et obtient sa première expérience professionnelle comme ingénieur stagiaire dans une usine de désassemblage d'hélicoptères obsolètes avant de venir compléter une maitrise en ingénierie mécanique à l'université McGill. Il travaille actuellement comme « *automation engineer* » dans une compagnie manufacturière de production d'équipement d'éclairage. Govinda semble avoir l'intention de rester à Montréal, il suit actuellement des cours de français et possède un bon niveau dans cette langue comparativement aux autres sujets d'entrevue. Il se prépare également à déposer sa demande de résidence permanente au Québec.

Anil est né dans un village voisin de la ville d'Ahmedabad dans l'État du Gujarat, il appartient au groupe ethnique gujarati dominant et a donc comme langue maternelle le gujarati. Il est élevé dans l'hindouisme et se définit comme religieux, avec une pratique non dogmatique, donc avec des infractions régulières aux dogmes stricts tels que le végétarisme. Ses parents travaillent dans l'industrie agricole, son père étant propriétaire d'une ferme de tabac. Il identifie toutefois sa famille à la classe moyenne affirmant que le statut économique familial s'est beaucoup amélioré au cours des années et en soulignant le support financier offert par ses parents. Sa famille semble avoir énormément sacrifié pour donner les meilleures chances à leur fils, Anil affirmant avoir passé la majorité (8 ans) de ses préuniversitaires dans un internat « *boarding school* »

en dehors de son village natal. Il possède un baccalauréat en ingénierie mécanique de l'Inde et complète actuellement une maitrise en ingénierie industrielle à l'université Concordia. Ce dernier occupe actuellement des petits emplois d'étudiant sans lien avec son domaine d'étude, mais cherche activement un stage en génie industriel.

Rajendra est originaire du district d'Adilabad (à ne pas confondre avec Hyderabad) dans l'État du Télangana au centre sud de l'Inde. Il affirme lui aussi être d'origine ethnique et de langue maternelle gujarati avec des origines birmanes, ses deux parents ayant grandi dans le Gujurat avant d'immigrer dans le Télangana dans la vingtaine pour fonder une petite entreprise familiale. Il identifie sa famille et lui comme membres de la classe moyenne inférieure en affirmant que sa famille a eu des difficultés financières avec l'entreprise familiale pendant longtemps, mais que son entrée sur le marché du travail a aidé. Rajendra a été élevé dans l'hindouisme et se considère comme un hindou pratiquant autant par la foi, le respect des dogmes et l'implication dans les activités religieuses communautaires, il est de plus un ardent végétarien. Intéressé par la physique, mais soucieux d'acquérir des compétences appliquées et en demande, Rajendra effectue un baccalauréat en ingénierie électrique et électronique qui le laissera finalement déçu. Il se réoriente et étudie en autodidacte la programmation durant la fin de ses études de premier cycle avant de se faire embaucher comme développeur logiciel dans la filiale indienne de LA compagnie de consultation internationale en TI. Il développe ses compétences en programmation et développement logiciel par l'expérience professionnelle, mais finit par ressentir le besoin d'une éducation formelle plus poussée pour progresser dans sa carrière et entreprend ainsi de compléter une maitrise en ingénierie logicielle à l'université Concordia. Ne pouvant se faire muter pour des raisons administratives et légales, il décide sur les conseils de son employeur de postuler pour la filiale montréalaise de la même compagnie et obtient l'emploi. Il s'établit à Montréal avec sa femme avec un visa d'étude tout en travaillant à temps partiel comme développeur senior pour LA fameuse compagnie. Rajendra a l'intention de rester à Montréal jusqu'à la fin de sa maîtrise, par la suite ce dernier est indécis quant à son lieu de résidence précis, mais favoriserait les opportunités professionnelles comme critère du choix du lieu de résidence.

Prashant est originaire de l'État du Kerala dans le sud-ouest de l'Inde, sa langue maternelle est la langue dominante de la région, le malayalam. Il se définit comme chrétien catholique pratiquant lui ainsi que sa famille, allant entre autres à la messe tous les dimanches. Sa mère est ancienne infirmière et désormais femme au foyer alors que son père est un homme d'affaires possédant plusieurs entreprises dont les affaires vont bien, il définit lui et sa famille comme faisant partie de la classe moyenne supérieure. Prashant possède un baccalauréat en génie électrique du Kerala et une maitrise dans la même discipline de l'université Concordia. Passionné par les études, et ayant soif de connaissance, il affirme que sa principale motivation pour venir s'établir à Montréal est la qualité d'une éducation nord-américaine. Il envisage à ce titre, au courant des prochaines années, de retourner compléter un MBA de l'université McGill. Prashant travaille actuellement comme « *solution designer* » pour LA compagnie de consultation internationale en TI. Prashant affirme beaucoup aimer Montréal et souhaiterait y rester notamment pour sa vie nocturne et sa qualité de vie. Néanmoins, ce dernier ayant entamé sa demande de résidence permanente il y a déjà longtemps commence à être très préoccupé par la lenteur du processus et envisage ainsi de partir dans l'ouest afin de faciliter ce processus.

Chapitre 4 : Des Indiens à la recherche d'opportunités d'études et de carrière

Le présent compte rendu des entrevues tente de décrire au mieux la réalité vécue par la majorité des sujets d'entrevues, cette partie constitue donc une généralisation, un idéal type qui excluent les témoignages trop particuliers pour se concentrer sur les témoignages partagés et représentatifs de l'ensemble de l'échantillon. De plus, certains thèmes font l'objet de témoignages plus homogènes que d'autres. Les éléments jugés importants et récurrents des entrevues sont donc décrits dans ce qui suit. De plus, tous les noms des sujets d'entrevues dans cette partie constituent des pseudonymes visant à garantir l'anonymat et protéger l'identité de notre échantillon de recherche.

Section 3.1 : Origines diverses et immigration homogène

- Portrait et diversité de l'échantillon

L'élément le plus superficiel qu'il m'est tout d'abord donné de remarquer est la très grande diversité ethnique, religieuse et régionale de notre échantillon, ce dernier est constitué de nombreux groupes ethniques : Pendjabi, Marathi, Gujarati, Bengali ainsi que de nombreuses religions : Islam, Hindouisme, Christianisme, Sikhisme, ainsi que plusieurs agnostiques ou athées de choix. Les membres de l'échantillon proviennent ainsi de diverses régions de l'Inde et appartiennent parfois à des minorités ethniques à l'intérieur même de l'Inde. Toutefois, la région la plus fortement représentée au sein de l'échantillon est celle du Pendjab, et en particulier la ville de Chandigarh, ainsi que la religion hindouiste. Tous les sujets d'entrevues parlent hindi et anglais comme langues fédératrices de l'Inde. Ces derniers, bien que tous soient ingénieurs de formation (sauf un), possèdent des parcours scolaires relativement diversifiés qui les ont amenés à travailler en technologie de l'information, en effet différentes spécialisations de l'ingénierie sont ici représentées : informatique (computer science), ingénierie logicielle, ingénierie électrique, ingénierie mécanique, ingénierie

industrielle et même ingénierie aérospatiale. Le seul sujet d'entrevue n'étant pas ingénieur a étudié dans le domaine de l'animation et des effets spéciaux.

Enfin, tous les sujets des entrevues sans exception s'identifient au groupe très générique et « fourre-tout » de la classe moyenne indienne conformément aux standards de revenu de l'Inde, bien que la distribution à l'intérieur de cette classe moyenne semble inégale, aucun ne définit sa famille comme proprement « riche » ou « pauvre », la plupart s'identifiant à la classe « moyenne supérieure ». Les domaines des affaires, de l'ingénierie et de l'administration publique sont les principaux domaines d'occupation représentés des parents de l'échantillon, beaucoup d'entre eux possèdent des entreprises de petite ou de moyenne taille souvent de type familial. Il va sans dire que le profil type de notre échantillon c'est à dire celui de « l'étudiant migrant » a tendance à provenir d'un statut socio-économique moyen supérieur ayant ainsi les moyens d'assumer les coûts liés à une éducation nord-américaine à plein tarif en rajoutant la différence de taux de change et de potentiel de revenu entre l'Inde et le Canada.

- Études et choix de carrières basés sur le prestige social

Les sujets d'entrevues témoignent de la très forte pression sociale et de la notion de prestige dans la société indienne pour accéder aux domaines d'études et de carrières et aux institutions les plus prestigieuses. De manière générale, la notion de prestige dans la société indienne est principalement corrélée au potentiel de revenu d'un domaine d'activité professionnelle ainsi que, dans une moindre mesure, à la tradition notamment en ce qui a trait aux activités non économiques telles que le mariage et la famille. Amitabh et Arjuna témoignent à ce titre de la société indienne comme étant très coercitive et offrant à ses membres un idéal type de ce que représente la vie idéale sous la forme d'un parcours de vie très standardisé et uniforme. Les jeunes qui sortent de ce moule seraient par la suite catégorisés comme des rebelles ou des ratés. Il s'en suit que cet idéal type est intimement lié à la notion de prestige et que les notions de prestige et de statut social jouent donc un rôle extrêmement important dans la société indienne en tant que critères de distinction sociale et comme valeurs permettant de guider les choix et le mode de vie tels que le choix de carrière, d'immigration et de la famille.

Par conséquent, les domaines à fort potentiel de revenus tels que les sciences appliquées, l'ingénierie et la médecine en particulier, sont fortement valorisés, constituant les domaines les plus prestigieux de la société indienne et font ainsi l'objet de beaucoup de pressions sociales. Shanti et Sunder témoignent même de la popularité des programmes d'études universitaires comme étant directement corrélée à la conjoncture économique et à la demande du marché de l'emploi dans certains secteurs spécifiques. Un sujet d'entrevue en particulier, Shanti témoigne avoir fait son choix d'étude exclusivement en fonction de la demande du marché et de l'employabilité[12]. Krishan témoigne quant à lui avoir subi beaucoup de pression de la part de sa famille pour étudier en informatique, domaine qu'il n'aimait pas initialement avant de finalement développer son intérêt aux cycles supérieurs, spécifiquement pour la sécurité informatique. La question de la stabilité professionnelle et financière sont des enjeux récurrents dans les témoignages des sujets d'entrevues quant aux attentes sociales et à leur orientation de carrière, il s'agit également d'une des principales sinon la principale motivation expliquant leur choix d'étudier et d'immigrer au Canada, invoquant à de nombreuses reprises les opportunités de carrière et de revenus de loin supérieures à ceux de l'Inde.

La plupart des sujets affirment toutefois avoir choisi leur domaine d'étude et de carrière sur la base d'un compromis entre leurs domaines d'intérêts et les domaines scientifiques à fort potentiel de revenus valorisés par la société et le système d'éducation indiens. En effet, la plupart d'entre eux affirment avoir été fortement exposés aux domaines scientifiques et très peu aux autres domaines, tels que les arts et les sciences sociales tout au long de leurs études, puis avoir fini par choisir un domaine qui les intéressait au sein de ces domaines scientifiques. Plusieurs d'entre eux affirment par exemple avoir développé au cours de leurs études un fort intérêt pour la physique avant de finalement choisir par compromis et sécurité professionnelle l'ingénierie électrique, mécanique ou aérospatiale plutôt que la physique pure. D'autres affirment

12 « So, my parents wanted me to get a good job, get settled, don't take much time (…) at that time if you get into engineering school, it's dead sure that you land on a job. (…) So If not medicine school I wanted to go into chemical engineering but again I didn't get into a good chemical engineering school so I chose another field which is one of the most famous ones, so I thought let's choose one of the IT fields like computer science background. But then in 2009, it was like a recession in the IT field, nothing is going well in the IT industry and employees where getting fired so my brother he did CS engineering and he is one-year elder to me so he suggested me to not go into computer science because there is a recession in IT. So, let's choose another field which is electronics and communications which is the field where you have the most common job (in India) » (Shanti).

avoir été l'objet d'un concours de circonstances en ayant suivi les recommandations de leurs parents et professeurs qui les ont conduits à étudier l'ingénierie, domaine pour lequel ils ne ressentaient initialement ni intérêt ni aversion particulière[13].

Cette notion de prestige conditionne également le parcours d'immigration des étudiants internationaux en désignant notamment le choix de l'université et le lieu d'immigration. En effet les sujets d'entrevues décrivent de manière extrêmement homogène leur critère de sélection des universités. Ces derniers racontent avoir soumis leurs candidatures à une multitude d'universités occidentales, principalement nord-américaines, mais également anglaises ou allemandes. Aucune tentative d'application dans une université et dans un pays non occidental n'est mentionnée. Les deux principaux critères de sélection des universités sont premièrement le classement international de l'université, qu'il s'agisse du classement d'un programme d'étude ou de l'université dans son ensemble et, deuxièmement, le coût associé aux études, en particulier le rapport « qualité/prix » des études. La qualité et la valeur d'une éducation internationale en Amérique du Nord et, par extension, le potentiel professionnel et de revenu de cette éducation sont également mis de l'avant comme une des principales motivations pour quitter l'Inde[14],[15],[16].

- Idéal type du parcours d'étude valorisé par la société indienne

Par conséquent, le parcours d'étude et d'immigration de notre échantillon repose largement sur cette notion de prestige ainsi que le modèle valorisé par la classe moyenne supérieure indienne, rendant ainsi le parcours de notre échantillon très standardisé et homogène. Ce modèle d'étude et d'immigration associé au prestige social et valorisé par la société indienne peut donc être représenté par l'idéal type suivant. Pour commencer, l'étudiant dès l'adolescence fait le choix d'une filière scientifique,

13 « Whenever I entered a step in my education it kind of built a foundation for the next step and I kept following. » (Govinda)
14 « In India, if you are not in the top 5, 6, 7 universities, you are nobody, no one cares. » (Arjuna).
15 « But once I finished high school, I felt like, you know what, everybody else is getting into a better university, why I am not getting into one better university then I had my chance to prove it to myself that taking this field which could potentially lead me to become an aerospace engineer would be beneficial (…) So I was applying for university in the U.S. and I was also applying for universities in Europe, at the end of it I was devastated. I applied to Concordia and McGill in Canada, nowhere else, I got rejected by Concordia and I thought I got rejected from Concordia, well McGill might not take me because it's McGill, but in the end of it I never gave up hope and I got selected at McGill, I was extremely happy that I got selected at McGill.» (Arjuna).
16 « The reason I chose McGill was out of the university I applied, the two highest-ranking universities were McGill and the University of Toronto, at that point when you are in India, you don't think much of Quebec, Ontario and provinces, you see Canada has one entity (…) and between McGill and University of Toronto, McGill was obviously more «pocket-friendly». (…) It's not gonna burn that big of a hole in my pocket so I picked McGill, cause their ranks are almost the same, so I picked McGill in the end. » (Govinda).

soit la filière sciences de la vie et de la santé dans le but de devenir médecin, soit la filière sciences mathématiques et technologies dans le but de devenir ingénieur. À la fin de l'équivalent du secondaire, l'étudiant appliquera sa candidature au baccalauréat dans les meilleures universités techniques du pays, idéalement le réseau des IIT (Indian Institute of Technology) universités publiques extrêmement prestigieuses et compétitives, le choix se fait ainsi presque systématiquement en fonction du classement de l'institution. Il est alors coutume pour les étudiants de quitter le nid familial de manière temporaire durant l'année scolaire pour aller s'établir en résidence étudiante dans l'université la plus prestigieuse dans laquelle il aura été admis. Même si cette université est située dans une ville ou une province étrangère, le départ du nid familial ne doit pas constituer une barrière à la poursuite des meilleures études possibles.

Les études universitaires de premier cycle se solderont par un ou plusieurs stages obligatoires en entreprise qui constitueront la première expérience professionnelle des étudiants. Ici encore, et comme pour le premier emploi, il n'est pas rare d'immigrer à l'intérieur de l'Inde pour effectuer ces stages. Si l'étudiant choisit de rester en Inde, il sera généralement embauché à la sortie de l'université lors d'un recrutement « de masse » organisé sur le campus où un représentant d'une grande compagnie en forte croissance embauchera un très grand nombre de diplômés issus des différents domaines de l'ingénierie et des technologies. Cette promesse d'un emploi presque garanti directement à la fin des études, et un processus en grande partie géré par l'université, donne aux étudiants une motivation supplémentaire pour être admis dans les meilleures universités considérant la rareté des emplois en Inde. La spécialisation exacte des études quant à elle n'a pas trop d'importance dans la mesure où ces nouveaux employés seront de toute façon soumis à une longue formation interne d'une durée allant de plusieurs semaines à quelques mois. Les compagnies les plus susceptibles d'embaucher sont dans le domaine des BPO (Business process outsourcing) prenant souvent la forme d'emplois d'assistance technique dans des centres d'appels ou de développement logiciels. Ces emplois et stages professionnels sont très fortement représentés principalement dans les grands « hubs technologiques de l'Inde » tels que les villes de Bangalore, Hyderabad ou Pune dans le centre-sud de l'Inde dont elles constituent un des secteurs en plus forte croissance de l'économie indienne.

Si l’étudiant décide suite à son premier emploi ou directement après son baccalauréat d’aller étudier à l’étranger, puis en toute probabilité de s’y établir, il choisira le plus souvent d'entamer des études de cycle supérieur dans une université occidentale réputée, son choix se portera le plus souvent sur les pays anglo-saxons, principalement l’Amérique du Nord en raison du critère linguistique et des opportunités économiques et professionnelles. Le choix de l'université étrangère sera généralement déterminé en fonction de son classement international et donc du prestige y étant associé.

Enfin, avec la fin des études et l’entrée sur le marché du travail, il est ensuite attendu par la famille que les jeunes se marient et fondent une famille. Le mariage arrangé qui consiste dans le choix de l’époux ou de l'épouse par les parents et la famille constitue encore aujourd’hui et, même parmi les classes sociales urbaines et aisées, une pratique très répandue. Même à l’étranger, les jeunes peuvent être mis en relation avec un membre de la diaspora indienne par l’intermédiaire de leurs parents et leurs réseaux familiaux. Il arrive également qu’un jeune lorsque ayant atteint le statut de résident permanent au Canada soit rapidement mis en relation puis marié avec un ou une candidate vivant en Inde, que ce soit lors d’un voyage de retour en Inde ou même par correspondance. L'époux ou l’épouse ira ensuite rejoindre son partenaire au Canada en bénéficiant de son statut légal pour le processus d'immigration.

Cet idéal type du modèle d’étude, de carrière et d’immigration idéal valorisé par la société indienne est ainsi largement corrélé à la notion de prestige et de statut social à l'égard de ceux qui prennent cette route. La plupart des informateurs correspondent dans une grande mesure à ce modèle idéal qui leur est proposé sinon imposé par la société indienne.

- Choix de l'université et de Montréal

Parmi notre échantillon de 14 immigrants indiens, 11 sont entrés au Canada grâce à un visa d’études alors que deux, Amitabh et Ishwar sont venus sur un permis de travail et un seul, Amrit, en tant que « immigrant investisseur » avec ses parents. Le profil le plus représentatif de notre échantillon est celui de « l’étudiant immigrant » pour qui c'est le plus souvent le choix et l’admission d'une université en particulier qui ont déterminé le choix de la ville de résidence. Le visa étudiant constitue donc lui aussi une

voie très populaire et standardisée pour immigrer au Canada parmi les jeunes professionnels indiens. À ce titre, un informateur en particulier, Arjuna, possédait déjà un diplôme de maîtrise, mais a néanmoins choisi de retourner aux études pour compléter un DESS, et ce, principalement afin de bénéficier d'une entrée sur le territoire plus rapide ainsi qu'un permis de travail d'un an suivant sa graduation. Par conséquent, la très grande majorité de notre échantillon utilise la stratégie des études internationales et du visa étudiant comme porte d'entrée pour s'établir sur le territoire canadien afin de commencer leur processus d'immigration.

Parmi ces 12 sujets d'entrevues ayant étudié à Montréal, tous ont étudié à McGill ou à Concordia, en l'occurrence 5 à McGill et 7 à Concordia. Ceux ayant étudié à McGill en particulier témoignent de l'excellent classement et du prestige de l'université sur la scène internationale ainsi que de la grande opportunité qu'ils ont eue d'y être acceptés. Alors que plusieurs de ceux ayant étudié à Concordia témoignent quant à eux de la plus grande spécialisation et expertise technique de certains cours et programmes n'étant pas offerts à McGill, notamment dans le domaine de la sécurité informatique. Tous témoignent de l'excellent rapport qualité-prix de l'éducation au Québec dans ces deux universités, surtout comparativement au coût de l'éducation aux États-Unis qui y est décrit comme étant beaucoup plus cher, parfois par un facteur de 2 à 5 fois le coût total de leurs études à Montréal dépendamment des témoignages et incluant le taux de change, les bourses d'études et toutes les dépenses connexes aux études. En effet, plusieurs informateurs racontent avoir été admis dans des universités américaines mieux classées que McGill dans leur domaine d'étude, mais avoir néanmoins choisi cette dernière en raison du plus faible coût des études. Par conséquent, la notion de prestige de l'établissement ainsi que le coût économique sont toujours décrits de manière quantitative et hiérarchique (c'est-à-dire le rang de l'université et du programme et les coûts chiffrés des frais de scolarité, etc.), prennent une place extrêmement importante et constituent les principaux critères du choix de l'université et du lieu d'immigration[17]. Comprenons également que ces critères quantitatifs et

17 « I applied to 3 Canadian universities and approximately 6 to 7 American universities (…) and I got into two, one from McGill, one from Canada and one from the U.S. but ultimately I chose Canada because two reasons, McGill was having a better rank as compared to that university even though that's also a good one, but if you see worldwide ranks, McGill has a better one. The other reason was I was getting a scholarship from Canada, and the third reason, the economic reason I would say, Canadian fees were

impersonnels s'appliquent à des étudiants internationaux étrangers extérieurs au contexte local et devant ainsi choisir sans expériences directes parmi un grand nombre d'établissements et de destinations internationales.

La quasi-totalité des sujets d'entrevues affirment actuellement avoir l'intention d'immigrer au Canada. Parmi eux, seule Shanti, la seule femme de l'échantillon témoigne de profonds doutes quant à son établissement au Canada à long terme, elle exprime ainsi son désir de retourner en Inde pour y fonder une famille dans un environnement plus communautaire et traditionnel. La vaste majorité des informateurs affirment beaucoup aimer Montréal et souhaiteraient y demeurer et s'y établir s'ils en avaient l'opportunité : « *It's been pretty smooth*. » (Aditya), « *Most of my friends went to the U.S. and a few of them are now evaluating coming to Canada* » (Govinda). La principale raison expliquant ce choix spécifique de Montréal est toujours le témoignage de la qualité de vie incomparable qu'offre la ville à ses habitants, surtout pour les étudiants. La description de la qualité de vie de Montréal par ces derniers est largement associée au caractère de la ville décrite comme ayant une ambiance calme et apaisante pour une grande ville. Cette description est par ailleurs systématiquement mise en opposition à l'environnement stressant et oppressant des grandes mégapoles surpeuplées et polluées de l'Inde et même de Toronto et de Vancouver caractérisé par un coût de la vie et un stress élevés. Montréal est ainsi souvent comparée à Toronto par plusieurs sujets d'entrevues comme offrant une qualité de vie supérieure, mais des salaires moins élevés. Par opposition, Toronto offrirait un potentiel de carrière et de revenu plus élevé en échange d'un climat plus oppressant. Plusieurs d'entre eux mentionnent également qu'ils ont lu que Montréal se classe régulièrement au sommet de nombreux palmarès dédiés au classement des villes offrant la meilleure qualité de vie à travers le monde, la qualité de vie de Montréal étant ainsi très médiatisée dans les blogues et les sites web dédiés à l'immigration et à l'expérience internationale. Plusieurs autres raisons plus spécifiques pouvant être associées à la « qualité de la vie » sont également mentionnées, telles que :

---

less than the U.S. (…) The fees that I had to pay in the U.S. was approximately double the fees I am paying here, it's more of because I got a scholarship here, so it's half the fees of the U.S. » (Shanti).

- Le relativement faible coût de la vie de Montréal, notamment en ce qui a trait au logement permettant ainsi de vivre en ville plutôt qu'en banlieue, surtout dans un contexte nord-américain. Incluant ainsi également le taux de change plus avantageux de la roupie indienne avec le dollar canadien comparativement au dollar américain.
- Un environnement urbain bien équilibré pas trop dense ni congestionné et parsemé de nombreux parcs ainsi qu'une atmosphère et une ambiance calme et apaisante pour une grande ville.
- La gentillesse, la politesse et la convivialité des Canadiens en général, mais peut être plus particulièrement des Québécois.
- Une vie culturelle et nocturne riche offrant de nombreux évènements, spectacles et évènements culturels et musicaux ainsi que de nombreux bars et restaurants.
- La plus grande sécurité et la plus faible criminalité du Canada et de Montréal qu'ailleurs en Amérique du Nord, particulièrement en comparaison des États-Unis qui est perçu par les sujets d'entrevues comme un pays caractérisé par les « mass shooting ».
- Le caractère multiethnique de Montréal, parfois décrit comme étant même plus multiethnique et avec une plus grande diversité d'ethnies que Toronto, ainsi que le grand degré de tolérance des minorités ethniques. Ici encore la tolérance de Montréal est décrite par opposition à la perception de la montée du racisme aux États-Unis dans le contexte de la montée au pouvoir de Donald Trump en 2016 alors que la plupart des sujets d'entrevues planifiaient leur immigration en Amérique du Nord autour de cette période.
- Une perception de l'immigration comme étant beaucoup plus facile au Canada qu'aux États-Unis alors que plusieurs des informateurs témoignent de leurs amis vivant aux États-Unis avec la crainte d'être subitement expulsés du pays en cas de rejet de leur visa d'étude ou de travail.

- Et enfin, simplement car ils sont accoutumés et attachés à Montréal en raison de leur connaissance des lieux et de la présence de leurs réseaux sociaux et cercles d'amis.

- Intégration et réseaux transnationaux

Les réseaux sociaux transnationaux qu'il s'agisse de réseaux virtuels ou de réseaux physiques constituent des ressources très importantes dans le processus initial d'immigration des étudiants indiens internationaux, c'est-à-dire la préparation des documents, la demande de visa et d'admission universitaire puis l'hébergement. Plusieurs sujets d'entrevues affirment notamment avoir fait un usage très intensif de différents groupes sur les réseaux sociaux (tel que Facebook et what's app) dédiés à l'entraide dans les démarches d'études à l'étranger. Ces derniers affirment avoir immigré en même temps puis avoir rencontré en personne des gens qu'ils avaient d'abord connus virtuellement en Inde lors de leurs démarches et recherches. D'autres, particulièrement Aditya et Anil, affirment être entrés en contact en personne avec des étudiants de leurs universités en Inde qui se préparaient eux aussi à leurs études à l'étranger, preuve de la grande popularité des études internationales en Inde. Ces réseaux physiques « ou virtuels » servent initialement à obtenir de l'information sur les procédures administratives et bureaucratiques parfois complexes du processus de demande. Une fois arrivés à Montréal, la plupart des informateurs ont initialement été hébergés sur la résidence étudiante de leur université d'accueil constitué majoritairement d'étudiants internationaux, renforçant ainsi encore davantage le caractère international de leur réseau. Ce processus et ces groupes d'entraide contribuent ainsi à mettre en contact les nouveaux arrivants avec le reste des réseaux internationaux d'étudiants ainsi qu'avec la diaspora indienne déjà établis à Montréal. Des liens sociaux extrêmement forts se créent lors de ce processus, certains des groupes d'amis les plus solides et résilients sont constitués lors de ce processus d'entraide, d'immigration et d'établissement. C'est ainsi que les amis et le réseau social de la plupart des membres de notre échantillon est, selon leurs propres mots, essentiellement constitués « d'amis internationaux », parfois à prédominance indienne, mais également

constituée de nombreuses nationalités et origines ethniques diverses rencontrées lors des étapes du processus d'établissement à Montréal. Par conséquent, l'association et l'appartenance à la communauté internationale de Montréal priment dans le discours des informateurs sur leur appartenance à une communauté ethnique ou nationale indienne.

Les sujets d'entrevues ont ainsi tendance à se définir globalement comme « bien intégrés », que ce soit dans la société ou au travail. Leur intégration se caractérise toutefois principalement comme étant au sein de la communauté internationale, multiethnique et allophone de Montréal par opposition à la population de souche francophone de Montréal. La qualité et la satisfaction de la vie sociale de ces derniers sont toutefois assez hétérogènes et varient énormément d'un sujet à l'autre. La qualité de leur vie sociale quant à elle semble dépendre spécifiquement de la personnalité, des habiletés sociales individuelles ainsi que de la situation professionnelle et de la charge de travail des individus plutôt que d'une quelconque constante culturelle. Par exemple, les consultants en particulier sont très sollicités professionnellement et rapportent dans l'ensemble sortir peu et avoir moins d'activités sociales en dehors de leur emploi que les autres informateurs.

Bien que la question de l'appartenance et de la pratique religieuses soit peu abordée dans les entrevues, et que la grande majorité des sujets d'entrevues affirment que leurs religions et appartenances ethniques ont peu ou pas d'impact sur leur intégration sociale et professionnelle, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la communauté indienne, Prashant en particulier, étant chrétien témoigne de sa religion comme d'un important facteur d'intégration sociale avec la population native de Montréal. En effet, Prashant témoigne principalement de son appartenance chrétienne lui permettant de sortir et de socialiser surtout avec ses collègues de travail dans les bars et les restaurants sans être contraint par les restrictions alimentaires relatives à la consommation de viande et d'alcool auxquelles seraient soumis ses autres amis hindous et musulmans pratiquants. Cette absence de restriction religieuse aurait joué un rôle très important dans son appréciation de la vie nocturne de Montréal et, par extension, son intégration sociale. De plus, il témoigne également que son appartenance chrétienne facilite et favorise sa liberté de bâtir des relations amoureuses en général, et particulièrement en

dehors de la communauté indienne, dans la mesure où beaucoup de relations amoureuses et projets de mariage dans la société indienne et dans la communauté indienne de Montréal se font encore sur la base de l'appartenance commune à une même religion, voire rarement à une même sous-caste comme le préconise l'endogamie traditionnelle du système des castes. Il affirme enfin que son appartenance chrétienne contribue également à son intégration sociale et à la diversité de ses interactions en raison de ses références culturelles communes à la société occidentale telles que certaines valeurs ainsi que les fêtes chrétiennes. Ce partage de références culturelles communes lui donne ainsi un sentiment d'appartenance à la « civilisation occidentale ». Selon lui, son appartenance chrétienne aurait ainsi facilité son intégration sociale à des groupes variés et à la société montréalaise dans son ensemble comparativement à ses amis indiens plus ancrés dans la communauté indienne[18].

- Communications et interactions interculturelles

Peu de difficultés dans les interactions et les communications interethniques et interculturelles sont rapportées par la majorité des sujets d'entrevues, et ce, indépendamment du groupe ethnique particulier avec lequel ils interagissent. Quelques incidents banals et rapidement assimilés notamment en lien avec la gestion de l'espace personnel dans les transports en commun sont mentionnés par plusieurs d'entre eux, par exemple le fait de se tenir trop près ou de fixer des inconnus, en d'autres mots, le fait de ne pas respecter l'espace personnel des gens, concept peu développé en Inde. Pratiquement, aucune différence de nature culturelle dans leurs interactions avec les Québécois francophones, les Québécois anglophones et les Canadiens anglophones de l'ouest ne sont rapportées. Certains laissent parfois entendre une convivialité et politesse légèrement plus grande à Montréal qu'à Toronto par exemple.

Ces derniers témoignent toutefois être généralement plus confortables et sociables avec les membres de leur propre groupe ethnique, avec les autres Indiens puis même avec les immigrants anglophones qu'avec les Québécois francophones. La principale raison

18 « Being a Christian it is much easier for me to integrate in a community where Christianity is more of a majority (…) because coming from India, there is a majority that has their religious restrictions, like having different kinds of food, going off with peoples (…) being a Christian helps me being more free on those aspects, I am happy to say that I was able to eat all the steak and the variety of food over here, there is no religious implication on my choices, so I would say religion, being a Christian actually helped and it never blocked me on any eating habits with friends or anything. » (Prashant).

étant bien sûr la familiarité de la langue, ces derniers se sentant plus confortables en premier lieu avec la langue ou dialecte parlé par leur ethnie, puis avec l'hindi et enfin avec l'anglais. Dans une moindre mesure, les références culturelles et symboliques communes telles que les blagues ou les références à des œuvres culturelles populaires dans les activités de socialisation sont également mis de l'avant comme facilitant la socialisation. Les principaux problèmes de communication et d'intégration sont donc essentiellement de nature linguistique et attribuable à la barrière de la langue française, et ce, en dépit de connaissances de base en français d'une bonne proportion d'entre eux.

Le principal problème de communication interculturelle mis de l'avant par Rajendra et Sunder, particulièrement préoccupés par cet enjeu, est le malaise causé par le doute quant à savoir quels sujets de conversations et d'informations il est convenable ou non d'aborder. En effet, ces deux sujets décrivent les Canadiens comme étant très réservés et ayant un très grand sens de la vie privée comparativement aux Indiens où il est courant et accepté d'aborder avec des connaissances ou collègues de travail des sujets aussi personnels et intimes tels que sa vie personnelle et familiale, ses émotions et ses préoccupations, etc. Par conséquent, ces deux informateurs disent avoir développé un sentiment de doute en ce qui a trait aux sujets de conversation, la nature personnelle de ceux-ci et ce qu'il est convenable ou non d'aborder dans la discussion. Ce doute les empêcherait ainsi d'interagir socialement d'une manière véritablement naturelle et authentique. Un de ces deux sujets en particulier affirme se sentir « bloqué » dans ses interactions sociales en craignant d'aborder un sujet de conversation trop personnel et déplacé, ce qui se traduit chez lui par un inconfort social : « *(In India), I can speak my mind, (…) I feel like formality is here even with friends, (…) that's a cultural barrier I have not been able to cross* » (Sunder). Ils éprouvent donc un malaise social issu de leur mauvaise compréhension des conventions sociales.

- Racisme et discrimination

Les sujets d'entrevues témoignent globalement de peu d'expériences de racisme. Pour ce thème, notre échantillon se divise en deux groupes, la majorité d'entre eux affirme n'avoir jamais expérimenté à leur connaissance de racisme sous quelque forme qu'il

soit, certains sont d'ailleurs catégoriques à ce sujet : « *None whatsoever!* » (Aditya). Alors qu'une minorité d'entre eux affirme avoir expérimenté un peu de racisme sous des formes très « subtiles » principalement sous la forme de « micro-agressions » c'est à dire : « *brief, everyday exchanges that send denigrating messages to certain individuals because of their group membership* » (Paludi, 2012). La quasi-totalité de ces manifestations de racisme sous forme de micro agressions se manifestent dans les lieux publics et les transports en commun essentiellement par l'évitement et la prise de distance avec les sujets d'entrevues, par exemple en refusant de s'asseoir à côté d'eux alors qu'il s'agit de la seule place disponible. Ces derniers reconnaissent toutefois dans leur témoignage qu'il est difficile, voire impossible de déterminer les intentions réelles de ces comportements et que certains de ces évènements peuvent très bien être des coïncidences ne dénotant d'aucun comportement raciste. Aucun sujet d'entrevue n'affirme avoir subi de racisme ou de discrimination de nature structurelle ou institutionnelle, c'est-à-dire qui serait ancré dans les lois et les règlements. Par exemple aucun sujet d'entrevue n'affirme avoir été discriminé dans le cadre de son emploi ou du processus de recrutement ni lors de l'usage des services publics ou parapublics tels que le système médical, le système scolaire ou l'administration publique.

En particulier, le processus de recrutement et de sélection professionnelle dans le cadre d'un emploi, surtout dans les entreprises privées motivées par l'impératif de profit et d'efficacité, est décrit par la majorité des sujets d'entrevues comme très méritocratique et largement basé sur la qualité des compétences ainsi que sur l'expérience professionnelle, de préférence locale. Ici encore, la ligne semble mince et relever de l'interprétation personnelle, par exemple Sunder dit avoir eu plus de succès dans ses recherches d'emploi après avoir effacé certaines références professionnelles de l'Inde. Toutefois, il affirme que cette discrimination n'est pas reliée à ses origines, mais bien à la perception de son expérience professionnelle étrangère et donc jugée comme étant de moins bonne qualité par l'employeur. À ce titre, Pranav et Ishwar, tous deux d'appartenance religieuse sikhe, et donc facilement identifiables par le port de leur « *dastar* » ou turban, témoignent eux aussi ne jamais avoir été victimes à leur insu de discrimination ou de racisme au travail dans le domaine de la consultation en TI, ni même dans les espaces publics : « *I don't think I faced anything as such, I would say I*

haven't been discriminated yet. » (Pranav). Par conséquent, notre échantillon témoigne dans l'ensemble de relativement peu de racisme. Les rares cas de racisme restants se manifestant principalement de manière subtile et implicite dans les lieux publics, principalement sous la forme de micro-agressions.

À l'inverse, la plupart des sujets d'entrevues décrivent le système canadien comme plus méritocratique et impartial même à leur égard que celui qu'ils ont quitté en Inde qui est caractérisé par la corruption, les alliances politiques internes à la compagnie parfois, sur une base ethnique, ainsi que le système de « réservation » indien, c'est-à-dire le système de discrimination positive offrant des quotas dans les services publics en fonction de l'appartenance historique à une caste. Le système de réservation en Inde consiste en l'attribution de quotas préférentiels et proportionnellement plus élevés aux membres des castes « inférieures » ayant été historiquement ségréguées, et ce, notamment dans l'admission aux universités et programmes universitaires ainsi que dans les emplois gouvernementaux. En effet, le système de réservation est mentionné et critiqué à de nombreuses reprises par les informateurs sans même faire l'objet d'une question spécifique dans notre grille d'entrevue. Ces derniers jugent ce système comme étant anti-méritocratique et largement dépassé, les castes « inférieures » ayant selon eux connu une mobilité sociale depuis l'époque où ce système a été mis en place. Ces derniers critiquent au passage l'instrumentalisation de ce système à des fins électorales par les politiciens promettant de modifier ces quotas afin de conquérir le vote des castes concernées qui constituent leur électorat. Sunder, en particulier, témoigne quant à lui de la discrimination ethnique et sociale qu'ils ont subie lui et sa famille dans leurs emplois en Inde. Sunder, provenant de la caste des « *brahmanes* » et d'une minorité linguistique issue du nord de l'Inde dans la petite province de Bihar, affirme avoir été discriminé dans le cadre de ses emplois dans le centre-sud de l'Inde à Bengalore. Ce dernier parlant très bien hindi et anglais raconte avoir été délibérément exclu de réunions de bureaux sur le faux prétexte que celui-ci ne connaissait pas un dialecte local alors que ces réunions avaient de toute façon lieu en anglais. Son père aurait également été discriminé dans sa démarche de recherche d'emploi au gouvernement de Bihar par des managers issu d'une caste « inférieure » qui aurait historiquement été maltraitée par les « *brahmanes* » de la région. Bien qu'il soit le seul à témoigner d'une

très forte logique de discrimination ethnique et de caste en Inde, il affirme toutefois que cette discrimination fut une des principales motivations qui l'ont poussé à quitter l'Inde pour immigrer au Canada où il affirme finalement être beaucoup moins, voire plus du tout discriminé : « *if I am gonna be discriminated in my own country, I might as well come here and be paid more to be discriminated* ». Par conséquent, la plupart des sujets d'entrevues décrivent ainsi Montréal comme une société tolérante, impartiale et méritocratique, et certains comme une société beaucoup moins prompte au racisme et à la discrimination que l'Inde.

- Barrière à l'immigration et à l'intégration

En dépit de leur bonne intégration à Montréal, autant dans la société que dans l'emploi, les sujets d'entrevues n'en témoignent pas moins de certaines barrières à leur intégration et à leur immigration au Québec. La première barrière à l'intégration selon les témoignages est sans surprise la barrière de la langue française. Peu de problèmes de communications dans la vie quotidienne sont mis en cause ici, la plupart d'entre eux vivant et travaillant dans les régions et les entreprises anglophones ou bilingues de Montréal. Quelques problèmes de communication ainsi que quelques altercations notamment avec des « individus d'un certain âge » sont toutefois mentionnés tels que les difficultés de communication avec des collègues âgées dans des organisations plus « traditionnelles » telles qu'une banque, la difficulté de communiquer en anglais avec certains professionnels notamment des commerçants âgés, ainsi que quelques « Québécois de souche » s'offusquant de leur usage de l'anglais dans les lieux publics. Toutefois, la principale préoccupation, quant à l'apprentissage du français et la barrière de la langue, demeure le processus légal officiel d'immigration nécessitant le passage de tests de langue ainsi que, dans une moindre mesure, l'importance du français dans le processus de recherche d'emploi. En effet, la très grande majorité des informateurs ont l'intention de s'établir au Canada et la plupart d'entre eux souhaiteraient rester à Montréal. La majorité des sujets envisagent d'apprendre ou ont déjà entamé l'apprentissage du français dans le but d'immigrer à travers le système québécois d'immigration, plus particulièrement en appliquant au « Certificat de Sélection Québec » (CSQ).

Bien que la plupart des sujets d'entrevues affirment respecter l'usage du français au Québec en invoquant la très grande diversité linguistique de l'Inde ainsi que leur volonté d'apprendre cette langue, ces derniers n'en dénoncent pas moins de manière récurrente la difficulté d'accès aux ressources de francisation ainsi que l'incohérence du programme de francisation du gouvernement du Québec. En effet, ce programme ne donnerait selon eux accès à des cours de francisation gratuits qu'aux détenteurs de la résidence permanente alors que ces derniers doivent en théorie déjà posséder de bonnes bases en français pour passer ce processus de sélection. Le programme de francisation du Québec brûlerait donc les étapes en leur demandant de connaître le français avant même de leur donner les ressources pour l'apprendre. Le coût élevé associé à l'apprentissage du français par des moyens privés, notamment à l'université et au plein prix (4000$ supplémentaire de frais de scolarité selon Sunder), est mentionné à plusieurs reprises comme un obstacle important à leur apprentissage du français et, par conséquent, à leur immigration et intégration au Québec. Selon Rajendra, Govinda et Sunder en particulier, la mesure la plus importante que pourrait prendre le gouvernement du Québec pour faciliter leur intégration serait de subventionner et de favoriser l'accessibilité à des cours de français qui devraient dans l'idéal être gratuits pour les immigrants disposant d'un permis de travail, mais n'ayant pas encore atteint le statut de résident permanent.

L'autre principale barrière à l'intégration la plus mentionnée est la lenteur et la nature fastidieuse du processus officiel d'immigration propre au Québec, en particulier l'obtention du « Certificat de Sélection Québec » (CSQ), c'est-à-dire l'étape suivant l'entrée sur le territoire et l'obtention du visa de travail et précédent la résidence permanente. La majorité des informateurs en sont rendus à cette étape dans leur processus d'immigration et planifient leur application à ce certificat dans les prochains mois ou années, la plupart d'entre eux dont Govinda, Rajendra et Arjuna attendent justement d'avoir développé leur maîtrise du français pour appliquer. Malgré tout, ces derniers décrivent et critiquent systématiquement la lenteur de ce processus qui prend deux ans d'attente au Québec pour obtenir la résidence permanente comparativement à environ 6 mois pour obtenir un statut équivalent dans le reste du Canada. Plusieurs sujets affirment que ce processus à deux vitesses pourrait et devrait être simplifié et

uniformisé en un processus unique et plus rapide pour l'ensemble du Canada. Beaucoup de critiques sont également formulées à l'égard de projet de loi 9 et de l'abolition des dossiers d'immigration effectuée par le gouvernement de la Coalition Avenir Québec, quelques sujets d'entrevues parmi les plus anciens étant arrivé au Québec (Sunder et Rajendra) craignant d'ailleurs, au moment de l'entrevue, avoir été victimes de l'annulation de leur dossier d'immigration. Plusieurs d'entre eux affirment qu'ils devront probablement quitter le Québec en raison de la lenteur et des difficultés associées au processus d'immigration du Québec malgré leur désir de rester à Montréal afin de bénéficier d'un processus plus rapide et moins dépendant de l'évaluation des compétences en français dans le reste du Canada. La lenteur et la difficulté du processus d'immigration constituent donc la principale motivation qui pousserait plusieurs d'entre eux à quitter le Québec dans un avenir proche, l'autre principale motivation selon Amitabh et Aditya en particulier, serait les opportunités d'emplois en dehors du Québec.

Malgré toutes ces critiques, les sujets d'entrevues mettent l'accent sur l'importance et la nécessité de la volonté individuelle dans le processus d'immigration et d'intégration, affirmant qu'il s'agit avant tout d'une démarche individuelle de la part des immigrants. Ceux-ci semblent au passage dénoncer le manque de motivation et de persévérance d'une partie de la diaspora indienne à apprendre le français et la plus grande facilité pour ces derniers de simplement quitter le Québec. Arjuna, affirme à ce sujet: « *If I don't make any effort for having a citizenship why should I even deserve one*? ».

Section 3.2 : Travailler à la canadienne à Montréal

Ici encore, notre échantillon offre des témoignages relativement hétérogènes en ce qui concerne leurs expériences des différences culturelles et organisationnelles dans leurs entreprises passées et actuelles. En effet, les témoignages varient énormément entre les sujets d'entrevues ayant travaillé en Inde pour les grandes entreprises internationales, notamment les grands cabinets de consultation et ceux ayant travaillé pour des petites entreprises locales. Notre échantillon semble ainsi se diviser en deux sous-groupes. Premièrement ceux dont l'expérience de travail en Inde se caractérise principalement

ou exclusivement par des emplois dans des grandes corporations internationales aux pratiques et à la culture relativement uniformes et basées sur des standards occidentaux entre les différentes branches nationales de la compagnie. Ces derniers voient ainsi très peu de différences entre les caractéristiques organisationnelles indiennes et canadiennes lors de leur immigration. Le deuxième sous-groupe est constitué de ceux dont l'expérience professionnelle en Inde se résume à des organisations de plus petite taille ou natives de l'Inde et qui témoignent ainsi beaucoup plus facilement de nombreuses différences culturelles et organisationnelles, parfois subtiles. Par conséquent, la taille et l'origine des entreprises semblent ainsi jouer un rôle important dans l'expérience des caractéristiques culturelles et organisationnelles de leurs employés.

- Sphère privée et sphère publique

LA principale différence culturelle entre l'Inde et le Canada, et probablement entre l'Inde et l'Occident en général et qui est décrite à de nombreuses reprises par les sujets d'entrevues comme « structurante » de nombreuses autres différences culturelles plus superficielles, est la différence entre la sphère privée et la sphère publique. Cette dualité peut également être associée à la différence entre l'individualisme et le collectivisme dans la mesure où ce qui est privé appartient au domaine de l'individu là où ce qui est public appartient au domaine du collectif. En effet, la société indienne est très étrangère aux concepts de vie privée, de choix personnel, d'individualisme et autres notions analogues. Notamment, la notion de vie privée y est très peu respectée, sinon inexistante. Lorsqu'on leur demande quelle est la première chose qui les a frappés ici, plusieurs d'entre eux répondent spontanément : la notion de respect pour la vie privée : « (*here) people mind their own business* » (Govinda) « *here the need for privacy is respected, in India, it's not always the case* » (Aditya).

Selon les témoignages ici à Montréal, mais plus largement en Occident, les gens sont extrêmement réservés et ne s'intéressent en général pas à la vie des individus qu'ils ne connaissent pas personnellement. Même envers les individus qui peuvent être considérés comme des « connaissances », sans être des amis intimes ni de parfaits inconnus, la convention veut qu'il soit considéré comme déplacé de s'intéresser de trop

près à leur vie personnelle, par exemple en demandant des informations détaillées sur leur famille, ce qui est une pratique courante en Inde. Les informations qu'il est jugé acceptable de demander sont ainsi généralement très superficielles. En comparaison, les informateurs décrivent la manière très indiscrète et intrusive dont les membres de leur famille élargie, leurs voisins ou les autres membres de leur communauté ont de s'intéresser ou d'espionner et de professer des jugements de valeur sur leurs vies et choix personnels tels que leur vie amoureuse, leurs performances académiques ou leur choix de carrière. Notamment, la vie privée des membres de la famille, et particulièrement des enfants, n'est pas respectée dans la mesure où leur vie est considérée comme une affaire de famille où la responsabilité est partagée entre les différents membres de la famille. La société indienne est en ce sens un environnement où les commérages et les ragots entre les familles, et au sein de la communauté, sont très fréquents et valorisés, tout le monde connaît et parle le plus souvent en mal de la vie des autres. Aditya et Govinda témoignent à ce titre des nombreux conflits et tensions avec les membres de leurs familles et de leurs communautés causées par cette pratique sociale.

Là où la notion de sphère privée et d'anonymat dans les espaces publics est également très largement respectée à Montréal, les passants se faisant rarement interpeller en public sans raison. Les formes les plus extrêmes et violentes d'intrusion dans la sphère privée des individus en Inde se manifestent par le phénomène dit du « *moral policing* » décrit par Govinda qu'il décrit comme consistant pour des inconnus à « *take justice into their own hands* » (Govinda) et à interférer avec des gens sur la place publique afin de faire respecter les « bonnes mœurs » et la pudeur en public en réprimant et en punissant les comportements « jugés » comme contraires à la morale et à la pudeur traditionnelle dont ils sont témoins dans les espaces publics. Le plus souvent, ces gestes « indécents » et « condamnables » consistent en des gestes d'affections romantiques, baiser, câlin, se tenir la main, etc., manifestés en public. Ces gestes sont fermement condamnés par la société indienne traditionnelle, considérée comme devant être cachée. Tous les ans lors de la Saint-Valentin en Inde, de nombreux cas d'agression publique sont rapportés. Les couples étant vus en public, parfois sans même témoigner de gestes d'affection visibles, peuvent se faire réprimander, voire même dans les cas

les plus extrêmes, agresser et lyncher publiquement, que ce soit par de simples passants ou des acteurs sociaux incarnant l'autorité tels que des officiers de police (Flock, 2018; Rath, 2018).

En ce sens, et comme nous l'avons déjà décrit avec le « moule » social imposé aux individus par la société indienne, les Indiens sont généralement très habitués aux décisions et aux pressions exercées par leur famille et communauté élargies, étant socialisés dans une relation de dépendance familiale et dans un environnement où ils sont le plus souvent peu habitués à l'autonomie et à la prise de décisions individuels : « *we are so close we don't make decisions by ourself, we look for advices from our relatives* » (Shanti). Cette conception de ce qui appartient à la sphère publique et collective en Inde est par conséquent intimement liée au degré de liberté et d'autonomie accordé aux individus dans la mesure où les choix sont davantage assumés par la famille et la société plutôt que par les individus. Tous les sujets d'entrevues mettent de l'avant le plus grand degré de liberté et d'autonomie des gens en général, mais particulièrement des jeunes en Occident. En effet, une autre coutume soulignée à plusieurs reprises pour illustrer le plus grand respect de la vie privée et le plus grand degré d'autonomie personnelle et émotionnelle des jeunes par rapport à leur famille en Occident est la coutume pour les jeunes de quitter le foyer familial et de subvenir à leurs propres besoins relativement tôt (autour de 18 ans selon leur perception) alors qu'en Inde, le principe de la famille jointe encourage encore aujourd'hui beaucoup de jeunes à demeurer au sein d'un foyer familial multigénérationnel. À ce titre, Govinda témoigne de son intention de faire venir sa mère ici à Montréal après s'être établi. Ils nuancent toutefois leur propos en expliquant que cette dynamique familiale n'est pas uniquement toujours volontaire, mais s'explique aussi par la rareté des emplois étudiants en Inde ainsi que des faibles salaires rendant très difficile pour un étudiant sans diplôme de gagner suffisamment pour subvenir à ses besoins, le rendant ainsi financièrement dépendant de sa famille. Par conséquent, selon certains ce serait l'économie et la facilité pour les jeunes de trouver un emploi étudiant couvrant tous leurs besoins financiers qui expliqueraient principalement la prise d'autonomie et d'indépendance des jeunes face à leurs parents en Occident, en leur offrant un pouvoir de négociation quant à la responsabilité financière assumée par les parents et les

contraintes sociales qu'ils peuvent exiger en retour (Govinda, Arjuna et Aditya). Les interprétations morales de ce phénomène quant à elles sont très différentes d'un sujet d'entrevue à l'autre. Là où Shanti considère ce phénomène comme la manifestation la plus évidente de la désintégration des liens sociaux familiaux traditionnels et de l'isolement social de la société occidentale, la plupart des autres voient d'un œil positif ce plus grand degré d'autonomie des jeunes en Occident, surtout avec le gain en respect de la vie privée que celui-ci implique (Arjuna, Aditya et Shanti).

- La question de la formalité

Une autre des grandes différences culturelles entre l'Inde et le Canada est celle du degré de formalité dans les relations sociales. En effet, les sujets d'entrevues ont tendance à décrire leurs relations avec leurs collègues de travail, leurs supérieurs et même leurs connaissances comme beaucoup plus formelles, froides et impersonnelles qu'en Inde. Bien que ces derniers reconnaissent la grande politesse et convivialité des Canadiens, ils dénotent également leur difficulté à communiquer des sujets de nature personnelle et émotionnelle. Le formalisme occidental se caractériserait donc selon les informateurs encore ici par le respect pour la vie privée et la difficulté de partager des informations de nature personnelle telles que la famille ou les émotions. La notion de formalisme peut donc également être associée aux différentes conceptions de ce qui est public versus privé entre l'Inde et le Canada.

En effet, plusieurs sujets d'entrevues décrivent les Montréalais comme très polis et respectueux, mais également comme très froids, réservés et revêtus d'un « faux masque de politesse » qui consisterait à être poli sans être sincère dans ses propos ni à s'intéresser à la vie personnelle de son interlocuteur. Il s'agit du genre d'attitude qui consiste à demander « comment ça va? » sans vraiment vouloir écouter en détail les préoccupations et tragédies personnelles de la vie de la personne à qui on le demande. La plupart des efforts de politesse seraient ainsi, selon eux, fondamentalement malhonnêtes. La nature de cette formalité occidentale consisterait donc justement à conserver une distance et une façade dans les interactions sociales qui demeureraient hautement impersonnelles comparativement à l'Inde où il est décrit comme étant facile de se confier et d'exprimer ses préoccupations les plus intimes et personnelles, et ce,

même dans le cadre d'une relation professionnelle et à des individus représentant des positions d'autorité telle que les collègues de travail, un professeur et même un patron, etc., là où un grand degré de formalisme serait attendu en Occident.

Alors qu'une grande proportion de l'échantillon dit se satisfaire sans aucun problème de leurs relations avec leurs collègues de travail qu'ils qualifient de « cordiales et professionnelles », certains sujets d'entrevues en revanche sont très affectés par ce type de formalité. Shanti, en particulier, la seule femme de l'échantillon est ainsi peut être plus marquée par les valeurs familiales et communautaires traditionnelles, décrit la formalité de l'Occident avec l'absence de sa famille et de sa communauté comme une des principales motivations de son désir et son éventuelle intention de retourner en Inde. En effet, elle affirme que les interactions sociales en Inde sont de nature informelle, personnelle et ancrées dans l'expression et l'écoute sincères des émotions et des préoccupations personnelles : « *social life is missing (here)* » (Shanti). Selon elle, une relation de confiance, basée sur la confidence, la sincérité et l'écoute, s'établit facilement en Inde là où les sentiments et la vie personnelle sont souvent étouffés ici. Shanti raconte ainsi avoir entretenu une relation de nature très paternaliste avec ses précédents managers en Inde, basée sur la confidence personnelle et le support émotionnel. Elle explique qu'elle était en mesure de leur confier ses problèmes et préoccupations et de recevoir des conseils de nature personnelle. Elle affirme même que ce sont ces conseils de ses managers qui l'ont poussée à entreprendre des études de maîtrise à McGill et à venir ici. Ce type de relation serait selon elle impossible à imaginer ici en raison du formalisme et de la privauté dans le milieu de travail canadien. Elle affirme ainsi avoir beaucoup de mal à supporter l'indépendance et l'autonomie émotionnelles que lui offre le Canada. Cette capacité de communication personnelle est également associée dans son témoignage à un plus grand sens d'appartenance et de solidarité communautaires, de convivialité et de chaleur humaine desquels elle dit s'ennuyer énormément : « *even if someone is a neighbor, it's like a family (...) If you have some occasion in the family in your house, the entire street is being called to your house, it's like that* » (Shanti). Par conséquent, le manager en Inde, lorsque la relation personnelle avec ce dernier est bonne, agirait également à titre de confident, offrant un support moral et émotionnel ainsi que des conseils de nature personnelle, tel une figure

parentale et paternaliste se souciant du bien-être et de la vie personnelle et familiale de ses employés.

Sunder et Rajendra affirment, quant à eux, que là où ils ont réussi à se faire des amis dans leurs emplois en Inde en l'espace de quelques semaines ou quelques mois, ici après environs deux ans d'ancienneté chacun dans leur emploi actuel, ils ne considèrent pas avoir un seul « véritable ami » comme collègue de travail, et ce, principalement à cause du caractère formel et réservé des Canadiens. Sunder, Rajendra et Shanti décrivent et critiquent également le formalisme canadien comme reposant sur un effort de planification même entre amis qui, selon eux, ne devrait pas exister dans une relation d'amitié sincère. En effet, ces derniers critiquent le fait qu'il leur faille par exemple téléphoner en avance ou planifier des activités avec leurs amis canadiens plutôt que d'arriver à l'improviste et spontanément à leur porte comme ils avaient coutume de le faire en Inde (sans devoir suivre une « procédure de planification formelle »). Cette pratique même dans les relations d'amitié qu'ils assimilent souvent à un « rendez-vous professionnel » contribue à renforcer leur perception de formalité, de froideur et de privauté des Canadiens, comme si leurs amis canadiens n'étant en fait que des professionnels de l'industrie des services cherchant à protéger leur « vie privée » par la prise de rendez-vous.

Par conséquent, selon eux, la nature des relations sociales et des communications, particulièrement dans la sphère professionnelle en Inde, sont de nature beaucoup plus informelle, personnelle et sincère qu'au Canada où ces mêmes relations sont largement plus formelles et impersonnelles.

- Distance hiérarchique et distribution du pouvoir

Malgré la nature plus directe, personnelle et informelle des relations professionnelles indiennes, il ne faudrait pas penser que la distribution du pouvoir et de l'autorité au sein de l'organisation soit égalitaire pour autant. Bien au contraire, les sujets d'entrevues témoignent en général des managers indiens comme ayant beaucoup plus de pouvoir, d'autorité et de moyens coercitifs à leur disposition que les managers canadiens.

En effet, selon les témoignages, les managers indiens possèdent énormément de pouvoir et d'autorité sur leurs employés et exercent énormément de pression sur ces derniers dans le but de les forcer à travailler plus. Les managers indiens traiteraient souvent, selon plusieurs témoignages, leurs subalternes de manière condescendante et irrespectueuse avec peu d'égards pour leur dignité humaine. De plus, l'approche expéditive en cas de fautes professionnelles serait également favorisée par les managers indiens qui licencieraient leur personnel très facilement en comparaison des standards occidentaux : « *People end up showing display of power, and it's not just like you know any kind of power, they'll get you fired or demoted or anything for any reason (...) manager there, they are patriarchal (...) so they treat their employees like they're slaves (...) they'll work their employees 24/7 without caring if they are humans or not* » (Arjuna). Selon Arjuna, les managers indiens seraient constamment « dans le dos » de leur personnel à les pousser à travailler plus et plus rapidement. Il s'agirait là de la manière la plus efficace pour le management indien pour augmenter la productivité de leurs employés dans un contexte caractérisé par le remplacement rapide et facile de la main-d'œuvre, là où, à l'inverse, le Canada considérait qu'un employé bien traité et avec de bonnes conditions de travail et un bon équilibre de vie seraient plus productifs dans un contexte caractérisé par un plus grand rapport de force des salariés canadiens. Aditya, quant à lui, décrit le management indien comme une forme de management qui tendrait vers le « management autocratique » par opposition au « management démocratique » pratiqué dans les organisations canadiennes, dont témoigne son organisation actuelle.

Retenons ici, que la bonne relation de Shanti avec ses managers ou la mauvaise relation de Arjuna avec les siens ne sont pas représentatives des relations professionnelles indiennes dans leur ensemble, dans la mesure où l'appréciation personnelle d'un style de relation professionnelle ou de gestion est subjective. Toutefois, la nature de la gestion et des relations professionnelles indiennes décrite comme informelles, paternalistes et autoritaires quant à elles semblent faire consensus et être représentatives de l'ensemble des témoignages. Ce type de relations est également observé et mis en évidence par Matheu, (1987) et Lewis (2006).

Plusieurs raisons sont invoquées pour expliquer ce plus grand degré de pouvoir. La principale raison serait de nature économique, en effet l'Inde possède un marché de l'emploi extrêmement compétitif où l'offre des professionnels qualifiés dépasse de loin la demande des entreprises. La valorisation et la pression sociale autour de l'éducation dans la société indienne combinées à une économie et des industries encore peu développées ont pour conséquence que beaucoup plus de professionnels sont formés que le marché de l'emploi n'est en mesure d'absorber. La compétition est ainsi extrêmement forte pour obtenir de l'emploi et progresser dans sa carrière. Rajoutons le manque de réglementations, de lois et de protection juridique du travail en Inde, où les lois de protection du travailleur et les syndicats sont pratiquement inexistants et ces éléments donnent un mélange parfait pour favoriser l'exploitation. Par conséquent, l'employeur possède donc un rapport de force extrêmement élevé dans sa relation et sa capacité de négociation avec l'employé.

Ajoutons enfin l'importance de la notion de prestige et de statut social propre à la société indienne qui contribue à donner au manager indien le sentiment d'un ascendant moral et d'une autorité supérieure sur ses employés. En effet, les sujets d'entrevues témoignent de la coutume de la société indienne à opérer une distinction sociale sur la base du prestige et du statut social. Ce jugement social commence dans le système scolaire puis se perpétue plus tard dans la carrière. Plusieurs acteurs sociaux sont impliqués dans la définition de ce jugement social, à commencer par la famille, les amis, la communauté et les professeurs sur des critères comme les résultats scolaires, l'institution universitaire, le domaine d'étude, le poste salarié, l'entreprise, la fourchette de revenus, etc. Les étudiants sont ainsi particulièrement visés par cette ségrégation. Par conséquent, les individus, dont les professionnels eux-mêmes, finissent souvent par exercer une distinction sociale sur la base du prestige en s'associant à ceux ayant le même statut social qu'eux et se dissociant de ceux ayant un statut inférieur. L'organisation indienne serait ainsi segmentée non pas uniquement sur la base de la hiérarchie, mais aussi sur la base du prestige, les groupes sociaux dans la société indienne seraient ainsi homogènes et limités aux individus de statut social semblable. Arjuna et Sunder par exemple, issus de la caste des « *brahmanes* » témoignent des comportements de mépris de leurs grands-parents à l'égard des

individus issus des castes « inférieures » laissant entendre que ce phénomène pourrait tirer ses sources du système des castes traditionnel remplaçant ainsi la conception de pureté spirituelle par celui de succès économique.

Bien qu'aucun sujet d'entrevue n'affirme avoir été personnellement maltraité sur une base psychologique ou émotionnelle, la nature informelle et personnelle des relations professionnelles en Inde laisse souvent la place à une relation d'autorité et de pouvoir paternaliste et moralisatrice qui peut facilement prendre des dimensions d'attaques personnelles et émotionnelles : « *(The managers), they kind of just speak their minds off* » (Amitabh). Comme le décrivent Arjuna et Sunder en particulier, les managers indiens peuvent facilement être irrespectueux et agressifs en recourant à des attaques personnelles et à des stratégies de domination telles que l'insulte, l'agression verbale, l'humiliation, la violence symbolique, etc., et ce, notamment à l'encontre des employés indépendants et anticonformistes ayant de la difficulté à se soumettre à leur autorité. En effet, le manager en Inde, qui constitue une figure d'autorité paternaliste, a souvent un ascendant moral sur ses employés. Par conséquent, le non-respect de la sphère privée et l'intrusion par rapport aux enjeux personnels de la vie des employés par le milieu professionnel, combiné au grand pouvoir et autorité des managers indiens, peuvent conduire à des abus de pouvoir analogues au phénomène du « *moral policing* » sur le lieu de travail. Govinda par exemple témoigne de l'histoire de son amie ayant été licenciée dans une compagnie en TI à cause de son supérieur hiérarchique, jaloux, qui aurait eu des visées romantiques sur elle.

Par conséquent, les informateurs tendent à affirmer que la distance hiérarchique et l'autorité des managers en Inde sont beaucoup plus grandes qu'au Canada. Comparativement à l'Inde, le Canada offrirait un environnement de travail beaucoup moins coercitif et moins empreint d'autorité qui serait caractérisé par une plus grande gentillesse, par une plus grande compréhension et par une plus grande conciliation des managers canadiens (Rajendra et Govinda).

Toutefois, malgré cette grande différence dans la quantité de pouvoir et d'autorité des managers, il n'y aurait, à taille et à type d'organisation identique, aucune véritable différence dans la structure hiérarchique entre l'Inde et le Canada. En effet,

l'organigramme et la structure hiérarchique officielle des organisations indiennes et canadiennes dépendraient uniquement de la taille et du secteur d'activités des organisations sans qu'il n'y ait de différences de nature culturelle. La hiérarchie serait donc extrêmement semblable entre l'Inde et le Canada à taille égale des organisations. Bien sûr, le degré de pouvoir et d'autorité des managers, du moins dans l'organisation indienne, seraient néanmoins corrélés à la taille de l'organisation. Selon les témoignages, plus une organisation est petite et plus les contacts professionnels directs seraient propices aux manifestations d'autorité alors que, dans les grandes organisations bureaucratiques, l'autorité de la règle se substituerait à l'autorité de l'individu et donc l'autorité des managers y serait généralement moins forte, car moins directe et personnelle.

- Mécanisme de contrôle

Le management indien serait essentiellement caractérisé par le micromanagement qui consiste à surveiller, à superviser et à motiver directement les employés en faisant principalement appel à l'expertise technique et à la gestion du travail d'un chef d'équipe (Rajendra). Ce micromanagement indien serait ainsi extrêmement intrusif et laisserait donc très peu de place à l'autonomie et à la liberté des employés.

En effet, Govinda décrit les pratiques de gestion dont il a été témoin dans le milieu industriel et manufacturier indien comme étant intrusives, coercitives et basées sur la surveillance et le contrôle surtout du temps. La gestion indienne serait notamment caractérisée par des mécanismes de mesure et de contrôle du temps ainsi que de surveillance et de supervision par les managers que Govinda a expérimenté en tant qu'ingénieur stagiaire en Inde, mais mécanismes auxquels les autres ingénieurs plus expérimentés et anciens étaient également soumis. Par exemple, ce dernier témoigne des mesures de contrôle du temps d'arrivée et de départ des ingénieurs en Inde alors qu'il affirme ne plus devoir mesurer son temps dans son organisation actuelle alors que son poste est très semblable à celui qu'il avait en Inde. Ce dernier explique également que sa charge et son temps de travail varient beaucoup de semaine en semaine en fonction des volumes de production, il est amené à moduler ses heures de travail, ce qui constitue une pratique acceptée qui ne lui a valu aucune réprimande ou remarque

ici, mais qui aurait été selon lui intolérable en Inde. L'investissement en temps dans son travail et le professionnalisme étant donc, selon lui, très largement laissé à la discrétion des professionnels qualifiés au Canada « *your hours is let to your own discretion* » contrairement à l'Inde où les employés même expérimentés sont plus contrôlés. Une grande autonomie et liberté professionnelles seraient ainsi, selon lui, une caractéristique du travail des professionnels qualifiés en Occident. Ce dernier relativiste toutefois ses propos en reconnaissant que le secteur industriel et manufacturier (en l'occurrence une compagnie de maintenance d'hélicoptère) est en général plus prompt à ce genre de pratique taylorienne classique que le secteur des services.

Ce micromanagement indien se caractérisait également par la très forte pression et la charge de travail imposées par le manager indien sur ses subalternes. Les attentes des managers face à la charge de travail des employés seraient de plus de nature principalement implicite, c'est à dire non prescrite par le contrat de travail de l'employé ou un quelconque règlement clairement établi, mais néanmoins attendues de la part des managers et respectées par les employés de l'organisation. Il y aurait donc existence d'une convention sociale implicite concernant la charge de travail dans les organisations indiennes dont Aditya et Sunder témoignent en affirmant que la convention dans la plupart des organisations veut que les employés restent au bureau plus longtemps que la fin de leurs heures de travail officielles en ne partant jamais avant leur manager.

- Équilibre travail-vie privée.

Par conséquent, les entrevues témoignent toutes de manière quasi unanime des très mauvaises conditions de travail en Inde et du très médiocre équilibre qu'il existe entre la vie professionnelle, privée et familiale et la qualité de vie au travail qui serait selon eux de loin supérieure à Montréal. Encore ici, de manière analogue à la distinction entre la sphère privée et la sphère publique, et le très grand respect de la sphère privée en Occident, les sujets d'entrevues témoignent de l'absence de frontière entre la vie professionnelle et personnelle en Inde. Ce qui se traduirait par une charge de travail en général extrêmement élevée des travailleurs indiens selon des critères occidentaux et

qui dépasse les heures de travail initialement prévues et consignées dans le contrat de travail. Il n'est pas rare en Inde pour les employés de ramener du travail à la maison et de travailler les fins de semaine et les soirs de semaine, et ce, sans même compter la semaine de travail officielle de 6 jours en Inde. Par conséquent, l'exploitation professionnelle est monnaie courante en Inde: *« If they tell you it's gonna 9 to 5, it's always gonna be 9 to 12 (...) cause there are no boundaries between work (and personal life) (...) they'll be like, you know what, if you don't have anything to do, why not work here, put some extra hours and get overtime. Since people think that overtime is good money, they do over time and ruin the life balance that they have. (...) If you have a good job, if you have a good salary, you are respected. (...) You know it's more like if your work is not done, if you have deadlines, they'll ask you to put 24 hours a day, 25 if it was possible. »* (Arjuna). *« (In India), you have to make it done, no matter what »* (Aditya). Selon Sunder, de fortes attentes de travail sont portées envers les jeunes professionnels, notamment célibataires, pour travailler plus que leurs collègues plus âgés avec une famille. Ces attentes, exercées par la pression des managers sont encore de nature hautement implicite et sous-entendues, jamais explicites et formelles basées sur un contrat de travail et des règles clairement définies.

Par opposition, les sujets d'entrevues témoignent de manière unanime du très grand respect pour la vie privée, pour le temps personnel, pour les loisirs et l'épanouissement personnel que leur octroient leurs organisations actuelles et de la société montréalaise et québécoise dans son ensemble. En effet, les heures de travail officielles prescrites par le contrat de travail et les règlements sont respectées, rares sont les occasions où ces derniers rapportent s'être fait demander de travailler des heures supplémentaires, ainsi une frontière claire entre la sphère professionnelle et la sphère privée est respectée. Un grand esprit de compréhension, de conciliation et d'accommodements des contraintes et de la situation personnelle des employés tel que le fait d'être aux études, et en période de fin de session, serait également démontré par l'employeur. Aditya témoigne de son horaire de travail flexible alors que Rajendra, quant à lui, mentionne spécifiquement sa capacité de travailler à domicile par le télétravail. Ces mesures d'accommodement et de conciliation professionnels seraient selon eux très faciles à obtenir comparativement aux standards de l'Inde où de telles pratiques

d'accommodement seraient difficiles à concevoir. Les informateurs font également l'éloge de la pratique de leur organisation actuelle qui consiste à formuler une demande explicite et formelle de faire des heures de travail supplémentaires dans des situations exceptionnelles et à donner des estimations claires du nombre d'heures, de la charge et de la durée du travail, là où les organisations indiennes selon Arjuna n'auraient aucun scrupule à appeler leurs employés au milieu de la nuit ou à donner des échéances complètement irréalistes. Sunder, en particulier, affirme que cette pratique qui témoigne d'un grand respect pour la vie privée des employés lui permet notamment de mieux planifier et gérer sa vie privée et son temps personnel, d'où le meilleur équilibre travail-vie personnelle. Ainsi, selon Sunder et d'autres, ce plus grand équilibre entre vie personnelle et professionnelle s'expliquerait principalement par l'aspect explicite, formel et bureaucratique de la planification du travail sur une base individuelle que par une plus grande égalité entre les managers et les employés subalternes. Ces caractéristiques offriraient ainsi des mesures et une protection contre l'exploitation du travail.

Le principal aspect sur lequel les sujets d'entrevues affirment avoir eu de meilleures conditions de travail en Inde et éprouver un sentiment de nostalgie est la célébration des nombreux festivals nationaux indiens ainsi que, dans une moindre mesure, la célébration des anniversaires du personnel et la présence d'activités de loisir au travail. En effet, les témoignages, en particulier de Shanti et de Pranav, illustrent l'importance et la nostalgie de la célébration des nombreux festivals indiens qui constituent des jours fériés ou religieusement célébrés à l'intérieur des entreprises indiennes et constituent pour les Indiens une source importante de loisirs dans un emploi du temps professionnel autrement extrêmement chargé. De manière générale, une plus grande attention serait également portée aux activités communautaires de loisirs au bureau telles que les sorties entre collègues de travail, la célébration des anniversaires, ou encore la présence d'accessoires de jeux communautaires tels que du tennis sur table, du baby-foot, des jeux vidéo, etc. L'ambiance au travail serait généralement décrite comme plus colorée, festive et sociable en Inde et plus monotone et terne à Montréal. Selon Shanti en particulier, ces activités jouent un rôle très important dans la création et le renforcement des liens de solidarité et communautaire au bureau. Par conséquent,

le plus grand aspect communautaire et collectif de l'Inde et la non-distinction entre les sphères publiques et privées ont également pour conséquence d'offrir aux organisations et à la société indienne des loisirs et des festivités de nature communautaire par opposition au Canada où les activités de loisirs communautaires au bureau sont moins fréquentes, le loisir appartenant à la sphère privée et étant, par nature, une affaire personnelle.

La plupart des sujets d'entrevues affirment ainsi éprouver une grande satisfaction professionnelle quant aux conditions de travail à Montréal dans leur organisation actuelle comparativement à leurs conditions de travail passées en Inde desquelles ils étaient relativement peu satisfaits.

- Compétition et coopération

Les témoignages s'accordent également sur le très grand degré et l'atmosphère de compétition interne des organisations indiennes entre les employés qui serait extrêmement féroce et endémique. Deux principales raisons sont évoquées pour expliquer ce phénomène. Premièrement, les lois du marché et de la rareté des emplois et des promotions disponibles dans un marché de l'emploi caractérisés par un grand nombre de professionnels éduqués et qualifiés et une économie encore peu développée n'arrivant pas à absorber toute la main d'œuvre en professionnels qualifiés qu'elle produit[19]. Situation économique de pénurie des emplois qui est encore aggravée par la pression sociale et la très forte motivation des Indiens d'accéder aux emplois et domaines de carrière les plus prestigieux. En fait, cette forte compétition sociale serait généralisée à travers toute la société indienne même dans les domaines autres que « purement économiques » tels que la recherche d'un époux ou d'une épouse dans la compétition pour les mariages arrangés. Selon les témoignages, de nombreux phénomènes sociaux reposeraient ainsi largement sur une logique de « pénurie » dans des aspects très variés de la vie incluant la vie sociale et professionnelle.

19 « The most prestigious government jobs, there is an exam for it, it's called UPSC and basically it allows you to become administrator of a particular province, police officer, that's like a really cutthroat exam in India, so probably 5000 candidates for 5 seats (…) for engineering, we have an exam called IIT, and basically the competition is like really though, 400 000 people appear for the test and 4000 get selected. » (Sunder).

Deuxièmement, la responsabilité professionnelle et l'organisation du travail seraient définies sur une base collective en Inde là où elle serait définie sur une base individuelle au Canada. En effet, la nature du travail, des tâches, des responsabilités et des objectifs de performance sont décrits par les sujets d'entrevues comme définis pour l'ensemble du groupe et de l'équipe de travail sur une base collective en Inde alors que ces mêmes éléments sont définis pour chaque employé sur une base individuelle au Canada (Govinda et Pranav). Cette organisation du travail aurait pour conséquence d'entraîner une compétition interne entre les collègues d'une même équipe pour obtenir une reconnaissance de leur travail avec comme résultat que tous ceux participant à un même projet, incluant le manager, se disputeraient ainsi activement le mérite professionnel d'un travail partagé et collectif (Govinda et Aditya). Parmi eux, le middle manager serait le plus souvent celui avec le plus de moyens et de motivation pour s'attribuer le mérite du travail de ses subordonnés auprès de ses propres supérieurs. Les individus mis en compétition les uns avec les autres verraient ainsi leur succès individuel par opposition au succès de leurs collègues et même passant par l'échec de ces derniers. La conception serait ainsi en Inde que l'on « gagne » individuellement en prenant la place des autres comme dans le système scolaire indien où les places disponibles sont limitées, la compétition serait ainsi autant contre ses propres collègues que contre les entreprises rivales. Ce climat de compétition entraînerait ainsi une hostilité généralisée dans les organisations indiennes caractérisée par l'absence de coopération, les conflits internes et les alliances politiques: « *you feel like you are on a ladder if you are working in India* » (Sunder), « *you were afraid to ask your manager anything* » (Arjuna), « *(In India, they) do work politics to put you down and make sure they can step on you* » (Aditya). Allant parfois plus loin que de seulement refuser la coopération, il serait même très courant selon Aditya que ces derniers tentent de saboter délibérément ou de voler le travail de leurs collègues, notamment dans le domaine de la vente où par exemple leurs revenus peuvent être dépendants du nombre de ventes sur commission. Le sabotage peut ainsi souvent constituer dans l'organisation indienne une stratégie efficace pour anéantir la compétition ou voler le mérite du travail de rivaux potentiels. Pour ces raisons, selon Shanti et Sunder, l'organisation du travail en Inde manquerait de transparence et il est coutume pour les employés subalternes de ne pas connaître les

processus transversaux d'entreprise, ni pour quel client ou quel grand projet d'ensemble ils travaillent. Par exemple, Sunder affirme qu'en Inde là où il ne connaissait pas le client pour lequel il travaillait, la première étape du processus de formation ici a été de rencontrer le client et ses exigences en personne. Par conséquent, personne ne saurait vraiment qui est individuellement responsable des différentes parties du produit final. Le client en particulier n'est certainement pas au courant de la contribution individuelle de chaque professionnel.

De plus, l'approche punitive et expéditive en cas de fautes professionnelles serait également très largement favorisée par les managers indiens qui seraient selon Arjuna plus enclins à licencier rapidement leurs employés plutôt que de les former. L'organisation indienne ainsi également caractérisée par la pression, la punition professionnelle et la crainte constante du licenciement. Arjuna témoigne de l'existence d'un climat de peur au bureau où les employés ont souvent trop peur pour admettre leurs erreurs et doivent constamment cacher leurs fautes et protéger leur image professionnelle. Les démissions et la mobilité professionnelle seraient néanmoins assez rares en Inde en raison de la rareté des emplois. La plupart des départs seraient ainsi le résultat d'un licenciement soit causé par des fautes professionnelles ou encore d'un conflit personnel de l'employé subalterne avec le manager.

Par opposition, l'organisation et la culture du travail dans les entreprises canadiennes sont décrites par les sujets d'entrevues comme étant à l'inverse de l'Inde hautement coopératives dans leurs climats de travail et d'apprentissage. Les organisations canadiennes sont ainsi caractérisées par une attitude de conciliation, de consensus, d'entraide, de coopération, etc. La plus grande coopération du Canada serait de la même manière que pour la compétition en Inde issue de la définition des tâches, des objectifs et des responsabilités professionnelles sur la base individuelle des employés. Une grande part du travail du manager, contrairement à l'Inde, serait de faire la division et le suivi des tâches individuelles des employés, les managers savent ainsi qui est responsable de quoi. Par conséquent, l'employé comprend qu'il est jugé sur la base de son travail et de sa performance individuelle et qu'il n'est pas mis en compétition directe avec ses collègues et que son succès individuel ne passe pas par l'échec de ses collègues. Il n'y a donc pas ou peu de compétition interne pour le mérite et la

reconnaissance du travail et les employés n'ont aucune motivation pour nuire ou à ne pas venir en aide à leurs collègues. Par conséquent, ces derniers témoignent à maints égards de l'esprit de coopération dans leur organisation actuelle. En effet, Amitabh en particulier décrit son organisation comme un espace de communication et d'apprentissage organisationnel ouvert, caractérisé par l'écoute, l'entraide et la coopération. Ce dernier explique, malgré son arrivée récente dans la compagnie, qu'il lui est facile de demander de l'aide ou des informations à ses collègues et supérieurs spontanément dans des espaces de travail largement ouverts et partagés et sans regard pour la fonction professionnelle ou le statut hiérarchique. La plupart des autres sujets d'entrevues témoignent eux aussi de la très grande entraide et du support professionnel que leur apportent leurs collègues notamment leurs supérieurs hiérarchiques. Une emphase particulière est mise sur le droit à l'erreur, la tolérance et l'indulgence et le coaching offert par les managers. Arjuna quant à lui affirme que là où un manager indien confronté à une erreur professionnelle se contenterait d'engueuler ou de licencier un employé, son manager actuel fait preuve d'une approche plus constructive en lui offrant un coaching personnalisé et en lui montrant ses erreurs et comment il peut s'améliorer: « *Here, when you go to a manager (...) he will provide you with a solution and say try that* » (Arjuna). Ce dernier ne se résoudra au licenciement qu'après de nombreuses fautes répétées en dépit du coaching.

L'organisation canadienne se caractériserait ainsi par la tolérance et l'apprentissage organisationnel entre les employés plutôt que l'approche punitive et expéditive représentative de l'Inde. La conception dans les organisations canadiennes serait à l'inverse de l'Inde que le succès individuel des employés passe par le succès collectif de leurs collègues et de l'organisation prise dans son ensemble. En effet, les employés auraient conscience que leurs apprentissages organisationnels passent par l'entraide et la coopération avec leurs collègues de même que leur avenir dans l'entreprise passe par la survie et la bonne santé financière de leur organisation. Les organisations canadiennes auraient également compris les bénéfices de ce style de gestion dans un marché de l'emploi caractérisé par le haut niveau de qualification des employés, des mesures de protection légale de l'emploi, le coût élevé de la main-d'œuvre, ainsi que la relative rareté de la main-d'œuvre comparativement à l'Inde.

- Liberté, autonomie et conformisme professionnels

Les témoignages décrivent également la plus grande autonomie et liberté professionnelles accordée aux employés dans les organisations canadiennes par opposition au plus grand contrôle et au plus grand conformisme des organisations indiennes. En effet, là où la plupart des sujets d'entrevues étaient jusqu'à maintenant très habitués au travail d'équipe, une grande autonomie et liberté professionnelle, et une plus grande prise de responsabilité individuelle, sont attendues de la part des employés mêmes subalternes dans les organisations canadiennes où la plupart des tâches sont de nature individuelle et solitaire. Shanti par exemple décrit la nature de son travail actuel comme étant hautement individuel et solitaire et reposant en grande partie sur l'apprentissage et l'exécution autonome des tâches et outils mis à sa disposition là où le travail d'équipe constituait la norme en Inde. Rajendra, quant à lui, raconte qu'en Inde il a dû attendre de compléter une formation interne à la suite de son recrutement, d'une durée de 2 mois, avant de pouvoir bénéficier d'un degré très relatif d'autonomie professionnelle là où son employeur actuel attendait de lui qu'il soit capable de prendre des décisions autonomes de manager après environ 4 semaines.

Par conséquent, une très grande liberté créative et professionnelle serait permise et même encouragée dans les organisations canadiennes, notamment dans les organisations privées. De nombreux sujets d'entrevues décrivent la liberté professionnelle et la « flexibilité » de leurs méthodes de travail, et même de leurs heures de travail, en étant très peu ou pas du tout supervisés par leurs managers. Govinda, Rajendra, Krishan et Amitabh entre autres affirment être implicitement encouragés à prendre des initiatives, à expérimenter et à innover dans leurs méthodes de travail personnelles afin d'être plus efficace dans un environnement de travail caractérisé par l'expertise intellectuelle ainsi que la créativité et l'innovation comme avantage compétitif majeur. Rajendra, par exemple, décrit la tolérance de son employeur quant à sa pratique du télétravail qui le rend presque toujours physiquement absent du bureau. Le consensus chez ces derniers est que les organisations canadiennes privées seraient très ouvertes aux initiatives et aux méthodes de travail innovantes sans égard pour le conformisme professionnel dans la mesure où les résultats et les objectifs sont atteints. Tant que le travail est accompli, les employés sont laissés libres d'employer les

méthodes de travail qui leur conviennent le mieux et avec lesquelles ils sont les plus familiers là où un bien plus grand conformisme est attendu de la part des organisations indiennes. Sunder, en particulier, affirme que la plus grande transparence organisationnelle ainsi que la meilleure connaissance des processus internes et du cycle de développement des projets dans les organisations canadiennes contribuent à la meilleure autonomie professionnelle des employés qui ont une meilleure vision de leur place et de leur travail au sein de leur organisation contrairement à l'Inde ou ces processus sont souvent opaques.

L'organisation indienne quant à elle serait un espace social encourageant le conformisme professionnel. En effet, Arjuna témoigne et critique l'environnement de travail hautement conformiste auquel il a été soumis en Inde. Selon lui, le refus de se plier aux règles de conformité stricte de la société indienne en général peut facilement résulter en l'étiquette sociale de rebelle ou d'anticonformiste et être très nuisible à son parcours professionnel et à son avancement de carrière en raison de la discrimination des individus en position d'autorité. La société indienne dans son ensemble tolèrerait selon lui très mal et tenterait de réprimer toute forme de déviance sociale étant ainsi extrêmement conformiste et offrant peu d'espace pour la liberté créative que ce soit au travail ou ailleurs. Au bureau, affirme Arjuna, incommodé par ce règlement, le conformisme et le risque de déviance sociale peuvent se manifester par le simple non-respect d'un code vestimentaire strict. Le travail serait ainsi également plus protocolaire, rigide, et « *by the book* », d'un point de vue managérial. La grande majorité des employés se contenteraient de suivre les pratiques de travail conventionnelles et réglementées. Le management indien chercherait ainsi, selon Arjuna, essentiellement à « *keep everyone in check* ». Le conformisme de l'organisation indienne s'expliquerait également en grande partie par le micromanagement indien. Selon Krishan, Rajendra et Govinda, le principal rôle du manager en Inde serait de superviser directement et d'exercer une pression et une surveillance sur ses subalternes par sa présence physique, en d'autres mots de pousser son équipe dans un contexte essentiellement technique de développement de produits. Par conséquent, la surveillance, le contrôle et l'autorité des managers auraient pour conséquences d'encourager le conformisme auprès des employés constamment surveillés et cherchant

surtout à éviter les erreurs et les punitions. La principale exception à ce contrôle social serait dans l'éventualité où les employés subalternes possèdent un contact personnel et gagnent les faveurs et privilèges de leur supérieur hiérarchique.

Par conséquent, le respect de l'autorité en Inde se caractérise par le respect de l'autorité directe du manager ainsi que des méthodes de travail rigides et résulte donc dans le conformisme et le respect de l'ordre établi. Au Canada, le respect de l'autorité quant à lui se caractérise plus par l'atteinte des objectifs et des résultats indépendamment des méthodes de travail résultant donc dans la plus grande liberté créative et autonomie professionnelle des employés.

- Identification à la compagnie.

La plupart des sujets d'entrevues affirment énormément apprécier les pratiques de gestion et la culture du travail de leur organisation actuelle en dépit des relations professionnelles parfois très formelles soulevées par certains d'entre eux. La plupart d'entre eux affirment qu'ils se sentent néanmoins plus intégrés et identifiés à leur organisation actuelle qu'ils ne l'étaient en Inde. Les principales raisons évoquées sont ici encore la moins grande charge de travail, le plus faible niveau de stress professionnel, le meilleur équilibre entre travail et vie personnelle, l'esprit de coopération et de consensus et enfin le plus grand degré de liberté et d'autonomie.

Sunder par exemple affirme que la transparence de son organisation ainsi que la connaissance du processus interne et de son client lui permettent de saisir sa contribution individuelle au travail d'équipe et aux grands projets sur lesquels il travaille et de prendre conscience de sa place au sein de son organisation, là où tous ces éléments lui étaient inconnus en Inde. Sunder témoigne également d'une plus grande culture de l'écoute et de l'échange basée sur le respect au Canada, là où la communication était essentiellement autoritaire et à sens unique en Inde, ce qui le frustrait énormément. Ce dernier affirme avoir le sentiment d'être entendu et de partager une meilleure communication avec ses patrons et collègues ici qu'en Inde dans la mesure où ses suggestions professionnelles sont écoutées là où le conformisme et les conflits d'intérêts en Inde avaient tendance à ignorer ses contributions professionnelles. Amitabh et Arjuna mettent également de l'avant, de manière générale, la culture

d’écoute, d’entraide et de coopération des organisations canadiennes qui leur permettent de demander de l’aide à leurs collègues en toute circonstance.

Govinda, quant à lui, affirme que la liberté créative et l’autonomie professionnelle lui permettent de s’épanouir intellectuellement et créativement dans la pratique de son emploi actuel qui était, par comparaison, très monotone et contrôlé en Inde. Il affirme ainsi éprouver un sentiment de satisfaction à l’égard de son travail et apprécier davantage son emploi actuel, ce qui lui permet de s’identifier à sa compagnie. Il affirme aussi s’identifier à la compagnie en raison de la petite taille de son organisation actuelle, une compagnie familiale.

D’autres sujets d’entrevues moins nombreux, tels que Shanti, Rajendra et Sunder en particulier, affirment se sentir moins intégrés et identifiés à leurs compagnies en raison de la grande formalité et de l'absence de relations personnelles sincères avec leurs collègues et managers, ressentant ainsi le besoin de partager une relation de nature personnelle et intime, voire paternaliste. Par conséquent, là où Shanti affirme qu’elle s’identifiait sans hésitation à sa compagnie en Inde et qu’elle considérait cette dernière comme une grande famille, comme une extension de sa communauté, elle se dit beaucoup plus froide et indifférente quant à son organisation actuelle qui est pourtant extrêmement semblable en termes organisationnels, c’est-à-dire une grande compagnie internationale dans le domaine de la consultation en technologies de l’information. Outre la nature des relations professionnelles largement froides, formelles et impersonnelles, Shanti dénonce également l'absence d’activités de bureau ludiques et communautaires auxquelles elle était habituée en Inde telles que la célébration des nombreux festivals indiens, des anniversaires, les jeux communautaires et les sorties de loisirs entre collègues comme favorisant un plus grand esprit communautaire, de solidarité et d’identification à la compagnie.

- Régulation, bureaucratie et chaos.

Une des dernières grandes différences fondamentales et récurrentes dans les entrevues entre la société indienne et la société canadienne (et occidentale) relatée par de nombreux sujets d’entrevues est la nature systématique, ordonnée et formalisée de la

société canadienne par opposition au désordre et à la déréglementation de la société indienne décrite comme largement « chaotique ».

En effet, ce plus grand degré d'ordre se manifesterait selon eux de manière générale par la mise en place et le respect des règles et des lois formelles par la société canadienne et ses membres par opposition au non-respect des lois et règlements dans la société indienne. De nombreux exemples sont ainsi évoqués, Arjuna souligne le non-respect des lois et codes de circulation routière en Inde laissant place à une circulation anarchique, résultant en de nombreux embouteillages et accidents de la route se soldant le plus souvent par des cas de délits de fuite pour les conducteurs fautifs. Arjuna et Sunder soulignent également le non-respect des lois fiscales dont l'évasion fiscale. En effet, le non-paiement des impôts serait très courant dans une économie encore largement caractérisée par l'économie informelle. Ce manque de ressources économiques et peut être aussi de volonté de l'État indien explique le mauvais état des infrastructures et des services publics comme le système public de traitement des déchets ou encore la lenteur et l'inefficacité de l'administration publique dont les très faibles salaires conduisent à une corruption généralisée, principalement dans l'administration publique, mais dans de nombreux autres secteurs et emplois également. Certaines formalités et règlements jugés comme excessifs et encombrants sont également mentionnés, Shanti par exemple dénonce le fait qu'elle ne puisse pas obtenir de médicaments sans prescription officielle en dépit de sa bonne connaissance de son traitement médical, là où en Inde ce genre de transactions et d'accords informels effectués « sous la table », même dans des domaines nécessitant une expertise réglementée comme la santé, sont monnaie courante. Amitabh, quant à lui, témoigne du choc culturel associé à la lourdeur des processus administratifs institutionnalisés lors de son usage des services publics nécessitant de nombreux documents, notamment d'identification personnelle, là où le système de santé indienne largement privatisé est moins bureaucratique et nécessite moins de procédures administratives, dans la mesure où la pratique courante veut que l'on paie à la carte pour chaque consultation. Rajoutons enfin toutes les conventions et normes sociales plus implicites passant par le non-respect des files d'attentes et des heures d'ouvertures officielles dans les commerces et services à la plus grande spontanéité et au manque de planification dans

les activités sociales. De manière générale, le Canada est décrit comme étant ordonné et formel, là où l'Inde est désordonnée et informelle dans la mesure où de nombreuses informations telles que les heures d'ouverture, les prix et autres informations usuelles ne sont pas indiquées, mais sont transmises de manière orale ou sont connues de manière implicite par opposition au Canada où l'information codifiée est exposée impartialement aux yeux de tous.

La plupart des sujets d'entrevues bien que parfois déboussolés par la formalité et la bureaucratie du Canada affirment néanmoins être en faveur de ce plus grand degré d'organisation de la société en mettant de l'avant le respect de l'ordre public et le meilleur fonctionnement de la société civile. La principale critique concernant ce degré d'ordre et de formalisme est ici encore que celui-ci aurait dénaturé la spontanéité et la sincérité des relations humaines et des liens sociaux devenus à maints égards eux aussi formels à l'image d'un processus administratif. La société canadienne serait ainsi caractérisée, selon ces derniers, par l'organisation systématique, l'ordre, la formalité, la planification, la réglementation, etc. par opposition à la dérégulation et au « chaos » de la société indienne.

- Bureaucratie, méritocratie et corruption

Dans les organisations canadiennes, ce degré d'organisation systématique se caractérise essentiellement par une bureaucratie formelle et explicite. En effet, les organisations canadiennes sont décrites comme étant beaucoup plus bureaucratiques, régulées et surtout systématiques que les organisations indiennes. Notons toutefois ici encore la différence dans les témoignages entre ceux ayant principalement travaillé pour un grand cabinet de consultation international aux normes et protocoles occidentaux qui témoignent de très peu de différences organisationnelles de nature bureaucratique comparativement à leurs homologues issus des organisations « typiquement » indiennes plus traditionnelles où des différences notables en liens avec la bureaucratie sont soulevées.

La principale conséquence de cette plus grande bureaucratie, selon les sujets d'entrevues, est la nature plus méritocratique et impartiale des organisations canadiennes moins en proie à la corruption, au favoritisme et aux influences d'un

réseau de contacts personnels dans la recherche d'emplois et l'avancement de carrière. En effet, nombreux parmi eux, tels Amitabh, Aditya et Arjuna, décrivent tous le processus de recrutement comme étant de nature « systématique et impartiale » et, par conséquent, méritocratique, reposant sur un processus à plusieurs étapes d'entrevues détaillées et de démonstration de compétences. Ils affirment pour la plupart que ce processus est largement plus structuré que leurs expériences passées en Inde. Ce processus serait par conséquent méritocratique dans la mesure où même les recommandations ou références, et la présence de son réseau de contacts au sein d'une entreprise, bien que pouvant faciliter la prise de contact et la mise en relation, n'est jamais suffisante pour être embauché et que le candidat est néanmoins soumis à la même procédure de sélection standardisée et méritocratique que tous ses rivaux.

Par opposition, en Inde le réseau de contacts et d'influence personnelle jouerait un rôle très important pour l'obtention d'un emploi et l'avancement de carrière et la seule recommandation, ou la connaissance personnelle d'un individu en position d'autorité, sont dans bien des cas suffisantes pour obtenir un emploi sans aucuns autres critères ou processus de sélection. Outre l'embauche et la promotion, le licenciement des employés dans les organisations indiennes s'expliquerait également, selon Arjuna, dans une large mesure par les relations personnelles avec les supérieurs hiérarchiques et les alliances politiques internes à l'organisation, les employés pouvant aisément se faire renvoyer en raison de « conflits politiques ». Ce dernier, réitérant la rareté des emplois en Inde, témoigne de la faible mobilité professionnelle des travailleurs indiens qui auraient selon lui rarement tendance à démissionner même en cas d'insatisfaction professionnelle. La principale cause de perte d'emploi serait, selon Arjuna, les conflits relationnels et politiques avec les managers qui se solderaient en licenciements. En effet, rappelons l'histoire de l'amie de Govinda ayant été licenciée dans une compagnie en TI à cause de son supérieur hiérarchique jaloux, ce qui met en évidence les abus de pouvoir des managers indiens. Aditya, quant à lui, offre le témoignage inverse et suspecte une ancienne collègue peu compétente d'avoir réussi à contourner les processus de recrutement et de promotion officiels en raison de la relation amoureuse qu'elle entretenait avec un des managers de l'organisation. Il affirme ainsi ne jamais avoir bien compris la nature de son poste et de son travail dans la compagnie.

Outre le recrutement, le traitement préférentiel des employés en relation personnelle avec les managers est aussi décrit par les sujets d'entrevues. Arjuna et Sunder entre autres affirment par exemple que là où il est généralement difficile de s'adresser directement au manager en Inde en raison du plus grand statut d'autorité de ces derniers, le fait de connaître personnellement les managers permettrait également de contourner la structure officielle et de s'adresser directement à eux sur une base directe et personnelle, là où la hiérarchie, le protocole et la chaîne de commandement et de communication pour communiquer et faire des demandes seraient généralement bien davantage respectés par les organisations canadiennes. Une plus grande tolérance envers les fautes professionnelles des employés en relation directe avec les supérieurs hiérarchiques, tels que des membres de leur famille, est également mentionné là où ces derniers sont généralement décrits comme intransigeant.

Par conséquent, les témoignages s'accordent pour affirmer que là où les relations personnelles et la « politique de bureau » prévalent en Inde, ce serait la bureaucratie qui prévaudrait au Canada où la structure organisationnelle et les procédures bureaucratiques officielles ainsi que la transparence de l'organisation seraient respectées. Le Canada serait donc plus impartial, méritocratique et systématique contrairement à l'Inde décrite comme en proie au népotisme et à la corruption. Pour finir ce chapitre, mettons à jour le tableau synthèse comparatif à la lumière des témoignages des entrevues :

- Synthèse des idéaux types du compte rendu des entrevues

Axes :	Inde :	Canada et Québec :
Sphère privée versus publique :	-Prédominance de la sphère publique. -Intrusion dans la sphère privée.	-Prédominance de la sphère privée. -Respect pour la sphère privée.
Relations formelles versus informelles : Relation personnelle versus impersonnelle :	-Prédominance des relations informelles et conviviales entre collègues. -Prédominance des relations personnelles et directes (face à face).	-Prédominance des relations formelles et réservées entre collègues. -Prédominance des relations impersonnelles et indirectes (courriels, téléphone, etc.).
Hiérarchie autoritaire versus égalitaire :	-Tendance à la distribution inégalitaire du pouvoir et de l'autorité. Inégalité symbolique et de statut.	-Tendance à la distribution égalitaire du pouvoir et de l'autorité. Égalité symbolique et de statut.

	-Forte distinction sociale basée sur le statut et la notion de prestige. -Difficulté d'accès à un supérieur hiérarchique sauf en cas de contact personnel. -Fort pouvoir et autorité des managers. -Égo des managers et risque de conflits professionnels. Place aux abus de pouvoir. -Communication des managers directe, crue, impérative et parfois irrespectueuse. -Management autocratique. Approche coercitive, punitive et expéditive.	-Faible distinction sociale basée sur le statut et la notion de prestige. -Facilité d'accès à un supérieur hiérarchique. -Faible pouvoir et autorité des managers. -Humilité des managers et évitement des conflits professionnels. -Communication des managers polies et respectueuses. -Management démocratique. Conciliation, droit à l'erreur et apprentissage.
Vie professionnelle versus personnelle :	-Prédominance de la vie et des obligations professionnelles. -Mauvais équilibre travail-vie privée.	-Prédominance de la vie et des obligations personnelles. -Bon équilibre travail-vie privée.
Travail individuel versus collectif : Autonomie versus conformisme :	-Travail, objectifs et responsabilités définis sur une base collective. -Surveillance et conformisme motivés par le maintien de l'ordre social (pour le manager) et la crainte de la punition (pour l'employé). -Faible autonomie et indépendance des employés. Surveillance et contrôle par les managers. -Micro-management.	-Travail, objectifs et responsabilités définis sur une base individuelle. -Autonomie et liberté créative motivées par l'atteinte des objectifs. -Forte autonomie et indépendance des employés. -Management par objectifs.
Compétition versus coopération :	-Forte compétition en raison des objectifs collectifs. -Forte compétition en raison de la rareté des emplois et des promotions. -Climat d'hostilité et de méfiance. -Difficulté d'échanges et de communications entre collègues. -Sentiment d'être ignoré par les managers. -Conception du succès individuel en opposition au succès collectif.	-Forte coopération en raison des objectifs individuels. -Forte coopération en raison de l'accessibilité des emplois et des promotions. -Climat d'entraide et de confiance. -Facilité d'échanges et de communications entre collègues. -Sentiment d'être écouté et pris en considération par les managers. -Conception du succès individuel en adéquation avec le succès collectif.
Bureaucratie explicite versus conventions implicites :	-Règlements largement indéfinis, prédominance des conventions sociales implicites et des accords informels. -Directives et supervision personnelle.	-Bureaucratie, règlements et procédures formels explicitement définis et exposés. -Respect de la procédure et du protocole.

Méritocratie versus népotisme :	-Approche particulière et intéressée. -Tendance au népotisme et à la corruption. -Demandes effectuées par l'intermédiaire d'une connaissance personnelle.	-Approche systématique et impartiale. -Tendance à la méritocratie. -Demandes effectuées par l'intermédiaire d'un processus administratif.

Chapitre 5 : Les grandes oppositions entre l'Inde et le Québec

Attaquons-nous maintenant à l'analyse des données récoltées dans les entrevues! Cette partie se veut essentiellement être une analyse du contenu des entrevues à partir de notre revue de littérature ainsi que de notre modèle théorique. Ici encore notre démarche se veut comparative, ainsi nous décrirons et comparerons successivement dans un mouvement de va-et-vient constant les traits et caractéristiques culturels et organisationnels propres à l'Inde, au Québec et au monde anglo-saxon afin de tirer le plus de parallèles possibles. Cette analyse est séparée en trois parties principales qui constituent les principales dimensions mises en évidence par les sujets d'entrevues dans leurs témoignages et qui reflètent selon eux, à maints égards, les plus grandes différences culturelles entre l'Inde et l'Occident, en l'occurrence, les dimensions d'individualisme (versus de collectivisme), de distance hiérarchique et symbolique et de contrôle social. Enfin, cette analyse sera de plus enrichie des concepts et théories de plusieurs auteurs classiques pertinents que nous n'avons pas nécessairement couverts dans la revue de littérature et avec lesquels nous voyons des liens évidents.

- Cohérence entre les entrevues et la revue de littérature

Rappelons ici tout d'abord le contexte social et professionnel représentatif de la majorité de notre population d'étude, en l'occurrence celui des entreprises en technologies de l'information, parfois des multinationales étrangères, et donc le plus souvent bilingues ou anglophones, implantées à Montréal. Bien que tous les employeurs de notre population d'étude ne soient pas tous des compagnies étrangères, ni même exclusivement spécialisées en technologies de l'information, le standard demeure le travail en anglais et le principal employeur de notre échantillon est d'ailleurs une compagnie de consultation internationale d'origine américaine. Il s'agit donc de milieux dans lesquels les pratiques de gestion d'inspiration anglo-saxonne, particulièrement américaine et bureaucratique, sont plus susceptibles de constituer les standards de gestion. Mais ces entreprises sont situées à Montréal et l'on peut penser

que la gestion qui y sera pratiquée sera également influencée par le contexte montréalais et québécois, ce qui était notre hypothèse de départ.

Nous remarquons tout d'abord que le contenu de nos entrevues est très représentatif de la revue de littérature sur la gestion indienne. La plupart des éléments caractéristiques et propres à la gestion et à la société indiennes mises en évidence par la revue de littérature se retrouvent en effet dans les entrevues, notons ici :

- La distance hiérarchique et le différentiel de pouvoir et de statut social propre à la société, aux organisations et au système des castes indien traditionnel.
- La pratique courante du jugement social et de la distinction sociale traditionnellement basée sur les valeurs spirituelles du pur et de l'impur qui semblent aujourd'hui avoir été largement redéfinies comme des valeurs matérielles de succès académique, professionnel et économique corolaire du prestige.
- L'importance de la famille, de la communauté et du *ingroup*. Les relations de type « familial », personnelles et paternalistes comme modèle des relations professionnelles, notamment entre employés subalternes et managers ainsi que la famille comme modèle de l'entreprise pour certains sujets d'entrevues.
- Le faible respect pour la vie privée des employés et l'absence de distinction entre les sphères privée et professionnelle.
- La nature collectiviste et coercitive de la société indienne.
- Le micromanagement, la supervision, la surveillance et le contrôle du management indien ainsi que la distinction « taylorienne » claire et nette entre les fonctions de gestion et d'exécution.
- Une certaine passivité des Indiens décrits dans la revue de littérature comme résultat des croyances hindouistes, mais qui, selon les entrevues, serait davantage issue de la socialisation des Indiens habitués aux comportements et aux décisions collectives.

D'autres caractéristiques mises en évidence par la revue de littérature ont quant à elles été invalidées par les entrevues, notons ici l'endogamie et la transmission héréditaire

de la profession prescrites par le système des castes. En effet, l'endogamie stricte au sein de la caste et de la sous-caste, la « *Jati* », ne semble plus du tout être la norme, bien que l'importance du mariage ainsi que la pratique du mariage arrangé au sein de la communauté indienne, parfois même au sein d'une même religion, persistent et constituent des pratiques répandues, et ce, même au sein des classes sociales urbaines favorisées. De même, le respect de la « *Jati* » et la transmission héréditaire de l'occupation professionnelle familiale et de la fonction sociale sont également révolus, ayant été remplacés par la valorisation des domaines et des carrières les plus prestigieuses et au plus fort potentiel de revenus. En ce sens, la société indienne semble, selon les témoignages, permettre aujourd'hui une certaine mobilité sociale en offrant une émancipation du système des castes traditionnel. Certains témoignages, notamment ceux d'Arjuna, Sunder et Amitabh, laissent entendre le succès du système de réservation indien de places dans l'atteinte de cette mobilité sociale, ce système octroyant des ratios préférentiels, notamment dans le système scolaire, aux membres des castes « inférieures ». Il convient toutefois de nuancer ici ces affirmations dans la mesure où l'échantillon provient principalement de la classe moyenne supérieure et urbaine, leurs témoignages peuvent donc être biaisés et ne pas représenter la réalité vécue du système socio-économique plus traditionnel encore vivace dans les régions rurales de l'Inde.

Là où, dans l'ensemble, les témoignages de nos répondants indiens sont très représentatifs de la littérature sur la gestion indienne, les témoignages de ces mêmes répondants le sont beaucoup moins sur la gestion québécoise. En fait, ils reflètent bien souvent plus la réalité de la gestion anglo-saxonne telle que décrite dans la littérature. En effet, ces derniers décrivent les caractéristiques et les pratiques de gestion de leur entreprise dans des termes très anglo-saxons et bureaucratiques : respect et autorité des règlements et des procédures administratives formelles, approche systématique, impartiale et méritocratique, autonomie dans le travail, respect de la vie privée et individualisme des Québécois (ou Canadiens ou les deux) dans l'entreprise et dans la vie civile. Par opposition, moins de traits à proprement parler « typiquement québécois » sont mis en évidence par les entrevues. Là où Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) décrivent l'aspect communautaire de l'entreprise québécoise et la convivialité

des relations professionnelles à l'intérieur de celles-ci, du moins dans les entreprises rurales des petites villes du Québec, les sujets d'entrevues décrivent les relations entre collègues et avec les Québécois de la société civile en général comme relativement froides et formelles selon leurs standards. Également, les sujets d'entrevues témoignent d'une véritable distinction entre la sphère privée et professionnelle ainsi que de la faible popularité des activités de loisirs communautaires dans l'entreprise là où Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) décrivaient également chez Cascades l'importance des activités ludiques communautaires financées par la compagnie. La principale caractéristique « typique » et vraiment représentative de la gestion et de la société québécoise décrite par les entrevues est l'esprit de coopération, de conciliation et de consensus caractéristique des « valeurs féminines » inhérentes aux sociétés canadienne et, particulièrement, québécoise. Ainsi, les témoignages de nos entrevues laissent entendre l'influence de la culture et des pratiques de gestion anglo-saxonnes ainsi que la diminution des traits québécois « traditionnel » décrits dans la revue de littérature, du moins à Montréal, et dans les entreprises où ils travaillent.

La revue de littérature soulevait en effet sur papier de nombreuses similarités entre les cultures et les pratiques de gestion québécoises et indiennes, du moins des pratiques traditionnelles, selon la description offerte par Taylor (1961) du Québec des années 1950-1960, toutes deux étant communautaires, informelles, personnelles et basées sur le modèle et l'importance de la famille. Toutefois, force est de constater que les sujets d'entrevues affirment trouver très peu de ressemblances et témoignent principalement des différences entre leur environnement actuel et celui qu'ils ont quitté. Le parallèle entre les gestions indienne et québécoise que nous anticipions initialement en constituant la revue de littérature semble ainsi assez faible dans la mesure où la réalité des entreprises montréalaises où ils travaillent semble relativement imprégnée des pratiques et des caractéristiques bureaucratiques anglo-saxonnes. Plusieurs pistes de réponses sont à envisager pour expliquer ce décalage apparent, à commencer par le contexte sociohistorique. En effet, rappelons ici que Taylor (1961.) offrait une description du Québec rural des années 1960 alors que Aktouf, Bédard et Chanlat (1992), bien qu'offrant une description plus contemporaine, décrivent néanmoins le Québec rural ainsi que la culture de la petite ville de Kingsey Falls. Notre recherche

concerne plutôt des entreprises montréalaises, parfois d'origine étrangère comme des multinationales, comptant souvent une forte proportion de professionnels immigrants. Cette réalité internationale et anglophone est d'autant plus vraie dans le nouveau secteur des technologies de l'information où nos sujets travaillent. Comme le mentionnait déjà Dupuis (2008), dans la revue de littérature, l'influence anglo-saxonne et américaine s'est développée par acculturation au Québec, comme dans les autres régions francophones du Canada. L'influence anglo-saxonne semble ainsi très palpable à Montréal, plus particulièrement dans les entreprises en TI selon les témoignages des entrevues. Il est par contre possible que des caractéristiques illustrées par Taylor (1961) et Aktouf, Bédard et Chanlat (1992), telles que la convivialité et l'esprit communautaire, demeurent plus marquées au Québec que dans le reste de l'Amérique du Nord, mais elles ne ressortent pas dans les témoignages de nos sujets dans la mesure où ces mêmes caractéristiques sont, selon leur point de vue, encore bien plus marquées en Inde.

Néanmoins, la logique bureaucratique formelle ainsi que d'autres traits culturels d'influence anglo-saxonne, tel que la plupart des traits corolaires de l'individualisme (vie privée, formalisme, autonomie, indépendance, etc.) seraient, selon les témoignages des sujets d'entrevues, représentatifs de la gestion et des organisations où ils travaillent et, finalement, d'une partie de la société montréalaise. Montréal est une ville francophone avec une forte composante anglophone, c'est dans ce milieu plus anglophone et international où travaillent principalement nos sujets.

- Modèle de Hofstede

Maintenant, pour analyser en profondeur les éléments spécifiques soulevés dans les entrevues de manière holistique, et dans une perspective comparative entre l'Inde et le Québec, nous allons utiliser le modèle de Hofstede et ses dimensions comme structure d'ensemble à l'intérieur desquels figureront des éléments plus spécifiques. Commençons tout d'abord par interpréter brièvement les dimensions dans notre cas les moins importantes avant de nous intéresser plus en détail aux dimensions les plus importantes. À titre de rappel, revenons sur les scores des indices et les dimensions de ce modèle :

- Score des dimensions du modèle de Geert Hofstede

Indices :	power distance Index (PDI)	individualism versus collectivism (IDV)	masculinity versus femininity (MAS)	uncertainty avoidance Index (UAI)	long term orientation versus short term normative orientation (LTO)	indulgence versus restraint (IND)
Inde	77	48	56	40	51	26
Québec	54	73	45	60	N/A	N/A
Canada	39	80	52	48	36	68
Écart Inde-Québec	23	25	11	20	N/A	N/A
Écart Inde-Canada	38	32	4	8	15	42

(Hofstede Insights, 2019).

Nous observons tout d'abord que les indices du modèle de Hofstede avec le plus grand écart entre l'Inde, le Canada et le Québec sont l'indice de « *power distance Index* » (PDI) comptant 23 points d'écart entre l'Inde et le Québec et 38 points d'écart entre l'Inde et le Canada, l'indice de « *individualism versus collectivism* » (IDV) comptant 25 points d'écart entre l'Inde et le Québec et 32 points d'écart entre l'Inde et le Canada et enfin l'indice de « *indulgence versus restraint* » (IND) comptant 42 points d'écart entre l'Inde et le Canada. À l'inverse, parmi les indices avec le moins grand écart, nous observons l'indice de « *masculinity versus femininity* » (MAS) comptant 11 points d'écart entre l'Inde et le Québec et seulement 4 points d'écart entre l'Inde et le Canada, l'indice de « *uncertainty avoidance Index* » (UAI) comptant malgré tout 20 points d'écart entre l'Inde et le Québec, mais seulement 8 points d'écart entre l'Inde et le Canada et enfin l'indice de « *long term orientation versus short term normative orientation* » (LTO) comptant 15 points d'écart entre l'Inde et le Canada.

Nous observons donc que ces trois sociétés sont relativement semblables en ce qui a trait aux valeurs « masculines versus féminines » en effet, aucune de ces sociétés ne favorise particulièrement les valeurs masculines ou féminines. Selon Hofstede, les

valeurs masculines seraient caractérisées par l'ambition et par la compétition, là où les valeurs féminines seraient au contraire caractérisées par la modestie et la coopération[20]. Par conséquent, la faible compétition au Canada et au Québec ainsi que le degré largement supérieur de compétition en Inde décrit par les entrevues ne peut pas s'expliquer par la prédominance des valeurs culturelles masculines dans la société indienne. Nous sommes donc d'accord avec l'explication apportée par les sujets d'entrevues selon laquelle ce serait effectivement la rareté des emplois et des promotions disponibles dans le marché de l'emploi indien saturé, ainsi que l'organisation du travail basé sur les objectifs et les responsabilités collectives, qui seraient à l'origine de cette forte compétition en Inde. L'explication de Hofstede pour justifier le score moyen de cet indice, et ce, malgré la très forte compétitivité observée dans la société indienne serait que là où l'Inde serait effectivement caractérisée par les différences de statuts symboliques et l'exhibition du pouvoir et de la richesse, cette société serait également caractérisée par les conceptions philosophiques et religieuses d'humilité et d'abstinence dans d'autres aspects de la vie, venant ainsi contrebalancer les valeurs masculines manifestées dans le cadre professionnel[21].

L'écart pour l'indice d'aversion à l'incertitude (UAI) met également en évidence la plus forte disposition de tolérance au risque de l'Inde qui serait, selon Hofstede, attribuable à la conception du karma selon laquelle l'ordre de l'univers serait largement prédéterminé et le cours des événements hors de notre contrôle. L'Inde serait ainsi caractérisée par la tolérance au risque et aux imprévus et accepterait le cours des événements sans pour autant chercher délibérément le profit et la croissance potentielle les plus élevés possible par l'application d'une stratégie du type « risque élevé, gain élevé »[22]. Le Québec, quant à lui, possède selon cet indice une plus forte aversion au

20 « A low score (Feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine). » (Hofstede Insights, 2019).

21 « India scores 56 on this dimension and is thus considered a Masculine society. India is actually very Masculine in terms of visual display of success and power. The designer brand label, the flash and ostentation that goes with advertising one's success, is widely practiced. However, India is also a spiritual country with millions of deities and various religious philosophies. It is also an ancient country with one of the longest surviving cultures which gives it ample lessons in the value of humility and abstinence. This often reigns in people from indulging in Masculine displays to the extent that they might be naturally inclined to. In more Masculine countries the focus is on success and achievements, validated by material gains. Work is the center of one's life and visible symbols of success in the work place are ery important. » (Hofstede Insights, 2019).

22 « India scores 40 on this dimension and thus has a medium low preference for avoiding uncertainty. In India, there is acceptance of imperfection; nothing has to be perfect nor has to go exactly as planned. India is traditionally a patient country where tolerance for the unexpected is high ; even welcomed as a break from monotony. People generally do not feel driven and compelled to take

risque et se caractériserait donc comme l'a mis en évidence Taylor dans les années 1960 par une plus grande propension à la sécurité et la stabilité dans la conduite des affaires par opposition aux Anglo-saxons davantage preneurs de risques.

L'on observe également un relativement faible écart dans l'indice d'orientation à long terme (LTO), le Canada, selon cet indice, serait une société orientée sur le court terme, là où l'Inde serait davantage orientée sur le long terme sans toutefois être une société ayant une forte prédominance pour cette orientation. Le phénomène social évoqué dans les entrevues mettant le plus en évidence cette « relative » orientation à long terme de la société indienne est indéniablement la très forte valorisation de l'éducation et, par extension, de la carrière dans la société indienne étant perçue comme un investissement nécessitant des sacrifices immédiats dans l'espoir de bénéfices à long terme. En effet, les sujets d'entrevues décrivent les ressources et les sacrifices extrêmement élevés déployés par la société et les familles indiennes afin d'assurer une bonne éducation et l'espoir du succès professionnel à leurs enfants. Hofstede, quant à lui, décrit ce score par l'influence religieuse et philosophique expliquant que la perception du temps est non linéaire en Inde, perçu comme un cycle perpétuellement recommencé tel que le cycle des réincarnations (*Saṃsāra*), là où le temps est perçu de manière linéaire en Occident. Par conséquent, on aurait pu prédire un score beaucoup plus élevé de cet indice (LTO), en raison de ces deux éléments corolaires d'une orientation à long terme. Hofstede n'offre pas de justifications supplémentaires pour expliquer ce score « seulement » moyen. Les indices du modèle de Hofstede offrant le plus grand écart sont sans surprise les indices de distance hiérarchique (PDI), d'individualisme (IDV) et d'indulgence (IND) que nous allons à présent explorer plus en profondeur.

Section 4.1 : Individualisme, collectivisme et solidarité

La première grande dimension comparative que nous allons aborder est celle de l'individualisme versus le collectivisme pour laquelle des résultats nuancés émergent

action-initiatives and comfortably settle into established rolls and routines without questioning. Rules are often in place just to be circumvented and one relies on innovative methods to "bypass the system". A word used often is "adjust" and means a wide range of things, from turning a blind eye to rules being flouted to finding a unique and inventive solution to a seemingly insurmountable problem. It is this attitude that is both the cause of misery as well as the most empowering aspect of the country. There is a saying that "nothing is impossible" in India, so long as one knows how to "adjust". » (Hofstede Insights, 2019).

en fonction des différents auteurs de la revue de littérature et des entrevues. La revue de littérature en général, en particulier les travaux de Louis Dumont (1964; 1966), mettent en évidence l'Inde en tant que société collectiviste où les intérêts et désirs du collectif priment sur les intérêts et désirs individuels. L'individu dans la société indienne est ainsi, dans une large mesure, au service du groupe et de sa communauté, son *ingroup*. Cette caractéristique fondamentale constitue, selon les entrevues et la revue de littérature, un des principaux éléments de nature structurelle expliquant ainsi de nombreuses autres différences culturelles et organisationnelles plus superficielles entre l'Inde et l'Occident. L'indice d'individualisme (IDV) du modèle de Hofstede, avec son score moyen de 48, est quant à lui plus nuancé que le reste de la revue de littérature, bien que l'Inde avec ses 32 points de moins que le Canada, et ses 25 points de moins que le Québec, demeure de toute évidence une société beaucoup plus collectiviste que ces dernières. Hofstede, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, insiste sur le collectivisme et l'allégeance des Indiens spécifiquement à l'égard de leur *ingroup* (famille, communauté, etc.) et non pas à l'égard du *outgroup* (la société prise dans son ensemble), ce qui explique selon lui le score moyen de 48 points de l'Inde alors que l'on aurait pu, en particulier à partir des travaux de Dumont, envisager un score largement plus faible décrivant un plus fort collectivisme[23].

Par opposition, le même indice (IDV) d'une valeur de 80 pour le Canada et 73 pour le Québec met quant à lui sans surprise en évidence le grand degré d'individualisme des sociétés québécoise et canadienne caractérisées, selon les entrevues, par des traits analogues à l'individualisme tels que l'autonomie, l'indépendance émotionnelle, la privauté et la prédominance de la vie personnelle. Ce qui situe la société indienne comme société collectiviste, du moins relativement aux sociétés nord-américaines. En

23 « India, with a rather intermediate score of 48, is a society with both collectivistic and Individualist traits. The collectivist side means that there is a high preference for belonging to a larger social framework in which individuals are expected to act in accordance to the greater good of one's defined in-group(s). In such situations, the actions of the individual are influenced by various concepts such as the opinion of one's family, extended family, neighbours, work group and other such wider social networks that one has some affiliation toward. For a collectivist, to be rejected by one's peers or to be thought lowly of by one's extended and immediate in-groups, leaves him or her rudderless and with a sense of intense emptiness. The employer/employee relationship is one of expectations based on expectations – Loyalty by the employee and almost familial protection by the Employer. Hiring and promotion decisions are often made based on relationships which are the key to everything in a Collectivist society. The Individualist aspect of Indian society is seen as a result of its dominant religion/philosophy – Hinduism. The Hindus believe in a cycle of death and rebirth, with the manner of each rebirth being dependent upon how the individual lived the preceding life. People are, therefore, individually responsible for the way they lead their lives and the impact it will have upon their rebirth. This focus on individualism interacts with the otherwise collectivist tendencies of the Indian society which leads to its intermediate score on this dimension. » (Hofstede Insights, 2019).

effet, même si le score d'individualisme de l'Inde n'est pas aussi faible que l'on aurait pu l'envisager, les sujets d'entrevues évoquent toutefois de manière récurrente les nombreuses différences culturelles associées à l'individualisme de l'Occident qui constituent pour eux un véritable choc culturel auquel ils doivent s'adapter. Ce fort degré d'individualisme se manifesterait par plusieurs phénomènes sociaux normaux en Occident évoqués dans les entrevues :

- Distinction et primauté de la sphère privée et individuelle sur la sphère publique et collective en Occident là où cette relation est inversée en Inde. Et par conséquent, la privauté et le formalisme des Occidentaux entrainant la difficulté de constituer un réseau d'amis « sincère et authentique » et des relations de confidence et d'échange intimes, surtout parmi leurs collègues.
- Primauté des intérêts et des désirs individuels sur les intérêts du groupe. Et par conséquent, primauté de la liberté dans les choix de vie tels que les choix de carrière et de relations amoureuses, là où l'Inde comme société collectiviste se caractérise par la pression sociale visant à conformer les individus à répondre aux attentes sociales et le devoir rendu envers leur communauté.
- Socialisation et éducation visant à développer l'autonomie et l'indépendance en Occident par opposition à une socialisation caractérisée par les comportements et les décisions collectives en Inde nécessitant ainsi la supervision, le contrôle et la validation. Et, par conséquent, l'importance du micromanagement, de la surveillance, de la supervision et du contrôle dans l'organisation du travail.

Les interprétations morales de l'individualisme occidental par rapport au collectivisme indien, et de tous les phénomènes sociaux y étant associés (isolement social, évolution des modèles familiaux, contrôle social, etc.), varient toutefois énormément d'un sujet d'entrevue à l'autre. Là où Shanti dénonce la désintégration de la communauté et des rapports de parenté traditionnels comme la source de tous les problèmes sociaux modernes de l'Occident, Sunder et Rajendra se plaignent d'un certain degré d'isolement social et de solitude ainsi que du manque de communication personnel sincère et de validation émotionnelle. Arjuna, Aditya et Prashant, quant à eux,

affirment grandement apprécier leur plus grande vie privée, leur liberté et leur autonomie nouvelle, ayant pris quelques distances à l'égard de leur famille élargie et de leur communauté au contrôle excessif, jugeant ainsi la société occidentale plus favorable à l'égard des jeunes.

Le principal désaccord apparent entre la revue de littérature et les entrevues est que là où certains auteurs tels que Hofstede (Hofstede Insights, 2019) ainsi que Karkun (2007) accordent une importance particulière à la distinction entre *ingroup* et *outgroup* dans la société indienne, et définissent principalement cet axe d'individualisme versus collectivisme sur la base des relations de services, de loyautés ou d'obligations des individus envers leur groupe d'appartenance[24], cette distinction entre *ingroup* et *outgroup* n'est pas particulièrement marquée dans les entrevues. En effet, les sujets d'entrevues décrivent très rarement un groupe social ou une entité en particulier (entreprise, église, famille, etc.) comme étant intrinsèquement intérieur ou extérieur à leur communauté. La grande solidarité sociale et le grand esprit d'entraide propre au collectivisme de la société indienne semblent, selon le témoignage des sujets d'entrevues, s'appliquer aux relations personnelles en général, sans discrimination d'appartenance à un groupe spécifique et clairement défini. À ce titre, Sunder est le seul sujet d'entrevue insistant profondément sur la discrimination professionnelle qu'il a subie par son *outgroup* qui, dans son cas, était de nature ethnique en tant que travailleur migrant à l'intérieur de l'Inde. Shanti, quant à elle, décrit son ancienne organisation à laquelle elle s'identifiait fortement comme faisant partie de son *ingroup*, c'est-à-dire comme une extension de sa famille et de sa communauté au même titre que son voisinage par exemple, là où l'entreprise, selon Hickson et Pugh (1995) et Lewis (2006), constitue dans la société indienne un *outgroup*, expliquant ainsi la relativement faible loyauté des Indiens envers leurs entreprises.

Au contraire, plutôt que la différence entre *ingroup* et *outgroup*, le point focal de la description du collectivisme indien par les sujets d'entrevues semble être la nature formelle versus informelle, personnelle versus impersonnelle ou encore privée versus

24 « The fundamental issue addressed by this dimension is the degree of interdependence a society maintains among its members. It has to do with whether people´s self-image is defined in terms of "I" or "We". In Individualist societies people are supposed to look after themselves and their direct family only. In Collectivist societies people belong to 'in groups' that take care of them in exchange for loyalty. » (Hofstede Insights, 2019).

publique des relations sociales et des communications en Inde et au Canada, et ce, indépendamment du groupe d'appartenance des acteurs sociaux et des interlocuteurs. En effet, les sujets d'entrevues se réfèrent le plus souvent au « collectivisme indien » comme étant caractérisé par l'aisance, la convivialité et la sincérité dans les communications et les échanges personnels là où « l'individualisme occidental » est caractérisé par le formalisme, la privauté et l'apathie. Cet axe, selon la description qu'en font les sujets d'entrevues, semble donc prendre une dimension davantage portée sur la nature personnelle et la qualité des relations sociales plutôt que sur une logique seulement « communautaire ». Cet apparent décalage entre la conception de nos sujets d'entrevues (Sunder, Rajendra, Shanti) et celles des auteurs de notre revue de littérature, dont Hofstede (Insights, 2019) et de Karkun (2007), pourrait s'expliquer par le fait que notre échantillon plongé dans un environnement étranger (la société montréalaise et québécoise) s'identifie alors à l'ensemble de sa diaspora comme son *ingroup*, là où la société d'accueil serait alors perçue comme un *outgroup* avec lequel les relations seraient moins conviviales.

En effet, les témoignages, particulièrement ceux de Sunder et Rajendra, décrivent la formalité et la privauté des Canadiens et des Occidentaux comme un « faux semblant », un masque ou encore un ensemble de règles de convenance forcées. Cette description n'est pas sans rappeler le concept de « face », développé par le sociologue interactionniste Erving Goffman, qui fait partie intégrante des rituels de politesse et aurait pour fonction de protéger l'image surtout publique des individus lors de leurs interactions sociales :

> *« The term face may be defined as the positive social value a person effectively claims for himself by the line others assume he has taken during a particular contact. Face is an image of self delineated in terms of approved social attributes-albeit an image that others may share, as when a person makes a good showing for his profession or religion by making a good showing for himself. » (Goffman, 2005, p. 5).*

Les sujets d'entrevues remarquent que la « face » et la politesse en Occident mettent un point d'honneur au maintien de la sphère privée en refusant souvent la communication d'informations personnelles et émotionnelles là où, à l'inverse, la politesse en Inde se caractérise par l'échange de ce type d'informations. Selon eux, le maintien de la « face » dans la société occidentale se manifesterait donc par des règles de politesse qui consisteraient donc à « faire semblant » de s'intéresser au bien-être et à la vie

personnelle des individus. Ces conventions de politesse, par nature formelle et impersonnelle, seraient donc corolaires à l'importance attribuée à la sphère privée et de l'individualisme en Occident et constitueraient un moyen de protéger la sphère privée en évitant de s'engager personnellement et émotionnellement dans l'interaction sociale et les préoccupations de l'interlocuteur. Le maintien de la « face » et la pratique des règles de politesse constitueraient donc selon eux une barrière ayant pour fonction de préserver l'image publique tout en évitant de s'intéresser sincèrement à la vie personnelle et émotionnelle de l'interlocuteur.

- Durkheim et les formes de solidarité

Nous observons également que le collectivisme et le conformisme de la société indienne, tel que décrit par les sujets d'entrevues, comme encourageant par la pression sociale la conformité à un idéal type s'apparente au concept de solidarité mécanique développé par Émile Durkheim. Dans son ouvrage « *De la division du travail social* », Durkheim décrit une forme de solidarité sociale qu'il qualifie de « mécanique » et qui reposerait sur les ressemblances et les similarités entre les individus membres d'une société. Par opposition, la « solidarité organique » constituerait une forme de solidarité sociale reposant quant à elle sur les différences entre les individus et par conséquent leur interdépendance. À la fin du 19e siècle en France, avec l'entrée de l'Occident dans la modernité, Durkheim observe l'accroissement de la division du travail et des fonctions sociales. Selon lui, l'économie et la société occidentale moderne sont hautement spécialisées à travers une multitude d'emplois et de fonctions professionnelles et sociales diversifiés. Ces différentes spécialisations entrainant par le fait même une relation d'interdépendance entre les différents acteurs socio-économiques, la solidarité et les liens sociaux reposant ainsi désormais sur les différences plutôt que les ressemblances. Avec cette spécialisation professionnelle s'en suit également un processus « d'individualisation » accru, les individus exerçant des tâches différentes sont plus différenciés les uns des autres et développent des idées, des valeurs et des traits de personnalité qui leur sont propres. Les sociétés « modernes » à solidarité organique se caractérisent donc par l'hétérogénéité du corps social, c'est ainsi que nous observons par exemple l'existence de certaines sous cultures hétérogènes pouvant être associées à certains groupes professionnels ou sociaux faisant pourtant

tous partie d'une même société. Par conséquent, les sociétés modernes à solidarité organique se caractérisent selon Durkheim par des traits tels que l'individualité, l'autonomie, l'hétérogénéité et l'interdépendance. Ces sociétés se caractérisent également par la pratique du « droit restitutif » qui se caractérise par la définition du crime comme étant basé sur les dommages causés aux individus moraux et la sentence comme orientée vers la restitution et la réparation des torts causés à ces derniers (Durkheim, 1897).

Par opposition, Durkheim qualifie de société à solidarité « mécanique » les sociétés « prémodernes » où la solidarité et les liens sociaux reposent sur les similarités et les ressemblances. Ces sociétés se caractérisent donc notamment par leurs économies agricoles et traditionnelles dans lesquelles la vaste majorité des individus sont agriculteurs et possèdent des fonctions économiques et sociales très semblables. Par conséquent, à l'inverse des sociétés modernes à solidarité organique, les sociétés prémodernes à solidarité mécanique, en raison de la faible spécialisation de leurs fonctions professionnelles et sociales, sont très homogènes et les individus y sont peu individualisés et différenciés. Il s'en suit une culture et des valeurs extrêmement fortes et homogènes constituées en normes sociales qui constituent la tradition d'une société et auxquelles ses membres se réfèrent comme modèle de leurs comportements. Le respect de ces normes se traduit donc également en conformisme social. De plus, ces sociétés à solidarité mécanique sont fortement communautarisées, le plus souvent constituées en petites communautés villageoises dans lesquelles la pression du *ingroup* est très importante et assure le conformisme social des individus aux normes et aux traditions. Par conséquent, aucun écart à la norme n'est ainsi toléré dans la mesure où l'anticonformisme remet en question la cohésion sociale sur laquelle la société dans son ensemble est fondée. Ces sociétés se caractérisent donc par ce que Durkheim appelle le « droit répressif » où le « crime » et la méconduite morale sont définis par la déviance aux normes et aux conventions sociales et où la justice institutionnalisée, ou populaire, s'efforce de réprimer toutes déviances sociales et de conserver l'intégrité des normes afin de maintenir les individus dans l'ordre traditionnel établi. Ainsi, les sociétés prémodernes à solidarité mécanique se caractérisent donc par des traits tels

que l'homogénéité, le conformisme, la proximité, le collectivisme et la répression des écarts à la norme (Durkheim, 1893).

- L'Inde comme société à solidarité mécanique

Cette description offerte par Durkheim n'est pas sans rappeler les nombreuses manifestations de collectivisme et de conformisme propre à la société indienne décrit par les sujets d'entrevues. Notons à titre d'exemple : l'importance des comportements et des décisions collectives au sein de la famille et du *ingroup*, le conformisme professionnel dans l'entreprise, la valorisation de parcours académique et professionnel standardisé ainsi que le phénomène du « *moral policing* » et du jugement social dans l'espace public en général. Nous pouvons donc affirmer que l'Inde constitue encore aujourd'hui, à maints égards et à des degrés variables en fonction des régions et des caractéristiques de l'économie locales, un exemple de solidarité mécanique. Il est fort probable, dans la mesure où ce changement socioculturel s'explique par l'économie, que l'Inde soit aujourd'hui même en voie d'entrée dans la « modernité » au sens durkheimien du terme. En effet, bien que l'économie indienne soit encore aujourd'hui très agricole, et moins diversifiée que les économies occidentales, cette dernière connaît une évolution et une croissance très rapide, notamment du secteur des services en technologies orienté vers le « *Business process outsourcing* » depuis le début des années 90 (Harris, 2004). De plus, il existe toujours selon Durkheim un décalage temporel dans le changement social entre les éléments les plus structurels et les plus superficiels. Par exemple, le changement moral dans les sociétés en voie de libéralisation se caractériserait systématiquement par le changement des conventions morales informelles comme précédant le changement institutionnalisé du droit (Durkheim, 1897). Dans le cas de la société indienne, l'économie peut ainsi déjà être à un stade plus « avancé » que sa partie culturelle. Nous observons d'ailleurs à ce titre un assez grand décalage culturel de nature générationnelle entre les sujets d'entrevues et leurs familles. Plusieurs d'entre eux témoignent déjà d'une certaine prise de distance et d'indépendance face à leur famille et communauté déjà en Inde, ou de leurs propres parents, ayant des valeurs plus « modernes » que le reste des membres plus âgées de leur famille élargie et de leur communauté. De manière générale, la plupart d'entre eux

témoignent de leurs appréciations pour les différentes expressions et manifestations de l'individualisme occidental.

- Le Canada comme société à solidarité organique

Par opposition à l'Inde, le Canada et l'Occident en général correspondent également à la description offerte par Durkheim de la société moderne à solidarité organique, étant largement caractérisée par l'individualisme, l'autonomie, l'hétérogénéité et la différenciation sociale. En effet, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le modèle d'Hofstede attribue les scores d'individualisme les plus élevés du monde à tous les pays anglo-saxons avec des scores respectifs de 80 pour le Canada, 89 pour l'Angleterre et de 91 pour les États-Unis. De plus, l'idéologique politique, économique et morale dominante en Occident est le libéralisme qui se caractérise par la primauté des droits et libertés individuels et le respect de la propriété privée. Rappelons à ce titre, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature tel que décrit par Tocqueville (1835) et Lipset (1990), la méfiance du peuple américain face au concept même d'État et la crainte d'un État « tyrannique ». Ces notions sont au fondement même de la constitution et de l'idéologie politique américaines, favorisant ainsi l'idéal d'indépendance des individus face à la protection de l'État, la fameuse figure du « *self-made-man* ». Cette conception de l'individualisme américain ayant également influencé le néo-libéralisme contemporain partout en Occident.

Il y a donc un lien très fort entre la solidarité organique, l'individualisme et les différentes valeurs culturelles corolaires de l'individualisme telles que décrites par les sujets d'entrevues à propos de la société canadienne : respect pour la vie privée, autonomie et indépendance, distanciation face aux *ingroup* et aux normes sociales coercitives, etc. Ces derniers affirment que les Occidentaux sont plus libres, plus autonomes de leur *ingroup* et que leur vie privée est respectée, alors que cette situation est beaucoup plus rare en Inde (Aditya). Ces valeurs culturelles libérales et individualistes propres à l'Occident sont également évoquées à plusieurs reprises comme explication du grand esprit de tolérance du Canada, particulièrement à l'égard de la diversité ethnique dans la mesure où nos sujets témoignent de peu de

manifestations de racisme envers eux. Sunder et Prashant mentionnent notamment l'importance du respect de la sphère privée comme facteur de tolérance.

Amitabh, quant à lui, explique cette grande tolérance principalement par la conception de « *melting pot* » multiethnique de l'Amérique du Nord. Selon lui, d'une part les sociétés plus diversifiées et hétérogènes auraient également tendance à être plus tolérantes et, d'autre part, les sociétés nord-américaines considéreraient la diversité ethnique comme légitime en raison de leur histoire coloniale. En effet, la conception des Amériques comme « terres d'immigration » issues d'une longue histoire de colonisation et de migrations par de nombreux peuples implique l'idée que tous les groupes ethniques peuvent revendiquer leur appartenance au territoire nord-américain en tant que territoire historiquement colonisé. L'appartenance aux nations et aux sociétés américaines et canadiennes peut donc être acquise par n'importe quel immigrant indépendamment de ses origines. La légitimité citoyenne serait donc acquise plutôt qu'innée, par l'adhésion volontaire à des valeurs, à une culture nationale et à un projet de société. C'est pourquoi Lipset, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, décrit les États-Unis comme un projet de société basé sur l'adhésion volontaire des citoyens aux valeurs et à l'idéologie américaines : « *Being an american, however, is an ideological commitment. It is not a matter of birth. Those who reject american values are un-american.* » (Lipset, 1990, p. 19). Cette conception de l'appartenance à la nation basée sur une adhésion volontaire à un projet social et politique s'oppose donc dans une certaine mesure à celles des nations dont la population est majoritairement « autochtone », ou du moins issue d'une immigration historique de très longue date, et où la conception de la légitimité citoyenne et d'appartenance à la nation repose davantage sur la notion de naissance sur le territoire et au sein d'un groupe ethnique local. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, cette tolérance est également favorisée spécifiquement par le processus d'immigration au Canada qui n'impose pas une assimilation culturelle « violente » à ses immigrants contrairement aux États-Unis, en permettant l'identification culturelle et nationale multiple des Canadiens.

Section 4.2 : Distance hiérarchique et symbolique

Abordons maintenant la dimension de la distance hiérarchique. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature et dans le compte rendu des entrevues, la société et les organisations indiennes se caractérisent par une forte distance hiérarchique. En effet, le modèle de Hofstede attribue un score de 77 pour l'Inde dans l'indice de distance hiérarchique (PDI), ce qui décrit la grande distance hiérarchique et le grand différentiel dans la distribution du pouvoir dans la société et les organisations indiennes[25]. Insistons ici, comme nous allons le voir plus tard, sur le fait que cette inégalité est très largement de nature symbolique. Les entrevues décrivent pour la plupart le très grand pouvoir et l'autorité des managers dans les organisations indiennes pour lesquelles ils ont travaillé ainsi que, dans une moindre mesure, la grande autorité des institutions et acteurs sociaux traditionnels (familles, professeurs, etc.) (Arjuna, Rajendra, Sunder). Une des particularités des manifestations de pouvoir et d'autorité en Inde, selon la revue de littérature, est de toute évidence la nature directe et personnelle de la relation d'autorité et de pouvoir. Les acteurs sociaux en position d'autorité, et ceux en position de soumission à l'autorité, tels que le manager et l'employé subalterne, interagiront le plus souvent sans intermédiaire, et face à face, les moyens de communication personnels étant favorisés sur les moyens impersonnels (Matheu, 1987). Cette manifestation du pouvoir vise donc, notamment selon Arjuna, à assoir l'autorité, voire la domination de manière directe et paternaliste, en accordant une grande importance à la dimension émotionnelle, et en mobilisant des émotions associées à l'autorité (peur, culpabilité, respect, confiance, fierté, etc.). L'Occident est, quant à lui, beaucoup plus dépendant et accoutumé à des mécanismes et des manifestations de pouvoir, d'autorité et de contrôle de nature froide, impersonnelle et bureaucratique. Par conséquent, le pouvoir en Inde a également tendance à se manifester sur une base implicite et par le respect de

25 « India scores high on this dimension, 77, indicating an appreciation for hierarchy and a top-down structure in society and organizations. If one were to encapsulate the Indian attitude, one could use the following words and phrases : dependent on the boss or the power holder for direction, acceptance of un-equal rights between the power-privileged and those who are lesser down in the pecking order, immediate superiors accessible but one layer above less so, paternalistic leader, management directs, gives reason / meaning to ones work life and rewards in exchange for loyalty from employees. Real Power is centralized even though it may not appear to be and managers count on the obedience of their team members. Employees expect to be directed clearly as to their functions and what is expected of them. Control is familiar, even a psychological security, and attitude towards managers are formal even if one is on first name basis. Communication is top down and directive in its style and often feedback which is negative is never offered up the ladder. » (Hofstede Insights, 2019).

conventions implicites, telle que la « règle » décrite par Sunder consistant à ne pas quitter le bureau avant son manager, là où le pouvoir en Occident a tendance à se manifester sur une base explicite et codifiée (règlements et horaires respectés). Ce type de relations d'autorité personnelle et paternaliste peut prendre de « bonnes » et de « mauvaises » formes et faire l'objet de jugements de valeur très différents d'un sujet d'entrevue à l'autre. Ce type de relations peuvent prendre la forme d'une relation de confiance et de confidence personnelle, apportant support émotionnel et conseils personnels (Shanti), ou encore laisser place aux abus de pouvoir à des fins personnelles (Govinda), ou encore mener simplement à des exigences de charge de travail trop élevées et encouragé par la culpabilité et la peur (Arjuna et Sunder).

Selon l'auteur Louis Dumont, et plusieurs sujets d'entrevues dont Arjuna en particulier, c'est la société indienne en général à travers toutes ses institutions qui est fortement hiérarchisée et possède une inégalité de pouvoir et de statut. La forte hiérarchie dans les organisations tirerait ainsi ses sources de la forte hiérarchie et des inégalités de pouvoir dans la société indienne dans son ensemble. Nous pouvons ainsi penser en particulier à deux structures sociales historiques et traditionnelles qui ont certainement favorisé cette forte distance hiérarchique qui caractérise la société et les organisations indiennes. Tout d'abord, nous pensons au modèle de la famille traditionnelle, la famille jointe et patriarcale, regroupant toutes les générations vivantes de la famille sous un même toit sous l'égide et l'autorité, pour l'ensemble de la famille, du patriarche, désigné comme étant le membre masculin le plus âgé de la famille (Hickson et Pugh, 1995). En effet, la nature des relations professionnelles, notamment des employés subalternes avec leurs managers, est sous de nombreux aspects très semblables aux relations familiales caractérisées elles aussi par le « personal guidance » selon l'appellation des sujets d'entrevues, c'est-à-dire des relations personnelles, directes et informelles ainsi que la capacité de se confier et d'obtenir du support émotionnel comme dans les rapports familiaux. L'autorité professionnelle reposant sur la confrontation en personne et la dimension émotionnelle rappelle elle aussi la relation d'autorité parentale.

Il convient toutefois ici de nuancer également nos propos. En effet, malgré la ressemblance dans le type de relation, la plupart des sujets d'entrevues affirment

s’identifier assez peu à leur entreprise en raison de leurs mauvaises conditions de travail en Inde. Shanti étant une des seules à affirmer s’identifier plus à son ancienne organisation en Inde qu’à son organisation actuelle. De plus, beaucoup d’entre eux affirment également que leurs anciennes organisations étaient trop grandes pour être comparés à une famille, qu’ils étaient toujours en contact avec leur « *middle manager* » ou chef d'équipe, mais qu’ils n’avaient jamais rencontré personnellement le directeur, ni même les cadres supérieurs de leur organisation. Bien que cette perception de l’entreprise comme d’une extension de la famille puisse encore être la norme dans les entreprises familiales de plus petite taille, il convient d’affirmer, à partir de nos données, que le parallèle entre famille et organisation indienne qui est très utilisée par certains auteurs s’applique surtout aux relations professionnelles et d'autorité plutôt qu’au sentiment d’appartenance à la compagnie. Comme nous l'avons vu, ces témoignages rappellent les écrits de Karkun (2007), Hickson et Pugh (1995) et Lewis (2006) qui affirment que les Indiens perçoivent leurs organisations professionnelles comme faisant partie de leur *outgroup*, expliquant ainsi leur relativement faible dégré de loyauté envers celles-ci alors que leur loyauté et solidarité est extrêmement forte envers les individus et les entités faisant partie de leur *ingroup*.

Ensuite, l’autre structure à laquelle nous pensons est bien évidemment le système des castes traditionnel. Le système des castes, amplement étudié par Louis Dumont, était considéré par ce dernier comme LE principal élément structurant de la société indienne historique. Il est fort envisageable que la distance hiérarchique et les inégalités de pouvoir dans la majorité des aspects de la société indienne proviennent de ce système qui a organisé l’ensemble du système social indien depuis des temps immémoriaux, et ce, jusqu’à très récemment. Comme nous l’avons vu, le système des castes se caractérise par la division de la société indienne en de nombreuses castes, quatre selon la structure religieuse, et un nombre indéterminé et constamment changeant selon les pratiques de distinctions sociales et d’endogamie. Selon Dumont, ces castes sont endogames et basées sur la spécialisation professionnelle héréditaire, elles sont de plus hiérarchisées entre elles sur la base des valeurs structurantes du pur et de l’impur. Ces valeurs sont notamment associées à la pureté d’une activité professionnelle, par exemple les fonctions de prêtre et d’enseignant (activité pure) versus les fonctions

associées au nettoyage ou aux dispositions funéraires (activité impure). Bien que ces castes ne fussent pas systématiquement corrélées en fonction de leur pureté au pouvoir économique ou politique, par exemple les puissants monarques « *Kshatryias* » ou les riches commerçants « *vaishyas* » n'étant pas issus de la plus haute caste des prêtres « *brahmanes* », il n'en demeure pas moins que cette hiérarchie est principalement symbolique en étant corrélée au statut social symbolique et au pouvoir symbolique (Dumont, 1964; 1966).

Cette hiérarchie sociale symbolique, autrefois basée sur les valeurs structurantes du pur et de l'impur associées à la caste et à l'activité professionnelle, semble selon les témoignages aujourd'hui avoir été largement redéfinies comme des valeurs modernes de succès matériel, économique et professionnel, et à tous les symboles associés à un tel succès. Là où les Indiens étaient historiquement jugés sur leur appartenance à une caste et, par extension, à la pureté de leur activité professionnelle, les Indiens semblent aujourd'hui être jugés en fonction de la rentabilité et de la sécurité de leur activité professionnelle. En effet, les sujets d'entrevues témoignent de la valeur d'une éducation « prestigieuse » dans une université occidentale respectée et dans un domaine scientifique appliqué, principalement dans l'optique d'obtenir un emploi stable et bien rémunéré. Cette conception de l'éducation et de la carrière constitue un des éléments centraux et les plus récurrents des entrevues. Ces nouvelles valeurs modernes corolaires du prestige semblent toutefois avoir conservé le critère de classification hiérarchique « quantitatif » propre aux valeurs indiennes traditionnelles allant de l'impur au pur à des degrés variable selon une échelle de grandeur. Effectivement, les différents emplois, domaines d'études, universités, etc. sont systématiquement décrits par les sujets d'entrevues, ou selon leurs dires par la société indienne, comme étant classés et discriminés en fonction d'une quelconque échelle de grandeur quantitative ou ordinale, soit les notes scolaires, le classement ou palmarès de l'institution universitaire, le potentiel de revenu et d'employabilité, le domaine d'étude, etc. Ces nouvelles valeurs structurantes de succès matériel et professionnel sont ainsi désormais la principale base sur laquelle sont déterminés le jugement social, le prestige, la distinction sociale et le statut social symbolique dans la société indienne. Ainsi, comme le remarquait déjà Louis Dumont, la tendance à créer des hiérarchies basées sur des

jugements de valeur semble très profondément ancrée, et ce, depuis longtemps dans la culture et la société indiennes (Dumont, 1964; 1966).

- Bourdieu et le capital symbolique

Ce phénomène de jugement social auquel nous nous sommes référés jusqu'ici par le terme de « prestige social » s'apparente au concept de capital symbolique développé par le sociologue Pierre Bourdieu. En effet, Bourdieu décrit le capital symbolique comme tout symbole, toute référence permettant d'obtenir une forme de reconnaissance au sein d'un environnement social donné, par exemple la reconnaissance et le prestige offert par le capital économique (exhibition des richesses, consommation ostentatoire), le capital culturel (culture générale, mœurs et goûts « raffinés ») ou le capital social (cercle social et relations). Le capital symbolique est par conséquent toujours relatif à un environnement social particulier dans lequel il est perçu comme légitime et offre une reconnaissance sociale aux individus qui le détiennent. Ces symboles n'ont ainsi pas besoin d'être objectifs pour exercer leur pouvoir, par exemple un médecin travaillant dans le système public jouira en Inde d'un statut social souvent supérieur à celui d'un ingénieur pourtant plus fortuné travaillant dans le secteur privé. Bourdieu définit le capital symbolique comme suit :

> *« J'appelle capital symbolique n'importe quelle espèce de capital (économique, culturel, scolaire ou social) lorsqu'elle est perçue selon des catégories de perception, des principes de vision et de division, des systèmes de classement, des schèmes classificatoires, des schèmes cognitifs, qui sont, au moins pour une part, le produit de l'incorporation des structures objectives du champ considéré, c-à-d de la structure de la distribution du capital dans le champ considéré. » (Bourdieu, 1994, p. 161).*

C'est donc le capital symbolique qui est à l'origine de la distinction sociale des groupes sociaux et de leur classification dans une hiérarchie basée sur un jugement de valeur telle que le pratique la société indienne. Bourdieu définit également le concept de capital culturel comme :

> *« Les biens culturels qui sont transmis par les différentes actions pédagogiques familiales et dont la valeur en tant que capital culturel est fonction de la distance entre l'arbitraire culturel imposé par l'action pédagogique dominante et l'arbitraire culturel inculqué par l'action pédagogique familiale dans les différents groupes ou classes » (Bourdieu, 1970, p. 46).*

Le capital culturel consiste donc essentiellement dans les connaissances, les titres institutionnalisés, tels que les titres scolaires et professionnels, les gouts, les mœurs et les références culturelles, etc. Enfin, Bourdieu définit le capital social comme :

> *« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. » (Bourdieu, 1980, p. 2-3).*

En d'autres mots, le capital social constitue essentiellement le réseau de contacts et de connaissances personnelles. Il s'en suit ce que Bourdieu qualifie de « violence symbolique » : les symboles et valeurs par nature arbitraire des classes « dominantes » sont imposés comme « légitimes » sur les classes « dominées » et sur l'ensemble de la société. C'est ainsi que même les classes sociales pauvres acceptent la valeur de l'argent et les symboles de richesse comme quelque chose de désirable, ou que les castes « inférieures » reconnaissent la légitimité de la valeur de pureté et reconnaissent la pureté des castes « supérieures » et leur propre impureté. Les classes dominées reconnaissent comme légitimes les symboles et valeurs des classes dominantes qui deviennent ainsi le standard de référence. Selon Bourdieu, l'institution scolaire serait basée sur ce rapport de sens en enseignant et en accordant de la légitimité aux valeurs et aux connaissances des classes dominantes jouant ainsi un rôle particulièrement important dans l'intériorisation de ces valeurs et de ces références symboliques chez les enfants. Par la suite, les « classes dominées » cherchent dans la mesure du possible à reproduire les symboles et valeurs des « classes dominantes » pour se valoriser. Par exemple, comme l'affirment nos sujets d'entrevues, la classe moyenne indienne, si ce n'est également les classes pauvres, déploient des efforts colossaux pour augmenter leur statut économique et accéder aux symboles de prestige de « l'élite sociale », comme l'éducation universitaire scientifique dans une institution occidentale. Il y a donc « violence symbolique », voire « domination symbolique » des classes sociales dominées par les classes sociales dominantes. Les dominés se retrouvent ainsi à partager les mêmes valeurs, les mêmes références symboliques bien qu'étant profondément défavorisés dans ces domaines, ce qui contribue au maintien des inégalités et à la domination sociale des classes supérieures. Le capital symbolique

devient ainsi un outil du pouvoir et du contrôle social (Bourdieu, 1970). La société indienne répond donc exactement à cette logique de distinction sociale (et potentiellement de reproduction sociale) symbolique décrite par Bourdieu, et ce, dans la mesure où même le système des castes historique était un ordre social basé sur une logique principalement symbolique plutôt qu'économique.

- Égalité symbolique au Canada

Parmi toutes les formes de capital développé par Bourdieu (économique, culturel et social), c'est ainsi de loin le capital symbolique auquel les sujets d'entrevues font le plus référence dans leurs témoignages de la société indienne, et comme le plus caractéristique de la différence entre l'Inde et l'Occident. En effet là où tous les phénomènes sociaux précédemment évoqués possèdent une forte dimension hiérarchique et symbolique, l'influence du capital symbolique serait selon eux bien moins palpable au Canada où une plus grande égalité symbolique et de statut social existerait. Par opposition à l'Inde, le Canada et l'Amérique du Nord possèdent selon Hofstede une distance hiérarchique, une distribution du pouvoir, ainsi qu'une différence de statut social relativement égalitaire attribuant un score de l'indice de distance hiérarchie (PDI) de 54 pour le Québec, 39 pour le Canada et 40 pour les États-Unis[26]. Comme nous l'avons vu, cette relative égalité du pouvoir dans les organisations québécoises est mise en évidence par les sujets d'entrevues qui décrivent ces dernières comme des environnements égalitaires, respectueux (Arjuna et Aditya), propices à l'entraide et à l'apprentissage organisationnel (Amitabh), et où les managers canadiens possèdent moins de pouvoir, d'autorité et de moyens de contrôle social et coercitif que leurs homologues indiens (Prashant).

Selon les auteurs Philippe d'Iribarne et Alexis de Tocqueville, cette égalité de pouvoir et de statut symbolique dans les organisations et la culture du travail, notamment aux États-Unis, ainsi que par extension dans le reste de l'Amérique du Nord, proviendrait dans une large mesure de la logique culturelle américaine du contrat. En effet, comme

26 « With a score of 39 on this dimension, Canadian culture is marked by interdependence among its inhabitants and there is value placed on egalitarianism. This is also reflected by the lack of overt status and/or class distinctions in society. Typical of other cultures with a low score on this dimension, hierarchy in Canadian organisations is established for convenience, superiors are always accessible and managers rely on individual employees and teams for their expertise. It is customary for managers and staff members to consult one another and to share information freely. With respect to communication, Canadians value a straightforward exchange of information. » (Hofstede Insights, 2019).

nous l'avons vu dans la revue de littérature, la société américaine accorde une très grande importance au contrat, notamment professionnel, comme moyen de conserver l'égalité de statut symbolique et la liberté des acteurs sociaux adhérant volontairement, et en tout connaissance de cause, aux termes d'un contrat formel et explicite, détaillant toutes les conditions de la relation. Par conséquent, les acteurs sociaux demeurent ainsi symboliquement égaux et libres à l'intérieur du cadre contractuel dans la mesure où il s'agit d'une relation consentie et temporaire plutôt qu'une relation de soumission ou de domination établie grâce à une forme de pouvoir coercitif. Contribuant ainsi également à cette égalité symbolique se rajoute la croyance en l'égalité des chances et la mobilité sociale et professionnelle aux États-Unis perçues comme une « terre d'opportunités » sans classes sociales par les Américains dans la mesure où ces derniers dès le 18e siècle, sinon plus tôt, possédaient une égalité de statut légal et politique contrairement aux sociétés européennes encore fortement marquées par les privilèges héréditaires de la noblesse et de la hiérarchie. C'est ce que Tocqueville qualifie « d'égalité des conditions » qui est protégé par la logique du contrat et corolaire de cette égalité symbolique de statut (d'Iribarne, 1993; Tocqueville, 1835).

Un autre argument expliquant cette relative égalité symbolique est celle de la prédominance en Amériques de « sociétés neuves » et symboliquement homogènes étant « reparties de zéro » et ayant effacé sa noblesse et sa structure de classe lors de la traversée de l'Atlantique en rompant avec les pratiques sociales de distinctions symboliques propres aux sociétés européennes historiques, en particulier la France et la Grande-Bretagne. En effet, comme nous l'avons vu, les travaux de Bourdieu mettent en évidence la transmission des formes de capitaux non économiques (culturel, social et symbolique) comme vecteur de reproduction des classes sociales. Bien que nous nous soyons attardés uniquement au capital symbolique dans la société indienne, le capital culturel et le capital social prennent une place très importante dans le cas de sa société d'étude, la société française. Bourdieu explique ainsi que la transmission familiale et générationnelle du capital social (le réseau de contacts) et culturel (connaissances générales, mœurs, goûts, maniérismes, etc.) contribue encore aujourd'hui à créer des logiques d'association, de distinction et de reproduction sociale dans la société française. Effectivement, les membres de la « haute société », mis en

relation le plus souvent par l'intermédiaire de leur famille, se reconnaissent et s'identifient entre eux par leurs goûts esthétiques, leurs opinions politiques, leurs références culturelles et leurs mœurs de politesse créant ainsi un réseau et contribuant parmi d'autres facteurs à la reproduction sociale de classe. Selon Bourdieu (1970), ces pratiques sociales de distinction tirent leurs origines des pratiques et des références culturelles de la noblesse historique de la France, société qui était alors très inégale et hiérarchisée sur cette base symbolique.

Tocqueville, quant à lui, explique que le processus d'immigration ayant pour conséquence de réorganiser l'arrangement social en arrachant les immigrants à leur classe, à leurs réseaux sociaux et à leurs références culturelles pour les mélanger dans le melting-pot, que représentent les sociétés d'Amérique, résulte ainsi en un processus d'acculturation des différents groupes d'immigration. Ce processus d'acculturation aurait donc pour conséquence la rupture des mécanismes de reproduction sociale basée sur la distinction symbolique du capital culturel et social tel que décrit par Bourdieu. C'est ainsi, selon Tocqueville, que l'Amérique rompit avec la noblesse héréditaire européenne pour développer une société bourgeoise et « sans classes » reposant sur la propriété (historiquement agricole) plutôt qu'une classe de noblesse héréditaire (Tocqueville, 1835)[27]. C'est ainsi que les États-Unis en particulier, et l'Amérique du Nord en général, sont culturellement homogènes en termes de capital culturel et symbolique de classe, les riches et les pauvres y sont plus susceptibles de partager les mêmes références culturelles « populaires » par opposition à la société française par exemple, possédant plus d'inégalités en matière de capital culturel et symbolique de classe (Bourdieu, 1970; d'Iribarne, 1993). C'est ainsi que Aktouf, Bédard et Chanlat

27 « Une remarque, d'ailleurs, à laquelle nous aurons occasion de revenir plus tard, est applicable non seulement aux Anglais, mais encore aux Français, aux Espagnols et à tous les Européens qui sont venus successivement s'établir sur les rivages du Nouveau Monde. Toutes les nouvelles colonies européennes contenaient, sinon le développement, du moins le germe d'une complète démocratie. Deux causes conduisaient à ce résultat: on peut dire qu'en général, à leur départ de la mère patrie, les émigrants n'avaient aucune idée de supériorité quelconque les uns sur les autres. Ce ne sont guère les heureux et les puissants qui s'exilent, et la pauvreté ainsi que le malheur sont les meilleurs garants d'égalité que l'on connaisse parmi les hommes. Il arriva cependant qu'à plusieurs reprises de grands seigneurs passèrent en Amérique à la suite de querelles politiques ou religieuses. On y fit des lois pour y établir la hiérarchie des rangs, mais on s'aperçut bientôt que le sol américain repoussait absolument l'aristocratie territoriale. On vit que pour défricher cette terre rebelle il ne fallait rien moins que les efforts constants et intéressés du propriétaire lui-même. Le fonds préparé, il se trouva que ses produits n'étaient point assez grands pour enrichir tout à la fois un maître et un fermier. Le terrain se morcela donc naturellement en petits domaines que le propriétaire seul cultivait. Or, c'est à la terre que se prend l'aristocratie, c'est au sol qu'elle s'attache et qu'elle s'appuie; ce ne sont point les privilèges seuls qui l'établissent, ce n'est pas la naissance qui la constitue, c'est la propriété foncière héréditairement transmise. Une nation peut présenter d'immenses fortunes et de grandes misères; mais si ces fortunes ne sont point territoriales, on voit dans son sein des pauvres et des riches; il n'y a pas, à vrai dire, d'aristocratie. » (Tocqueville, 1835, p. 29).

(1992) décrivent la société et la culture québécoise historique et traditionnelle comme hautement homogène d'un point de vue social et culturel, décrits par l'analogie du petit village paysan à la culture homogène où tous se connaissent et où peu d'acteurs sociaux se distinguaient par leur capital culturel, social ou symbolique (Aktouf, Bédard et Chanlat, 1992). Ainsi qu'une société caractérisée par la prédominance des valeurs dites « féminines » et donc par des traits tels que l'humilité, la modestie et la préférence pour l'égalité plutôt que la compétition (Dupuis, 2002; Hofstede Insights, 2019). C'est ainsi que l'Amérique du Nord est égalitaire, du moins plus égalitaire, en termes de statut social et de capital symbolique, que l'Inde.

Section 4.3 : Le contrôle social et sa nature

- Le contrôle social basé sur la collectivité

Comme nous l'avons vu jusqu'à présent, la société indienne exerce un fort contrôle social sur ses membres. Le modèle de Hofstede vient confirmer les témoignages de nos sujets d'entrevues en attribuant à la société indienne un très faible score de 26 sur l'indice d'indulgence (IND), comparativement à un score élevé de 68 pour le Canada. Cet indice décrit entre autres la capacité des individus à faire preuve de retenue, de contrôle et de discipline personnelle ainsi que, par extension, le degré de contrôle social exercé par la culture nationale en question sur ses membres les ayant socialisés pour respecter les contraintes qu'elle leur impose[28]. L'Inde est ainsi donc de toute évidence une société de « retenue » caractérisée par le respect des conventions, des normes et des attentes sociales et par le fort contrôle social exercé par les institutions telles que la famille et l'organisation sur les individus. Dans une perspective individuelle, cette forte retenue se caractérise par une grande discipline personnelle, comme en témoigne la grande charge de travail et les attentes d'excellence scolaires et professionnelles auxquelles sont soumis les Indiens dans des environnements scolaires et professionnels

28 « One challenge that confronts humanity, now and in the past, is the degree to which small children are socialized. Without socialization we do not become "human". This dimension is defined as the extent to which people try to control their desires and impulses, based on the way they were raised. Relatively weak control is called "Indulgence" and relatively strong control is called "Restraint". Cultures can, therefore, be described as Indulgent or Restrained. India receives a low score of 26 in this dimension, meaning that it is a culture of Restraint. Societies with a low score in this dimension have a tendency to cynicism and pessimism. Also, in contrast to Indulgent societies, Restrained societies do not put much emphasis on leisure time and control the gratification of their desires. People with this orientation have the perception that their actions are Restrained by social norms and feel that indulging themselves is somewhat wrong. » (Hofstede Insights, 2019).

extrêmement compétitifs et exigeants, et ce, dans l'espoir d'atteindre un statut de prestige caractérisé entre autres par le succès matériel et économique. Cette notion de contrôle social dans le cas de la société indienne est donc ainsi très proche, et s'entremêle souvent avec le concept de collectivisme, dans la mesure où le contrôle social en Inde est largement la conséquence du fort collectivisme du *ingroup* et peut, dans de nombreux cas, être compris comme une obligation éthique envers son *ingroup*, ou encore envers la relation personnelle.

- Contrôle social familial

En effet, les témoignages mettent en évidence le très fort contrôle social de la société indienne. Tout d'abord, ce contrôle social s'exerce par l'intermédiaire de la famille qui constitue encore aujourd'hui en Inde une institution sociale très soudée et exerçant une forte influence dans la vie des Indiens. Selon les témoignages, le contrôle social des jeunes exercé par la famille semble concerner principalement deux aspects de leur vie : les études et la carrière et les relations amoureuses et le mariage. Concernant le contrôle social des relations amoureuses et du mariage, bien qu'aucun sujet d'entrevue n'ait mentionné (en l'absence de question spécifique sur le sujet) s'être fait imposer ou même proposer un mariage arrangé, la plupart d'entre eux affirment néanmoins qu'il s'agit d'une pratique très courante dans la société indienne en général. La famille jointe traditionnelle quant à elle devient une pratique de moins en moins fréquente. Prashant en particulier insiste sur cette pratique du mariage arrangé comme une manifestation de la principale différence culturelle entre l'Inde et l'Occident, c'est-à-dire l'individualisme versus le collectivisme. L'Inde attribue la priorité au choix et aux préférences de la famille, des parents et du *ingroup* ainsi que les critères de sélection de l'époux basés sur le statut social et économique et l'appartenance religieuse et ethnique, là où les relations amoureuses et matrimoniales en Occident sont le plus souvent le fruit d'une démarche et d'un choix personnel reposant sur les préférences individuelles et subjectives.

En ce qui concerne le contrôle social de la vie scolaire et professionnelle, de nombreux sujets d'entrevues rapportent s'être fait fortement influencer, voire parfois imposer des choix d'études et de carrière ainsi que des attentes scolaires par leur famille et leur

ingroup, et ce, principalement sur la base des symboles de prestige. Rappelons ici, à titre d'exemple, Krishan qui s'est fait d'abord « imposer » par sa famille une prestigieuse et sécuritaire carrière en informatique, alors que Shanti témoigne s'être plié sans aucune résistance au processus de décision collectif de son *ingroup* concernant son choix d'étude et de carrière. Même lorsqu'il est question de contraintes familiales dans le choix des études et de la carrière, la plupart des sujets d'entrevues justifient ces contraintes en expliquant qu'elles ne sont pas le fruit des attentes arbitraires de leur *ingroup*, ni même de la recherche du seul prestige et statut social, mais plutôt le résultat d'une réflexion bien fondée face aux difficiles conditions d'emploi de l'Inde, justifiant ainsi la pression et les contraintes familiales comme provenant des meilleures intentions possibles. Cette préoccupation face à la sécurité professionnelle est illustrée par le cas de Sunder qui aurait été conseillé par son père de poursuivre le génie civil domaine « moins prestigieux » que son domaine de carrière actuel des technologies de l'information, et ce, à la seule fin que son père puisse mobiliser son réseau de contacts au sein du gouvernement pour assurer à son fils l'obtention d'un emploi dans son propre domaine. C'est ainsi que les sujets d'entrevues décrivent pour la plupart l'attitude de conciliation et de compréhension de leur famille, et particulièrement de leurs parents, leur laissant un relatif degré de liberté dont résulte le plus souvent un compromis alliant employabilité et vocation personnelle. Toutefois, ces derniers laissent entendre que la majorité des familles indiennes ne sont pas toujours aussi conciliantes.

La principale différence entre les témoignages et la revue de littérature en ce qui concerne le contrôle social familial est que là où la revue de littérature insiste sur l'influence et le contrôle du père de famille comme patriarche, Shanti explique avoir été conseillée non seulement par son père, mais également par son frère, par ses amis et ses professeurs, décrivant ainsi davantage un processus de décision et de consensus collectif impliquant l'ensemble des membres de la famille, voire de son *ingroup*, sans trop d'importance accordée au sexe, à l'expérience ou même à la position officielle des individus dans la hiérarchie familiale. La question du contrôle social familial, bien que mise en évidence par les témoignages, demeure donc ici encore nuancée.

- Contrôle social professionnel

Dans les entreprises indiennes, l'organisation du travail se caractérise par le micromanagement, la surveillance et le contrôle direct des managers. Ces derniers agissant le plus souvent à titre de chefs d'équipe et ont pour fonction de superviser directement le travail de leurs employés subalternes et de les motiver, et ce, dans un contexte fortement caractérisé par la sous-traitance du développement de produits logiciels comme forme de « *business process outsourcing* » (Rajendra et Sunder). Govinda, quant à lui, décrit également l'importance des mécanismes de contrôle du temps dans l'entreprise indienne industrielle, étant caractérisée par la surveillance des entrées et des sorties et du nombre d'heures travaillées. Ces observations concordent largement avec la revue de littérature qui décrit l'organisation du travail indien comme largement caractérisé par les approches de gestion « tayloriennes », caractérisées par la supervision et le contrôle direct des managers, une division du travail claire et nette entre les fonctions de gestion (par les managers) et d'exécution (par les employés subalternes) ainsi que les moyens de mesure et de contrôle du temps (Matheu, 1987; Taylor, 1911). Comme nous l'avons vu, en raison de cette surveillance constante, du fort pouvoir des managers et de la forte compétition causée par l'organisation du travail, s'instaure un climat d'angoisse et de suspicion où la crainte de la sanction est attendue, ce qui résulte en un climat de conformisme professionnel où les employés subalternes cherchent à garder un profil bas sans prendre de risque selon les témoignages. Cette même tendance au conformisme était expliquée dans la revue de littérature encore une fois par les conceptions religieuses et philosophiques de l'Inde, c'est-à-dire par la croyance en un ordre prédéterminé de l'univers et de l'action pratique devant ainsi être effectuée par devoir en elle-même plutôt qu'orientée dans l'attente de résultats (Matheu, 1987).

Là où les méthodes de gestion indiennes divergent radicalement avec le taylorisme est dans l'exercice du pouvoir et de l'autorité managériale reposant largement sur la relation personnelle et la dimension émotionnelle. En effet, le contrôle social en Inde, comme nous l'avons vu, qu'il soit exercé par la famille ou l'organisation professionnelle se caractérise largement par la dimension et le « contrôle » émotionnel. Tout d'abord, la dimension émotionnelle de la relation d'autorité, qu'elle soit familiale ou professionnelle, sont toutes deux de nature informelle, personnelle, paternaliste et

caractérisée par l'échange d'informations personnelles, intimes et émotionnelles, et donc propices aux confrontations et aux manipulations de nature émotionnelle. Ensuite, dans la mesure où les individus sont jugés socialement par leur entourage et la société en fonction des attentes sociales, du respect de la norme et de la notion de prestige, il s'en suit une intériorisation de ces normes et attentes. Le contrôle social devient donc individuel et émotionnel étant caractérisé par des sentiments tels que la honte, la culpabilité, la pression ou la fierté face à la réussite ou à l'échec de ces attentes. À ce titre, la plupart des sujets d'entrevues témoignent justement de leur attente personnelle et de leurs grands soucis de performance envers eux-mêmes, notamment dans le domaine académique (Arjuna, Aditya, Shanti etc.). Dans des cas plus extrêmes, le contrôle social peut se manifester par le phénomène du « *moral policing* » et par les agressions verbales, voire physiques par des acteurs sociaux de la sphère publique, revêtant ainsi une forte violence émotionnelle visant à réprimer les déviances à la norme.

Enfin, le contrôle social indien se manifeste largement par le respect et la conformité à des normes et à des conventions sociales largement implicites et informelles qui caractérisent la société à solidarité mécanique. Rappelons ici le cas de Sunder qui devait, dans son ancienne entreprise, se conformer à la convention implicite de faire des heures supplémentaires non rémunérées et de ne jamais quitter le bureau avant son manager. L'entreprise indienne exploite donc elle aussi ce type de contrôle social non économique basé sur le respect des attentes et des conventions implicites ainsi que l'autorité reposant sur la dimension personnelle et émotionnelle. À l'inverse, sont également mentionnés des témoignages de la désobéissance face à des règlements quant à eux formels et explicites tel que les codes de circulation routière, les procédures administratives, le paiement des impôts sur le revenu, etc., dans un environnement caractérisé, selon les sujets d'entrevues, par la désobéissance civile et la corruption généralisée (Sunder et Arjuna).

Par conséquent, le contrôle social indien qu'il soit dans l'organisation, la famille ainsi que, probablement, dans d'autres institutions exerçant le contrôle (par exemple la communauté religieuse, etc.), semble se caractériser par trois aspects principaux. Premièrement, la surveillance des acteurs en position d'autorité représentant souvent la

collectivité et le maintien de la norme sociale. Deuxièmement, la dimension émotionnelle, voire la violence et la « domination » émotionnelle de la relation d'autorité personnelle. Troisièmement, l'intériorisation par les acteurs sociaux des symboles de prestige (éducation, profession, bien matériel, etc.) et des comportements attendus dans un environnement de règles et de conventions hautement implicites et informelles. De plus, le contrôle social indien semble en quelque sorte être à l'intersection des deux grandes dimensions du modèle de Hofstede, que nous avons précédemment explorées, les dimensions de collectivisme et de distance hiérarchique. En effet, la dimension collective inhérente à la société indienne contribue, comme nous l'avons vu avec Durkheim, à la mise en place de normes et de valeurs sociales fortes et coercitives et contribue également à la notion de surveillance dans un environnement social caractérisé par la transparence de la vie privée et l'échange des informations personnelles. Enfin, la dimension autoritaire de la société indienne permet d'exercer une forte autorité et un fort contrôle social, notamment par la domination et la violence émotionnelle des individus en position d'autorité sur les individus en position de soumission.

- Le panoptique de Foucault

Le contrôle social dans la société indienne se caractérisant ainsi largement par les notions de surveillance et de contrôle ainsi que par l'intériorisation de cette surveillance n'est pas sans rappeler la notion de la société disciplinaire développée par le philosophe Michel Foucault. En effet, outre les mécanismes de surveillance professionnels des organisations indiennes que nous avons évoqués, selon Aditya, la vie communautaire indienne également serait fortement caractérisée par la surveillance de la collectivité. La vie communautaire indienne, ayant lieu dans des communautés très solidaires, où la plupart des gens se connaissent, offrirait ainsi un environnement de partage et d'échange de l'information personnelle sur les membres de la communauté qui se traduirait par l'échange de ragots, de commérages et de jugements de valeur contribuant ainsi à la surveillance et au contrôle social du *ingroup*. Ces réseaux communautaires de « surveillance », ainsi que les pratiques de micromanagement en entreprise, conduisant à l'intériorisation des normes et des attentes du jugement social, rappellent en particulier le concept de panoptique. En effet, Foucault utilise l'analogie

du panoptique pour y décrire la manifestation du pouvoir dans la « société disciplinaire », une société où la surveillance et le pouvoir ont été intériorisés. Le concept de panoptique est initialement une notion d'aménagement des prisons dans lequel un gardien au sommet d'une tour d'observation à verre sans teint, situé au centre d'une prison à forme octogonale, peut observer simultanément tous les prisonniers, créant ainsi un sentiment de paranoïa et un comportement d'autodiscipline chez les prisonniers, qu'ils soient effectivement surveillés ou non. Le panoptique est donc l'outil et le modèle du pouvoir dans la société disciplinaire caractérisée par la surveillance et l'intériorisation de celle-ci, le pouvoir y devient donc subtil et diffus (Foucault, 1975). La société indienne possède ainsi de nombreuses similarités à la société disciplinaire, telle que décrite par Foucault, dans la mesure où les normes et les attentes sociales sont intériorisées conduisant ainsi à des comportements d'autodiscipline, caractéristiques du « *soft power* » de la société disciplinaire. Le contrôle social et émotionnel cherche ici à éviter toute déviance sociale du cadre normatif, l'échec de se conformer et de répondre à cet idéal de prestige prescrit par la norme sociale intériorisée revient à être classifié et étiqueté puis stigmatisé comme un déviant, ou un échec par la société indienne selon Arjuna. Le contrôle social se définit donc dans la société indienne par la surveillance et le contrôle du groupe et de la collectivité exercée sur les individus.

- Weber et la domination

Un des pères de la sociologie Max Weber, dans son magnum opus « Économie et société », dresse une typologie des modèles ou « idéaux types » des formes de pouvoir et d'autorité propres aux différentes sociétés et organisations. Weber qualifie ces formes d'autorité et de légitimité résultant en l'obéissance des acteurs sociaux de « domination[29],[30] ». Ces formes de dominations sont donc étroitement, mais pas exclusivement liées aux différentes formes et pratiques managériales, pouvant

29 « Domination [Herrschaft] signifie la chance de trouver des personnes déterminables prêts à obéir à un ordre [Befehl] de contenu déterminé (…) il ne peut que signifier la chance pour un ordre de rencontrer une docilité.] » (Weber, 1971, p. 56).
30 « Nous entendons par "domination" (selon la définition du chap. I, 16) la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus. Il ne s'agit cependant pas de n'importe quelle chance d'exercer « puissance » et « influence » sur d'autres individus. En ce sens, la domination (l'« autorité ») peut reposer, dans un cas particulier, sur les motifs les plus divers de docilité : de la morne habitude aux pures considérations rationnelles en finalité. Tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir. » (Weber, 1971, p. 219).

également s'exercer de manière informelle, et en dehors d'un cadre organisationnel officiel, par exemple la domination du chef de famille ou du chef religieux, etc. Weber identifie ainsi trois grands types de domination légitime :

> *« Il y a trois types de domination légitime. La validité de cette légitimité peut principalement revêtir : 1) Un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) ; 2) Un caractère traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle) ; 3) Un caractère charismatique, [reposant] sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique). Dans le cas de la domination statutaire [satzungsmäßig], on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue. Dans le cas de la domination traditionnelle, on obéit à la personne du détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ses attributions) à celle-ci, en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume. Dans le cas de la domination charismatique, on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de la croyance en son charisme. » (Weber, 1971, p. 222).*

Dans la mesure où la gestion indienne est de nature personnelle et paternaliste, reposant sur des relations de type « familiales » et intimes, nous aurions initialement pu penser que l'autorité managériale indienne s'assimile à une domination de type charismatique[31], décrite par Weber comme reposant sur la légitimité et l'autorité accordées à un individu méritant, et ce sur la base de ses qualités et de son mérite personnel. Toutefois, les sujets d'entrevues, dans leurs témoignages, ont systématiquement démenti le caractère charismatique ou méritant de leurs managers directs. Selon eux, ces derniers agissent la plupart du temps comme de véritables tyrans n'étant pas particulièrement compétents, certainement pas agréables, imposant une charge de travail très élevée et mettant beaucoup de pression sur leurs employés subalternes. Dans certains cas, ces derniers ont même été décrits comme abusant de leur pouvoir et autorité afin d'attribuer des faveurs à leurs proches ou, pire, à des fins de bénéfices personnels. Très peu de témoignages expriment ainsi les valeurs, les

31 «10. La domination charismatique. Nous appellerons charisme la qualité extraordinaire (à l'origine déterminée de façon magique tant chez les prophètes et les sages, thérapeutes et juristes, que chez les chefs de peuples chasseurs et les héros guerriers) d'un personnage, qui, est pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef » [Führer]. Bien entendu, conceptuellement, il est tout à fait indifférent de savoir comment la qualité en question devrait être jugée correctement sur le plan « objectif », d'un point de vue éthique, esthétique ou autre; ce qui importe seulement, c'est de savoir comment la considèrent effectivement ceux qui sont dominés charismatiquement, les adeptes [Anhänger]. » (Weber, 1971, p. 249).

qualités et les mérites personnels des managers. Par conséquent, la gestion indienne semble bien davantage s'apparenter au modèle de la domination traditionnelle décrite par Weber comme basée sur l'autorité, le respect et la légitimité accordée aux traditions perçues comme sacrées et intemporelles :

> *« 6. La domination traditionnelle. Nous qualifions une domination de traditionnelle lorsque sa légitimité s'appuie, et qu'elle est ainsi admise, sur le caractère sacré de dispositions [Ordnungen] transmises par le temps (« existant depuis toujours ») et des pouvoirs du chef. Le détenteur du pouvoir (ou divers détenteurs du pouvoir) est déterminé en vertu d'une règle transmise. On lui obéit en vertu de la dignité personnelle qui lui est conférée par la tradition. Le groupement de domination est, dans le cas le plus simple, principalement fondé sur le respect [Piet ätsverband] et déterminé par la communauté d'éducation. Celui qui détient le pouvoir n'est pas un « supérieur », mais un seigneur personnel. Sa direction administrative ne [se compose] pas principalement [de] « fonctionnaires », mais de serviteurs personnels; les gouvernés ne [sont] pas « membres » du groupement, mais 1) soit des « associés traditionnels » (7a), 2) soit des « sujets ». Ce ne sont pas les devoirs objectifs d'une fonction, c'est la fidélité des serviteurs qui détermine les rapports de la direction administrative et du détenteur du pouvoir. » (Weber, 1971, p. 232).*

En effet, ici encore selon Louis Dumont (1964; 1966), la notion même de hiérarchie sociale revêt un caractère sacré et intemporel en Inde dans la mesure où ce concept est enraciné dans le système des castes traditionnel et dans l'hindouisme en général dont le concept central est celui de la hiérarchie au sein d'un grand ordre social et cosmique naturel et intemporel. Selon Dumont (1964; 1966), de manière plus générale, il est dans la nature de la culture et de l'idéologie indiennes de projeter et de bâtir des hiérarchies dans tous les aspects de l'existence Par conséquent, l'autorité et la légitimité des managers, des entreprises et de la gestion indienne sont fortement teintées de domination traditionnelle, les rapports de pouvoir hiérarchique étant perçus comme sacrés, intemporels et inscrits dans l'ordre naturel des choses, ayant toujours existé et devant exister pour toujours. De plus, bien que le modèle de la famille comme analogie de l'entreprise indienne possède, comme nous l'avons vu, ses limites, il n'en demeure pas moins que les relations professionnelles en Inde s'apparentent à de nombreux égards aux relations familiales. Or les liens familiaux traditionnels tirent eux aussi leur légitimité de leurs caractères sacrés et intemporels. Les relations professionnelles comme analogues aux relations familiales peuvent ainsi également revêtir dans une certaine mesure un caractère « sacré ». Le type de domination qui semble le mieux refléter la gestion indienne est ainsi la domination traditionnelle.

- La bureaucratie comme contrôle social

Par opposition à l'Inde, le Canada serait une société « d'indulgence » caractérisée par un faible contrôle social, et une plus forte inclinaison à la satisfaction des désirs immédiats, ainsi que par la tolérance et la liberté face aux mœurs et aux styles de vie[32]. Les sujets d'entrevues décrivent également ce plus faible contrôle social en témoignant de leurs meilleures conditions d'emplois, de leurs plus grands équilibres travail-vie personnelle et, en général, du plus grand respect pour la vie privée et de la plus grande tolérance pour le style de vie que leur offre la société canadienne (Prashant, Arjuna, Sunder, Aditya).

Le contrôle social au Canada semble se caractériser par la bureaucratie ainsi que le respect et l'autorité de la règle plutôt que de la relation ou de la convention implicite, comme c'est le cas en Inde. En effet, les sujets d'entrevues décrivent les organisations canadiennes comme bureaucratiques et méritocratiques, étant caractérisées par les règles formelles et explicites ainsi que par les processus administratifs systématiques et impartiaux. Comme nous l'avons déjà vu dans la revue de littérature, ce type de gestion anglo-saxonne s'apparente évidemment à l'idéal type de domination légale-bureaucratique de Weber, reposant l'autorité, la légitimité et la croyance dans le bien-fondé des règlements formels et codifiés ainsi que de la compétence et le mérite des administrateurs de ces règles[33]. Rajoutons à ce titre que l'organisation du travail bureaucratique est corolaire à la logique du contrat de Tocqueville, dans la mesure où la logique du contrat rend les modalités de l'accord et de la relation professionnelle explicites, formelles et codifiées, ne laissant rien à l'interprétation implicite, comme la

32 « The high score of 68 in this dimension means that Canadian culture is classified as Indulgent. People in societies classified by a high score in Indulgence generally exhibit a willingness to realise their impulses and desires with regard to enjoying life and having fun. They possess a positive attitude and have a tendency towards optimism. In addition, they place a higher degree of importance on leisure time, act as they please and spend money as they wish. » (Hofstede Insights, 2019).

33 « Le type le plus pur de domination légale est la domination par le moyen de la direction administrative bureaucratique. Seul le chef du groupement occupe la position de détenteur du pouvoir soit en vertu d'une appropriation, soit en vertu d'une élection ou d'un successeur désigné. Mais ses attributions de détenteur du pouvoir elles-mêmes constituent des « compétences » légales. La totalité de la direction administrative se compose, dans le type le plus pur, de fonctionnaires individuels [Einzelbeamte] (monocratie, le contraire de la « collégialité », lesquels, 1) personnellement libres, n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction, 2) dans une hiérarchie de la fonction solidement établie, 3) avec des compétences de la fonction solidement établies, 4) en vertu d'un contrat, donc (en principe) sur le fondement d'une sélection ouverte [frei] selon 5) la qualification professionnelle : dans le cas le plus rationnel, ils sont nommés (non élus) selon une qualification professionnelle révélée par l'examen, attestée par le diplôme ; 6) sont payés par des appointements fixes en espèces, la plupart donnant droit à retraite, le cas échéant (en particulier dans les entreprises privées) résiliables de la part des patrons, mais toujours résiliables de la part des fonctionnaires ; ces appointements sont avant tout gradués suivant le rang hiérarchique en même temps que suivant les responsabilités assumées, au demeurant suivant le principe de la « conformité au rang » [Standesgemäßheit] ; 7) traitent leur fonction comme unique ou principale profession ; 8) voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté, ou selon les prestations de service, ou encore selon les deux, avancement dépendant du jugement de leurs supérieurs ; 9) travaillent totalement « séparés des moyens d'administration » et sans appropriation de leurs emplois ; 10) sont soumis à une discipline stricte et homogène de leur fonction et à un contrôle. » (Weber, 1971, p. 226).

bureaucratie, ce qui contribue à expliquer la prédominance de la bureaucratie en Amérique du Nord. En effet, Arjuna en particulier affirme que c'est la société canadienne, dans son ensemble, qui serait caractérisée par la connaissance et le respect généralisé des lois et des règlements formels qui constitueraient la fondation de l'ordre social en Occident, là où la société indienne aurait essentiellement des règles et conventions sociales implicites ainsi que très peu de respect pour les règlements formels comme en témoigne la désobéissance civile et le « chaos » omniprésent dans la société indienne.

L'organisation bureaucratique permettrait, selon Warner (2000) et Hickson et Pugh (1995), de rendre les employés d'une organisation plus autonomes par la connaissance des règles, des procédures et des tâches à effectuer. Sunder et Prashant témoignent à ce titre de la plus grande autonomie professionnelle dont ils jouissent n'étant plus surveillés ni talonnés continuellement par leur superviseur direct comme c'était le cas en Inde où le micromanagement repose sur la communication et les instructions orales directes. Il est ainsi envisageable de penser que la bureaucratie contribue également à expliquer la faible distance hiérarchique et le faible contrôle social dans la société et les organisations canadiennes, dans la mesure où les employés et les citoyens sont laissés autonomes et libres de faire ce qu'ils veulent sans contraintes ni surveillance à l'intérieur du cadre légal et bureaucratique. De plus, rajoutons que le pouvoir et l'autorité impersonnels de la règle semblent plus émotionnellement délicats que les altercations et les confrontations directes et personnelles caractérisées par l'autorité émotionnelle et personnelle de la société indienne.

Amitabh et Aditya, quant à eux, décrivent les différentes procédures et processus de recrutement et de promotion de leur organisation comme étant impartiales et neutres justement en raison de leur nature bureaucratique, la méritocratie étant à ce titre, selon Weber, une des principales implications et un des principaux intérêts de la bureaucratie comme système organisationnel (Weber, 1971). Par opposition, comme nous l'avons vu dans les entrevues, les organisations et la société indienne seraient beaucoup moins méritocratiques en l'absence d'une bureaucratie bien implantée ou bien respectée, reposant ainsi largement sur le capital social, le réseau, la relation personnelle et les accords informels avec les individus en position d'autorité. En effet, Arjuna et Sunder

décrivent la banalité des traitements de faveur des employés dans l'organisation indienne comme étant hautement dépendants de l'influence du népotisme, du réseau de contacts et d'influence personnel plus ou moins intégré au *ingroup* et de la nature personnelle de la relation des employés subalternes avec les supérieurs hiérarchiques. La connaissance personnelle et la bonne entente de ses managers, par exemple à travers son réseau familial, constituant ainsi une ressource très utile à l'égard du processus de recrutement et de promotion et de l'avancement de carrière en général. Une description semblable de l'usage du capital social comme moyen d'accéder rapidement aux ressources et aux services, dans un système décrit lent et inefficace, est également mentionnée. La mobilisation de ce capital vise par exemple en particulier l'accès aux meilleures universités (le très prisé réseau des IIT) ou aux sécuritaires emplois gouvernementaux, et ce, dans un système caractérisé par la corruption généralisée. Par conséquent, le capital social joue donc ainsi un rôle très important en Inde dans les stratégies de recherche d'emplois, d'avancement de carrière et, plus généralement, d'accès aux services, rôle bien plus important qu'au Canada caractérisé selon les sujets d'entrevues par un grand degré de méritocratie et d'impartialité permis par son système bureaucratique bien implanté.

Par conséquent, l'autorité, la légitimité et le contrôle social se caractérisent donc essentiellement au Canada par le respect de la règle et de la bureaucratie, là où ces mêmes éléments se caractérisent en Inde par le respect de la relation et du réseau ainsi que par la mobilisation du capital social à des fins pratiques d'accès aux ressources.

- Conclusion de l'analyse

En conclusion de cette partie d'analyse, nous observons que les principales différences culturelles et organisationnelles entre l'Inde le Québec, ou plus spécifiquement entre l'Inde et Montréal, comme métropole internationale et bilingue, sont représentées par les trois principales dimensions (l'individualisme versus le collectivisme, la distance hiérarchique et symbolique et le contrôle social) et qui ont été mises en évidence par les témoignages des sujets d'entrevue. À ce titre, le modèle de Hofstede en particulier est très pertinent afin de mettre en évidence ces dimensions dans un portrait holistique

et comparatif de nos différentes sociétés. Ces trois dimensions sont d'ailleurs reliées les unes aux autres à différents degrés.

Selon nos recherches, la première dimension, la principale différence entre l'Inde et le Québec et, par extension, plus généralement entre l'Inde et l'Occident, constitue la prévalence de l'individualisme par rapport au collectivisme mis en évidence tout au long de notre recherche, à la fois par la revue de littérature que par nos entrevues. Comme nous l'avons vu, l'Inde est caractérisée par une très forte intégration de l'individu au sein du groupe et de la communauté. Cette intégration s'apparente d'ailleurs au concept de société à solidarité mécanique, selon l'appellation de Durkheim, là où le Québec et l'Occident s'apparenteraient davantage à des sociétés à solidarité organique.

La deuxième dimension est celle de la distance hiérarchique et symbolique, comme mise en évidence notamment par Louis Dumont dans la revue de littérature. L'Inde est, depuis des temps immémoriaux, une société structurée sur une logique sociale de ségrégation et de distinction hiérarchique. Dans tous les aspects de la vie sociale, l'esprit indien semble prompt à opérer des distinctions, des discriminations et des jugements de valeur reflétant un certain ordre de grandeur, bien que ces jugements moraux soient aujourd'hui davantage caractérisés par des valeurs modernes telles que le succès professionnel et matériel plutôt que les valeurs traditionnelles de pur et d'impur. Par opposition, l'Occident demeure caractérisé par une forte conception de la liberté et de l'égalité, du moins symbolique, ou « égalité des conditions » selon l'appellation de Tocqueville. La place accordée à l'autonomie professionnelle dans une gestion essentiellement bureaucratique et caractérisée par le respect des règles et des objectifs semble également contribuer à une plus forte égalité du pouvoir et de l'autorité en Occident. Là où les acteurs sociaux en position d'autorité en Inde, tels que le père de famille ou le manager, sont en mesure d'exercer un pouvoir paternaliste sous la forme d'une autorité et d'un contrôle personnel et direct souvent « émotionnel » et violent.

La troisième dimension constitue le contrôle social et est essentiellement en continuité avec les deux dimensions précédentes, dans la mesure où un fort contrôle social est

exercé en Inde sur la base et à l'intersection du collectivisme et de la forte distance hiérarchique. Le contrôle social en Inde se caractérise donc largement par le pouvoir « communautaire » de nombreuses institutions et acteurs sociaux souvent traditionnels et en position d'autorité tels que la famille, la religion, le système scolaire ou encore l'entreprise. Le contrôle social indien est de plus caractérisé par la relation personnelle directe, voire émotionnelle des acteurs sociaux en position d'autorité ainsi que par le respect des conventions sociales informelles et implicites. Cette forme de contrôle social s'apparente donc au concept de domination traditionnel selon Weber. Par opposition, le contrôle social au Québec, et plus généralement en Occident, est beaucoup plus faible et est essentiellement caractérisé par la bureaucratie et le respect des règlements formels dans un système administratif et légal décrit comme systématique et impartial. Cette forme de contrôle social s'apparente donc au concept de domination « légale bureaucratique » selon Weber.

Enfin, comme nous l'avons observé en début de chapitre, la description qu'offrent les sujets d'entrevues de leurs organisations, pour la plupart des multinationales bilingues, voire à prédominance anglophone, œuvrant dans le secteur des technologies de l'information demeure somme toute très bureaucratique et anglo-saxonne. Parmi ces traits, c'est principalement l'autonomie, la bureaucratie, les règlements et les processus internes, ainsi que la nature formelle et impersonnelle des relations professionnelles qui sont mises en évidence par les témoignages. Cette description entre donc souvent en contradiction avec des traits plus « féminins », communautaires et conviviaux, caractéristiques de la gestion québécoise plus traditionnelle et rurale mise en évidence par Aktouf, Bédard et Chanlat (1992) et Dupuis (2002; 2008) dans la revue de littérature. À ce titre, la principale caractéristique typiquement québécoise, féminine et « minoritaire » vraiment mise en évidence par les témoignages, semble être le fort esprit de coopération et de consensus des organisations québécoises, particulièrement en comparaison de la compétition endémique de la société et des organisations indiennes qui constitue leurs standards de référence. Par conséquent, comme le soulignait déjà Dupuis (2002; 2008), le Québec, et particulièrement Montréal, caractérisé par une influence internationale et anglophone grandissante, a connu au

courant des dernières décennies une influence marquée du modèle de gestion américain ainsi que des traits et caractéristiques anglo-saxons.

Conclusion

En conclusion, revoyons brièvement les grandes lignes et articulations de ce mémoire dans son ensemble. Commençons ici par la problématique et les objectifs formulés au tout début de ce travail de recherche, dans l'introduction. Nous avons mis en évidence au début du mémoire les enjeux d'immigration et d'intégration que connaissent à l'heure actuelle les pays occidentaux, et notamment le Québec, dans l'optique de pallier au vieillissement de leurs populations ainsi que de répondre à leurs besoins en main-d'œuvre. Face à cet enjeu, la question de recherche telle que nous l'avions initialement formulée était donc la suivante : quelles sont les différences culturelles au travail entre l'Inde et le Québec telles que perçues par des travailleurs immigrants indiens des technologies de l'information dans les organisations montréalaises ? Nous avons, par la suite, et tout au long du mémoire, adopté une approche comparative visant essentiellement à mettre côte à côte les différentes caractéristiques culturelles, organisationnelles, ainsi que les différentes pratiques de gestion des trois grandes régions culturelles étudiées dans ce mémoire, en l'occurrence: l'Inde, le monde anglo-saxon et le Québec.

Nous avons ensuite entamé notre revue de littérature en dressant tout d'abord un portrait de la situation démographique de la communauté indo-canadienne. Ce portrait met en évidence la concentration de la communauté indo-canadienne dans les régions urbaines de Toronto et de Vancouver, ainsi que la très faible proportion de cette communauté à l'échelle pancanadienne au Québec, où le solde migratoire interprovincial pour cette communauté est d'ailleurs négatif. Nous avons, par la suite, exploré la littérature scientifique sociologique, anthropologique et managériale portant sur les cultures et les caractéristiques de gestion des trois grandes régions culturelles à l'étude dans notre recherche, dont Montréal se trouve à l'intersection, en l'occurrence le Québec, le monde anglo-saxon et l'Inde. Cette revue de littérature a révélé que l'Inde est ainsi caractérisée par l'importance de la communauté et des institutions traditionnelles, notamment la famille. De plus, l'Inde est structurée sur une logique de hiérarchisation et de distinction sociale reposant sur les valeurs de pur et d'impur,

reposant sur les racines historiques du système des castes traditionnel. La gestion anglo-saxonne, quant à elle, se caractérise par l'importance de l'individualisme et de l'autonomie professionnelle permise par la gestion bureaucratique caractérisée par le respect et l'importance des règlements administratifs et légaux. Cette bureaucratie permettrait, selon Max Weber, de garantir la méritocratie et pour Tocqueville de garantir, dans le contexte américain notamment, la liberté et l'égalité symbolique. Enfin, la revue de littérature sur la gestion québécoise met en évidence l'importance historique de la famille et de la communauté villageoise traditionnelle comme modèle de relations de travail ainsi que comme objectif de l'entreprise familiale. Bien que ces caractéristiques représentent une certaine conception traditionnelle de la gestion et de la culture québécoise, les recherches plus récentes mettent en évidence l'influence grandissante des valeurs et des pratiques de gestion anglo-saxonne et américaine au Québec. Certaines caractéristiques traditionnelles que le Québec conserve cependant à l'heure actuelle sont les valeurs corollaires à l'hésitation, l'ambivalence et aux valeurs féminines, conséquence de la trajectoire historique du Québec comme société minoritaire.

Par la suite, dans notre méthodologie, nous décrivons nos deux principales influences théoriques, premièrement, le courant culturaliste principalement incarné dans le modèle de Hofstede et qui met en évidence les influences d'innombrables cultures nationales sur les traits de personnalités et les comportements de leurs membres, étant ainsi extrêmement pertinent pour toute étude abordant le concept d'interculturalité. Deuxièmement, la principale influence théorique sur notre travail de recherche est le courant structuro-fonctionnaliste qui considère la société et la culture comme un grand tout intégré dont les différentes parties doivent être comprises à la lumière de leurs interactions. À l'intérieur de ce courant, mentionnons notamment le modèle théorique de Philippe d'Iribarne soutenant l'existence de « logiques culturelles » trouvant leurs sources dans l'histoire nationale, le concept de logique culturelle constitue ainsi la principale influence de notre cadre conceptuel. À ce titre, nous décrivons la logique culturelle de l'Inde, comme structurant une logique culturelle de hiérarchisation et de distinction des individus et des objets, trouvant ses sources historiques dans le système des castes. La logique culturelle du Québec se caractérise, quant à elle, par les traits

d'hésitation, d'ambivalence et de recherche de consensus et trouve ses sources historiques dans la longue histoire de société minoritaire du Québec. C'est ainsi que nos analyses ultérieures ont pu être ramenées à des explications sociohistoriques proposées par des auteurs classiques offrant parfois des descriptions de sociétés historiques tels que Louis Dumont et Alexis de Tocqueville. Par la suite, notre méthode de collecte de données s'est caractérisée par la conduite d'entrevues semi-dirigées avec 14 sujets d'entrevues issus de notre population d'étude, c'est-à-dire des immigrants indiens économiques travaillant actuellement dans le domaine des technologies de l'information à Montréal. Nous terminions la section méthodologique en dressant un court portrait biographique individuel de chacun des membres de notre échantillon.

Nous avons procédé par la suite à une description de ces entrevues sous la forme d'un compte rendu d'entrevues qui se divise en deux parties. Premièrement, nous décrivons le parcours biographique et d'immigration dans lequel nous dressons un portrait plus général du parcours d'étude ainsi que des motivations ayant poussé nos sujets d'entrevues à immigrer au Canada. Cette première moitié du compte rendu met en évidence un portrait très diversifié de notre échantillon qui ne correspond à aucun standard vraiment dominant de nature ethnique, linguistique, religieux ou régional propre à l'Inde. Le principal point commun des sujets d'entrevues en revanche constitue certaines valeurs de la société indienne, notamment la notion de prestige associée à l'excellence académique, aux domaines techniques et scientifiques et à la valeur d'une éducation de calibre international en Amérique du Nord et aux emplois associés. En effet, bien que leurs parcours scolaires soient très différents étant issus des nombreuses spécialisations de l'ingénierie, ces derniers semblent avoir suivi un certain cheminement standardisé basé sur cette notion de prestige dans les études et l'emploi visant ainsi les meilleures notes, les meilleures écoles et les meilleurs programmes d'étude basés essentiellement sur des classements de nature quantitative. C'est ainsi que presque tous les sujets d'entrevues affirment avoir choisi Montréal comme ville d'accueil en raison de leur admission à McGill ou Concordia. Cette conception du prestige désormais corollaire du succès académique, professionnel et matériel semble ainsi avoir dans une large mesure redéfini les valeurs traditionnelles de pur et d'impur comme valeurs culturelles structurantes de la société indienne. Plutôt qu'un simple

remplacement des valeurs traditionnelles par les valeurs matérielles modernes, l'on peut en effet penser à une redéfinition culturelle de ce qui est désormais perçu comme pur et impur dans la société indienne contemporaine. Là où le concept traditionnel de pureté spirituelle était défini principalement par le critère de l'hygiène et de la propreté, et par extension par le travail intellectuel non salissant, l'éducation et le travail intellectuel sont aujourd'hui également considérés comme une marque de pureté alors que l'absence d'éducation et le travail physique sont considérés comme une marque d'impureté. De plus, la plupart des sujets d'entrevues affirment avoir subi peu de discrimination et de racisme, aimer et désirer rester à Montréal, notamment en raison de la tranquillité et de la qualité de vie offerte par la ville, et ce, en dépit des statistiques mettant en évidence la balance migratoire interprovinciale négative des Indiens au Québec. Toutefois, ces derniers affirment également que leurs principaux critères de mobilité sont les opportunités professionnelles ainsi que l'aisance d'immigration. Les principales barrières à leur intégration constituent l'apprentissage de la langue française ainsi que le processus d'immigration officiel, et, pour ces raisons, de nombreux sujets d'entrevues affirment envisager le départ du Québec.

La deuxième partie du compte-rendu constitue la description comparative des principales différences culturelles organisationnelles et managériales de l'Inde et de Montréal où les sujets d'entrevues observent ainsi de nombreuses différences. L'Occident en général serait selon eux caractérisé par le respect de la sphère privée là où l'Inde serait caractérisée par la prédominance de la sphère publique d'où s'en suivent plusieurs implications. La notion de formalité notamment serait ainsi beaucoup plus développée en Occident qu'en Inde. Alors que l'Inde se caractérisait quant à elle par un plus fort esprit collectif où les individus seraient moins autonomes et indépendants et plus enclins au conformisme et aux décisions et comportements collectifs. L'Inde se caractérise également par une forte distance hiérarchique et symbolique où les acteurs sociaux en position de pouvoir possèdent beaucoup plus d'autorité qu'en Occident. Ces formes de pouvoir et d'autorité se manifestent particulièrement par la relation personnelle d'autorité directe et le contrôle émotionnel. La notion de prestige valorisant l'excellence académique et professionnelle combinée aux objectifs collectifs et au nombre limité d'emplois dans le marché du travail indien résulte en une très forte

compétition dans les organisations et la société indienne. Enfin, là où les sujets d'entrevues décrivent l'Inde comme favorisant les relations et le réseau personnel comme source d'autorité et d'obligations, la gestion et le contrôle social dans l'organisation et la société occidentale y sont décrits comme hautement bureaucratiques et reposant sur des règles et des lois systématiques et impartiales.

La partie d'analyse des entrevues reprend essentiellement les phénomènes sociaux décrits dans le compte rendu d'entrevue et les analyses en les regroupant dans trois dimensions principales qui correspondent aux principales différences culturelles et organisationnelles entre l'Inde, le Québec et le monde anglo-saxon: l'individualisme (versus le collectivisme), la distance hiérarchique et symbolique, et le contrôle social. De plus, l'analyse de ces grandes dimensions est enrichie des théories et concepts d'auteurs classiques que nous n'avons pas nécessairement abordés dans la revue de littérature. En définitive, la réponse à notre question de recherche : « quelles sont les différences culturelles au travail entre l'Inde et le Québec telles que perçues par des travailleurs immigrants indiens des technologies de l'information? » s'enracine dans ces grandes dimensions culturelles qui constituent, selon les témoignages les principales différences culturelles au travail, entre l'Inde et le Québec.

Les résultats de ce travail de recherche se situent donc en continuités avec ceux de beaucoup d'autres travaux portant sur les cultures nationales et les pratiques de gestions indiennes, québécoises et nord-américaines ainsi que les liens entre celles-ci. Par conséquent, ce travail de recherche soulève à des degrés divers des résultats relativement semblables à la littérature scientifique préexistante, reprenant plusieurs des mêmes conclusions que celles de beaucoup d'auteurs abordés tout au long de ce mémoire. La plus grande originalité et contribution à l'avancement des connaissances de ce travail de recherche est toutefois d'avoir étudié et soulevé des résultats de recherche spécifiques aux interactions culturelles entre Indiens et Québécois et aux contextes Québécois et Montréalais, par exemple, le grand esprit de coopération et d'entraide évoqué par nos sujets d'entrevues comme caractéristique des organisations montréalaises, et ce, dans la mesure où la littérature scientifique sur la communauté indienne du Québec est en soit relativement peu développée.

Cependant, il est à noter ici que tous ces résultats de recherche demeurent néanmoins fortement limités par la perspective théorique de ce travail de recherche ancrée dans l'étude des dynamiques culturelles. En effet, l'objet de nos recherches et le fruit de nos résultats se limitent principalement aux seules différences culturelles entre l'Inde, le Québec et l'Amérique du Nord, voire aux différences managériales et organisationnelles elles-mêmes fortement influencées par la culture nationale. Nous ne sortons ainsi jamais vraiment du paradigme de la culture comme perspective théorique ou comme angle de recherche.

Pourtant, ces différences culturelles pourraient en définitive seulement jouer un rôle secondaire dans l'explication des enjeux d'intégration et d'émigration des Indiens hors du Québec. En effet, bien que l'appréciation des différences culturelles et l'impact de ces dernières sur l'établissement et l'intégration à Montréal varient beaucoup d'un sujet à l'autre, la plupart des sujets d'entrevues dressent un portrait en général assez positif de la culture québécoise et nord-américaine ainsi que de leur expérience à Montréal. Même si certains sujets d'entrevues affirment mal vivre l'individualisme, la privauté et le formalisme comme conséquence de la liberté occidentale se traduisant même chez certains par l'isolement social, la plupart d'entre eux affirment apprécier dans l'entreprise comme dans la société civile le plus grand degré de liberté et d'autonomie, le plus faible contrôle social, la plus grande coopération, la plus grande égalité hiérarchique et symbolique ainsi que la plus grande méritocratie et impartialité offerte par la culture québécoise et l'organisation bureaucratique. Rajoutons à ces témoignages ceux portant sur la qualité de vie de Montréal ainsi que sur les faibles et rares manifestations de racisme.

Ces témoignages s'ils sont représentatifs de l'ensemble de la population indo-québécoise portent à s'interroger sur les chiffres d'émigration interprovinciale mettant pourtant en évidence le départ massif du Québec de cette communauté. Il semblerait par conséquent que l'enjeu de l'intégration et de l'établissement au Québec soit moins influencé par les différences purement culturelles à proprement parler que par les contraintes et barrières linguistiques, administratives et légales. En effet, comme nous l'avons vu, la plupart des sujets d'entrevues critiquent vigoureusement la difficulté et la lenteur du processus officiel d'immigration du Québec, étant différent de celui du reste

du Canada et nécessitant selon leurs témoignages environ deux années d'attente pour obtenir le « Certificat de sélection du Québec », comparativement à la résidence permanente canadienne nécessitant environ six mois d'attente. Face à cette longueur d'attente et à l'expiration prochaine de leur permis de travail, plusieurs sujets d'entrevues parmi les premiers arrivés dans l'échantillon envisagent ainsi de partir du Québec principalement afin d'obtenir leur résidence permanente dans l'Ouest canadien. À cela, s'ajoutent les faibles ressources mises à leur disposition pour l'apprentissage de la langue française, principal critère manquant pour leur permettre de passer les tests du certificat de sélection du Québec. Même l'enjeu apparemment essentiel des opportunités professionnelles en anglais qui aurait pu justifier leur départ semble pour eux moins important que l'obtention de la résidence permanente, la plupart d'entre eux ayant plus ou moins de difficultés à travailler en anglais à Montréal.

Par conséquent, les contraintes linguistiques, administratives et légales semblent constituer des barrières à l'établissement et à l'intégration apparemment plus importantes que les seules différences culturelles et managériales. À la lumière des résultats du présent travail, une nouvelle piste de recherche apparait pour une éventuelle étude ultérieure portant sur les questions d'immigration, d'intégration et de rétention de la communauté indienne au Québec. La perspective théorique de cette recherche serait moins ancrée dans le champ de la sociologie, de l'anthropologie et des études culturelles et davantage ancrée dans le champ de la science politique, voire du droit. Cette recherche pourrait s'intéresser spécifiquement d'une part, à la nature, aux contraintes et au bien-fondé du processus officiel d'immigration propre au Québec et à ses différences avec les autres provinces avec une attention particulière portée à l'étape de la « sélection permanente du Québec » comme une étape charnière, décisive et potentiellement problématique de ce processus. Cette recherche s'intéresserait d'autre part à l'impact des services publics et des ressources d'aide à l'immigration et à l'intégration des immigrants non francisées avec une attention particulière portée aux ressources pédagogiques mises à la disposition des immigrants dans leur apprentissage du français entre autres comme critère essentiel au passage de l'examen de résidence permanente et ultérieurement à l'examen de citoyenneté.

Les résultats de la présente recherche offrent cependant de nombreuses pistes de solutions et des outils particulièrement adaptés notamment à la gestion de ce groupe ethnoculturel comme capital humain dans les entreprises montréalaises et québécoises.

Bibliographie

Aktouf, Omar, Renée Bédard, and Alain Chanlat. 1992. « Management, Éthique Catholique Et Esprit Du Capitalisme : L'Exemple Québécois. » Sociologie Du Travail 34 (1): 83-99.

Bélanger, Paul R. et Lévesque, Benoît. 1994. La modernité par les particularismes. Le modèle québécois de développement économique. Saguenay - Lac-Saint-Jean : Les classiques des sciences sociales. http://dx.doi.org/doi:10.1522/030137427

Bouchard, Gérard. c2001. Genèse des nations et cultures du nouveau monde : essai d'histoire comparée. Montréal : Boréal.

Bourdieu, Pierre. 1970. « La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement ». Paris : Éditions de Minuit.

Bourdieu, Pierre. 1980. Le capital social. In: Actes de la recherche en sciences sociales. Vol. 31, janvier 1980. Le capital social. pp. 2-3.

Bourdieu, Pierre. 1994. « Raisons pratiques sur la théorie de l'action ». Paris: Éditions du Seuil.

Cascades inc. 2019. « HISTORIQUE ». https://www.cascades.com/fr/entreprise/historique/

Census Population. 2015. « Religion Census 2011 ». http://www.census2011.co.in/religion.php

Census Population. 2015. « Sikh Religion Census 2011 ». http://www.census2011.co.in/data/religion/4-sikhism.html

Cloutier, F. & Hamel, J. 1998. La culture d’entreprise au Québec et la montée en puissance des Québécois francophones. L’exemple de Cascades. Globe, 1 (2), 63–85. https://doi.org/10.7202/1000513ar

Dave, Paresh. 2015. « Indian immigrants are tech's new titans ». Los Angeles Times, AUG 11, 2015. https://www.latimes.com/business/la-fi-indians-in-tech-20150812-story.html

Deliège, Robert. 2004. Les castes en Inde aujourd'hui. Paris : Presses universitaires de France.

Deliège, Robert. 2006. Une histoire de l'anthropologie : écoles, auteurs, théories. Paris : Seuil.

D'Iribarne, Philippe. c1989. La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales. Paris : Éditions du Seuil.

Dumont, Louis. 1964. La civilisation indienne et nous: esquisse de sociologie comparée. Paris: Colin.

Dumont, Louis. C1966. Homo hierarchicus : le système des castes et ses implications. Paris : Gallimard 1979.

Dupuis, Jean-Pierre. 2002. La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. Recherches sociographiques, 43 (1), 183–205. https://doi.org/10.7202/009451ar

Dupuis, Jean-Pierre. 2008. « Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique ». Dans *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées.* Sous la direction de Jean-François Chanlat. Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Dupuis, Jean-Pierre. 2013. « Intercultural analysis in management : decompartmentalizing the classical approaches ». dans J.-F. Chanlat, E. Davel et J.-P. Dupuis (dir.), Cross-Cultural Management. Culture and management across the world, Londres, Routledge, p. 41-70.

Dupuis, Jean-Pierre; Aktouf, Omar; Chanlat, Alain; Noël, Alain. 1995. Le Modèle québécois de développement économique : débats sur son contenu, son efficacité et ses liens avec les modes de gestion des entreprises. Québec : Presses inter universitaires.

Durkheim, Émile. 1893. De la division du travail social. Saguenay - Lac-Saint-Jean : Les classiques des sciences sociales. http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.due.del1

Flock, Elizabeth. 2018. « The War on Valentine's Day in India ». The Atlantic, FEB 14, 2018. https://www.theatlantic.com/international/archive/2018/02/protecting-valentines-day-in-india/553244/

Foucault, Michel. c1975. Surveiller et punir : naissance de la prison. Paris: Gallimard 1993.

Gibbs, Samuel. 2014. « The most powerful Indian technologists in Silicon Valley ». The Guardian: Fri 11 Apr 2014. https://www.theguardian.com/technology/2014/apr/11/powerful-indians-silicon-valley

Goffman, Erving. 2005. Interaction Ritual: Essays in Face to Face Behavior. Aldine Transaction.

Harris, Philip. c2004. Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21st century 6th ed. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Hickson, David J; Pugh, Derek Salman. 1995. Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe. Penguin business.

Hickson, David J; Pugh, Derek Salman. 1997. Exploring management across the world: selected readings. Penguin business.

Hofstede Insights. 2019. « COUNTRY COMPARISON ». https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/

Hofstede Insights. 2019. « The 6 dimensions of national culture ». https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/

Hofstede, Geert. c2001. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

India Today. 2019. «80% engineers are unemployed: How can we prepare engineers for the jobs of tomorrow? ». India Today: March 1, 2019.

https://www.indiatoday.in/education-today/featurephilia/story/80-engineers-are-unemployed-how-can-we-prepare-engineers-for-the-jobs-of-tomorrow-1468240-2019-03-01

Ined - Institut national d'études démographiques. 2019. « Lexique ». https://www.ined.fr/fr/lexique/

Institut du Québec. 2017. « Le vieillissement de la population et l'économie du Québec ». https://www.institutduquebec.ca/docs/default-source/recherche/9288_vieillissement-population_fr-br.pdf

Karkun, Abhijit, Nathalie Belhoste et Bernard Fernandez. 2008. « Culture et gestion en Inde : Shining India ou l'art de diriger en Inde », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval et Téléuniversité (UQAM), 2008. https://www.festivalgeopolitique.com/sites/default/files/medias/cegg/culture_et_gestion_en_inde_shining_india.pdf

Lalonde, Denis. 2017. « Le Québec devra trouver 44 000 travailleurs en TIC d'ici 2021 ». Les affaires : 25/04/2017. https://www.lesaffaires.com/techno/technologie-de-l-information/le-quebec-devra-trouver-44-000-travailleurs-des-tic-d-ici-2021/594569

Lévi-Strauss, Claude. c1964. Le cru et le cuit. Paris: Plon.

Lewis, Richard D. 2006. When cultures collide: leading across cultures. Nicholas Brealey International.

Lipset, Seymour Martin. 1990. Continental divide: the values and institutions of the United States and Canada. New York : Routledge.

Matheu, Michel. 1987. « Taylor et Peter au pays d'Arjuna ». Revue française de gestion : Septembre-Octobre 1987.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. 2017. « Présence et portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2006 à 2015. ».

http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Presence2017_admisQc.pdf

Paludi, MA. 2012. Managing Diversity in Today's Workplace: Strategies for Employees and Employers. Praeger Publishing. ISBN 978-0-313-39317-4.

Rath, Basant. 2018. « Valentine's Day Vandalism and the Political Economy of Policing in India. » Thewire, 12/FEB/2018. https://thewire.in/government/valentines-day-vandalism-policing-india

Ritchie, Hannah. 2019. « India will soon overtake China to become the most populous country in the world ». Our World in Data (blogue), April 16, 2019. https://ourworldindata.org/india-will-soon-overtake-china-to-become-the-most-populous-country-in-the-world

Statistics Canada. 2007-07-16. « The East Indian community in Canada ». https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-621-x/89-621-x2007004-eng.htm

Statistics Canada. 2015-11-27. « Section 2 : Population selon l'âge et le sexe ». https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/91-215-x/2012000/part-partie2-fra.htm

Statistics Canada. 2018-02-14. «Immigration and Ethnocultural Diversity Highlight Tables, 2016 Census. ». https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hlt-fst/imm/index-eng.cfm

Statistics Canada. 2019-01-23. « 2011 National Household Survey: Data tables ». https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/dt-td/Rp-eng.cfm?LANG=E&APATH=3&DETAIL=0&DIM=0&FL=A&FREE=0&GC=0&GID=0&GK=0&GRP=1&PID=105399&PRID=0&PTYPE=105277&S=0&SHOWALL=0&SUB=0&Temporal=2013&THEME=95&VID=0&VNAMEE=&VNAMEF

Taylor, Frederick Winslow. 1911. Principes d'organisation scientifique des usines. Paris : H. Dunod et E. Pinat.

Taylor, N. W. 1961. L'industriel canadien-français et son milieu. Recherches sociographiques, 2 (2), 123–150. https://doi.org/10.7202/055075ar

Tocqueville, Alexis de. 1835. De la démocratie en Amérique I. Saguenay - Lac-Saint-Jean : Les classiques des sciences sociales. http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.toa.dem1

U.S. Census Bureau. 2017. American Community Survey 1-Year Estimates. https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_17_1YR_B02018&prodType=table

Wadhwa, Vivek and Singularity University. 2012. «How Indians Defied Gravity and Achieved Success in Silicon Valley». Forbes, Oct 15, 2012. https://www.forbes.com/sites/singularity/2012/10/15/how-indians-defied-gravity-and-achieved-success-in-silicon-valley/#5287e3a336d7

Warner, Malcolm. c2000. Regional encyclopedia of business and management. Business Press Thomas Learning.

Weber, Max. c1971. Économie et société. Paris : Plon.

Annexe

- Formulaire de consentement

CONSENT FORM

1. Information on the research project
You have been invited to participate in the following research project:
Research on the socio professional integration of skilled immigrants of Indian origin in Montreal information technology companies.

This project is being conducted by:

Master's degree student, HEC Montréal:
Simon Kreis-Richard
Tel.: 514-229-4180
Email: simonkreisrichard@outlook.com

Supervisor:
Jean-Pierre Dupuis
Tel.: 514 340-6355
Email:jean-pierre.dupuis@hec.ca

Summary: This research project aims to study the socio-professional integration of qualified indian's immigrants working in Montreal's information technology companies in order to provide better cross-cultural management tools.

2. Research ethics considerations
Your participation in this research project is strictly voluntary. You have the right to refuse to answer any of the questions. In addition, you may ask to end the interview at any time, in which case the researcher would be prohibited from using the information gathered. HEC Montréal's Research Ethics Board has determined that the data collection related to this project meets the ethics standards for research involving humans. If you have any questions related to ethics, please contact the REB secretariat at (514) 340-6051 or by email at cer@hec.ca. Do not hesitate to ask the researcher any questions you might have.

3. Confidentiality of personal information gathered
You should feel free to answer the questions frankly. The researcher, as well as all other members of the research team, if applicable, undertake to protect the personal information obtained by ensuring the protection and security of the data gathered from participants, by keeping all recordings in a secure location, by discussing the confidential information obtained from participants only with the members of the research team and by refraining from using in any manner data or information that a participant has explicitly requested be excluded from the research.

Furthermore, the researchers undertake not to use the data gathered during this project for any purpose other than that intended, unless approved by HEC Montréal's Research Ethics Board.

Please note that by consenting to participate in this research project, you also consent that the data gathered may be used for future research projects, subject to approval of any such projects by HEC Montréal's Research Ethics Board.

Please note that the researcher might intend to contact and interview other employees of your organization and similar organization contacted through, the personal network of previous interview subjects and private messages on LinkedIn and Facebook. These employees might include among them other Indian engineers

and IT professionals, their colleagues and HR managers. Ultimately, the data of these interviews are all going to be put in relations to one another, analyzed together and ultimately blend together in the final project paper.

All persons who may have access to the content of your interview, as well as the person in charge of transcribing the interview, have signed a confidentiality agreement.

4. Protection of personal information in the publication of research results
The information that you provide will be used to produce a document that will be made public. Although the raw information will remain confidential, the researcher will use this information in the work submitted for publication. It is up to you to indicate the level of protection of your personal information that you would like with regard to the publication of the research results.

- **Level of confidentiality**

  ☐ **I agree to participate in this research project.**

If you check this box, no information concerning your name will be disclosed in the dissemination of the research results. Consequently, your anonymity will be protected.

- **Consent for audio recording of the interview:**

  ☐ **I give my consent for the researcher to make an audio recording of this interview.**

  ☐ **I do not give my consent for the researcher to make an audio recording of this interview.**

You can signify your consent either with your signature, by email or verbally at the beginning of the interview.

PARTICIPANT'S SIGNATURE:
First and last name: _____

Signature: _____ Date (dd/mm/yyyy): _____

RESEARCHER'S SIGNATURE:
First and last name: Simon Kreis-Richard

Signature: _____ Date (dd/mm/yyyy): _____

- Grille d'entrevue

General biographical questions

1. Topic: biographic origins

Could you tell me a little bit about yourself, what are your origins?

Where are you from in India? What are your mother tongue and your ethnic background? Have you been raised in a religion?

Could you tell me a little bit about your parents, what is their jobs and the socio-economic status of your family?

Could you describe your studies, where you studied and how you got into your field?

Did notions such as prestige, social status and peer pressure had any influence on your on your studies and career choices?

2. Topic: immigration trajectory

Could you describe quickly what has been your previous job experiences?

Could you describe quickly the nature of your job here?

Are you in the middle of an immigration process here and if so could you describe how has been this process until now?

Could you describe how you chose to immigrate here?

What are your plans for the future regarding your career and your immigration process? Do you plan to stay in Montreal?

Professional integration questions

Could you describe a little bit how has been your professional integration so far among your current organization, things such as recruitment, formation and promotion?

"From now on all of the following questions are going to compare India to Canada and ends by «how would that compare to India?» so you can answer all of these questions by comparing your personal experience of India to your experience of Montreal."

3. Topic: Power distance

How are the relations you have with your managers, and how would that compare to India?

How are the authority and power of the managers in the organization, and how would that compare to India?

How are the hierarchy and the structure at your current organization, and how would that compare to India?

How are the relations you have with your coworkers at your current organization, and how would that compare to India?

How do you find the formality here (meaning: the respect for peoples in a position of authority or with high social status or hierarchical position), and how would that compare to India?

How do you find the nature of the relations here being personal and direct vs impersonal, and how would that compare to India?

How do you find the bureaucracy, the rules and the protocols in the organization, and how would that compare to India?

4. Topic: Individualism

How close, engaged and identified do you feel to your current organization and your colleges, and how would that compare to India?

How do you find your work/life balance and the distinction between your personal and professional life in your current organization, and how would that compare to India?

Do you find your current organization being more competitive or cooperative, and how would that compare to India?

In your current organization, is the work and the tasks more individual based or team-based, is your professional autonomy well respected, and how would that compare to India?

How do you find individual freedom vs group expectations and peer pressure both in society and in the workplace here, and how would that compare to India?

Sociocultural integration questions

5. Topic : sociocultural integration

Could you describe how has been your social and cultural integration to the Canadian and Quebecer society so far?

Could you describe your social life? Do you hang out outside of work?

What are the nationalities of most of your friends and of your social circle?

How are your relations and interactions with Canadians and other ethnic groups compared to your interactions with Indians?

Did you experience any cultural misunderstandings (that were not grounded in language) things like awkward situations or behaviours that were considered inappropriate?

Do you think you personally experience racism or discrimination based on race?

Transnational comparative questions

6. Topic: transnational cultural and managerial differences (recap)

According to you, what would be the major differences between Indian and Canadians cultures and societies? What struck you here first?

According to you, what would be the major differences between Indian and Canadian organizations, corporate practices and management styles? Is there anything else worth mentioning that we have not already covered?

7. Topic: suggestions

According to you, what could be some issues or challenges that might be making your integration and the integration of the Indian community here harder both in the job and in society and what could be some suggestions and solutions regarding these issues?