

2011.2 \$ 15.5

Université de Montréal

La communication organisationnelle et la diversité ethnique.

Une étude de cas:

la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM).

par Monica-Gina Durstberger

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maîtrise ès sciences (M.Sc.)

en sciences de la communication

Août 1997

(c) Monica-Gina Durstberger, 1997



P
90
U54
1998
0.005

Université de Montréal

La communication organisationnelle et la diversité ethnique

Une étude de cas

La Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (SOTCM)

par Monica-Gina Durstberger

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maîtrise en sciences (M.Sc.)

en sciences de la communication

Avril 1997



(c) Monica-Gina Durstberger, 1997

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé

La communication organisationnelle et la diversité ethnique.

Une étude de cas:

la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM).

présenté par Monica-Gina Durstberger

a été évalué par un jury composé

des personnes suivantes:

Présidente rapporteure: Line Grenier

Membre du jury: Nicole Giroux

Membre du jury: André Lafrance

Mémoire accepté le 08.07.1998

TABLE DES MATIÈRES:

LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES ANNEXES	VIII
SOMMAIRE	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET LA DIVERSITÉ ETHNIQUE	
1.1 Introduction.....	5
1.2 Importance de la recherche	5
1.3 Définition du champ d'étude.....	7
1.3.1 Le champ de la communication organisationnelle	8
1.3.2 Les paradigmes et les concepts	9
1.4 La recherche qualitative.....	16
1.4.1 L'approche interprétative.....	18
1.4.2 Les faits sociaux.....	19
1.4.3 Le raisonnement analogique.....	20
1.4.4 L'abduction.....	21
1.4.5 L'analyse "grounded theory".....	23
1.5 Questions de recherche	24
1.6 Les concepts et les perspectives théoriques sur l'ethnicité	25
1.6.1 Les paradigmes de l'ethnicité.....	27
1.6.1.1 Le paradigme de l'"Ethnicité"	28
1.6.1.2 Le paradigme de la "Nouvelle Ethnicité"	29
1.6.1.3 Les approches alternatives sur l'ethnicité	30
1.6.2 La communication interculturelle.....	33
1.6.2.1 Le modèle organisationnel	35
1.6.2.2 Le traitement des informations.....	35
1.6.2.3 Le codage et le décodage des messages.....	36
1.6.3 La notion de marge de manoeuvre.....	37
1.7 Conclusion	40

CHAPITRE II L'ETHNOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE

III

2.1	Introduction-----	42
2.2	L'ethnographie organisationnelle-----	42
2.2.1	Le travail sur le terrain-----	43
2.2.2	Le processus ethnographique-----	45
2.2.3	La méta-ethnographie-----	47
2.3	La validité et la fidélité des résultats de recherche-----	48
2.3.1	La validité-----	48
2.3.2	La fidélité-----	49
2.4	Les techniques de la collecte des données-----	51
2.5	Les multiples vagues de collecte et d'analyse des données-----	52
2.5.1	Les préparations-----	53
2.5.2	La littérature organisationnelle-----	53
2.5.3	L'observation non-participante et le journal de bord-----	55
2.5.4	Les entrevues ethnographiques-----	57
2.5.5	Les méthodes d'analyse des données-----	59
2.6	Conclusion-----	65

CHAPITRE III DESCRIPTION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

3.1	Introduction-----	67
3.2	Description de l'entreprise-----	68
3.2.1	Le changement organisationnel-----	70
3.3	La communication externe-----	73
3.3.1	L'information à la clientèle-----	74
3.3.2	Les assemblées publiques du "Conseil d'administration"-----	75
3.3.3	Transport2000-----	78
3.3.4	Le "Comité des plaintes"-----	79
3.3.5	Les arts dans le métro-----	82
3.3.6	Le volet "Équité dans les services"-----	83
3.3.6.1	Les objectifs du volet "Équité dans les services"-----	83
3.3.6.2	Les résultats en matière d'équité dans les services-----	86
3.3.7	Les relations avec les communautés ethniques-----	88
3.4	La communication interne-----	90
3.4.1	Le développement organisationnel-----	91
3.4.2	Les programmes d'information interne-----	92

		IV
3.4.2.1	Le programme d'accueil corporatif-----	93
3.4.3	Les publications internes -----	94
3.4.3.1	L"En Commun" -----	94
3.4.3.2	Le "MEMO-Journal"-----	95
3.4.4	Le traitement des plaintes d'harcèlement à l'interne-----	95
3.4.5	Le volet "Équité dans l'emploi"-----	97
3.4.5.1	Les objectifs du volet "Équité dans l'emploi" -----	98
3.4.5.2	Les résultats en matière d'équité dans l'emploi -----	100
3.4.6	La bande dessinée -----	103
3.4.6.1	La réalisation de la brochure -----	107
3.5	Conclusion -----	111

CHAPITRE IV DESCRIPTION DU CONSTRUIT ORGANISATIONNEL

4.1	Introduction-----	114
4.2	Le sondage "Réactions au programme d'accès à l'égalité"-----	114
4.3	La revue de presse interne -----	117
4.3.1	L'année 1987-----	117
4.3.2	Les années 1988 -1990 -----	120
4.3.3	L'année 1990-----	122
4.3.4	Les années 1991-1993 -----	124
4.4	La macroanalyse des entrevues -----	128
4.4.1	Les méta-catégories pour le milieu A-----	129
4.4.1.1	Les processus formels-----	129
4.4.1.2	Le processus de la diversité ethnique -----	130
4.4.1.3	Le milieu de travail -----	131
4.4.1.4	Les stratégies de communication interculturelle-----	132
4.4.1.5	L'harmonie interculturelle-----	134
4.4.1.6	Les variables indépendantes -----	136
4.4.2	Les méta-catégories pour le milieu B -----	139
4.4.2.1	Les processus formels-----	139
4.4.2.2	Le processus de la diversité ethnique -----	141
4.4.2.3	Le milieu de travail -----	142
4.4.2.4	Les stratégies de communication interculturelle-----	144
4.4.2.5	L'harmonie interculturelle-----	146
4.4.2.6	Les variables indépendantes -----	148
4.5	Conclusion -----	151

CHAPITRE V DISCUSSION

5.1	Introduction-----	153
5.2	Le retour aux questions de recherche-----	153
5.3	Le retour au cadre théorique-----	161
5.4	Les marges de manoeuvre de l'ethnicité-----	165
5.5	Le modèle esthétique sur la communication organisationnelle-----	166
5.5.1	La dimension macro-----	168
5.5.2	La dimension micro-----	169
5.5.3	L'articulation de la structure formelle et informelle-----	170
5.5.3.1	Les conditions informelles de l'harmonie interculturelle-----	170
5.5.3.2	Les conditions formelles de l'harmonie interculturelle-----	171
5.6	Du modèle esthétique au "role model"-----	172
5.7	Conclusion-----	174

CHAPITRE VI CONCLUSION GÉNÉRALE-----	176
--------------------------------------	-----

RÉFÉRENCES-----	184
-----------------	-----

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1a,b	Les paradigmes de la communication organisationnelle -----	11,13
Figure 1.2	L'approche multi-paradigme-----	15
Figure 2a,b	Le modèle paradigmatique de la diversité ethnique -----	61,63
Figure 3.1	L'organigramme de la STCUM-----	71
Figure 3.2	"12 tickets d'un coup, ça vaut le coût!"-----	76
Figure 3.3	Comité d'examen des plaintes-----	80
Figure 3.4a,b	La bande dessinée "Des préjugés?" -----	104,108
Figure 5	Le modèle esthétique sur la communication organisationnelle-----	167

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3	Répartition des effectifs réguliers selon l'origine ethnique, le sexe et le groupe d'emploi-----	69
Tableau 5.1a,b	Synthèse des résultats sur le contexte organisationnel-----	154, 155
Tableau 5.2	Synthèse des résultats sur le construit organisationnel -----	157
Tableau 5.3	Synthèse des méta-catégories, Milieu A -----	159
Tableau 5.4	Synthèse des méta-catégories, Milieu B -----	160

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Étude sur la communication organisationnelle et la diversité ethnique -----	196
Annexe 2	Les multiples vagues de la collecte et de d'analyse des données -----	197
Annexe 2.1	Grille d'entrevue-----	199
Annexe 2.2a,b	Extrait verbatim Y4, et analyse des catégories-----	200, 202
Annexe 2.3	Exemple stratégie ethnies, X4, Q10-----	203
Annexe 2.4	Exemple stratégie culture organisationnelle, X4, Q0-----	204
Annexe 2.5	Exemple harmonie interculturelle, Y2-----	205
Annexe 4.1	Matrice des résultats des entrevues avec X1,X2,X3-----	206
Annexe 4.2	Matrice des résultats des entrevues avec X4,X5,Z1 -----	209
Annexe 4.3	Matrice des résultats des entrevues avec Z2,Y1,Y2 -----	215
Annexe 4.4	Matrice des résultats des entrevues avec Y3,Y4 -----	220
Annexe 5	Répartition des effectifs réguliers issus des minorités selon le groupe d'emploi et la direction exécutive-----	224

Ce mémoire de maîtrise est une contribution à la discussion du phénomène de la diversité ethnique. Pour comprendre l'impact de ce phénomène sur la culture de la communication organisationnelle d'une entreprise de transport, j'ai adopté un point de vue interprétatif et critique, et j'ai fait la triangulation des méthodes de collecte et d'analyse des données. Pour connaître les multiples couches de la signification de la diversité ethnique, j'ai analysé la littérature organisationnelle et les verbatims de mes conversations avec des membres de l'organisation. En particulier, j'ai étudié les caractéristiques de la communication externe et interne, et les relations entre les documents de l'organisation (les textes) et le discours organisationnel (les conversations). Au cours du processus de la recherche ethnographique j'ai élaboré un modèle paradigmatique de la diversité ethnique, et un modèle esthétique sur la communication organisationnelle. J'ai appliqué un raisonnement de type analogique pour examiner la dimension fondamentale ou idéologique et la dimension opératoire ou pratique de la communication organisationnelle par rapport à la diversité ethnique. Enfin, j'ai cherché à démontrer dans ce mémoire de maîtrise que l'ethnographie organisationnelle peut être utilisée par les chercheur-e-s pour comprendre l'impact de la diversité ethnique sur la culture de la communication organisationnelle, et pour identifier les marges de manoeuvre des membres des groupes majoritaires et minoritaires dans les organisations.

MOTS-CLÉS:

“AFFIRMATIVE ACTION”, COMMUNICATION INTERCULTURELLE, CULTURE ORGANISATIONNELLE, DIFFÉRENCE, DISCOURS ORGANISATIONNEL, DIVERSITÉ ETHNIQUE, ETHNOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE, PROGRAMME D'ACCES À L'ÉGALITÉ, SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE MONTRÉAL (STCUM), STRUCTURE FORMELLE ET STRUCTURE INFORMELLE

"Une recherche est une sorte de voyage visant à faire reculer
les frontières de l'inconnu" (Deslaurier, 1991: 119).

"Quand on est entré dans ce programme-là qui commençait en 1990-91, et je trouvais ça très, c'est un grand défi de faire ça, parce que ce n'était pas une mince tâche qu'on engage tous genres de minorités, on va les inclure aussi, on va les former, on va faire en sorte qu'elles soient bien acceptées par tout le monde. C'est d'une part, être accepté par les client-e-s, et aussi être accepté par ses collègues de travail. Donc, c'est un bon défi, on a, je pense on a réussi à l'atteindre dans une certaine mesure. On n'a pas, - en tout cas, moi personnellement - on n'avait pas beaucoup d'incidents, c'est très important là-dessous, pas plus quand on intègre des femmes comme chauffeuses d'autobus. Au début cela n'a pas été facile, facile. Dans les centres de transport, traditionnellement on avait une toilette pour les gars. Il n'y avait même pas de toilette pour les filles(..) Je veux dire que notre mentalité finalement c'était toujours une entreprise des gars, le transport en commun. C'était opéré à l'époque où c'était dans les années 50 après que la guerre était arrivée, c'était le militaire qui faisait le transport en commun à Montréal, c'était une entreprise militaire. Ça restait un peu, très logistique" (Entrevue avec un responsable non-ethnique, le 6 Novembre 1996).

INTRODUCTION

INTRODUCTION:

La problématique dans laquelle s'inscrit mon mémoire de maîtrise sur la communication organisationnelle et la diversité ethnique est celle de la discrimination et l'exclusion des groupes ethniques du marché du travail.

Le problème de l'exclusion des minorités est une conséquence de la discrimination systématique et institutionnalisée. Ce problème de l'exclusion et de la discrimination a attiré mon attention lorsque j'ai lu le livre "Ethnicity and Human Rights in Canada" qui a été écrit par Evelyne Kallen. Cette auteure rapporte le cas d'une agence de personnel qui a accepté des demandes de personnel "white only" (1995: 141-142) pour indiquer que les programmes d'accès à l'égalité permettent de corriger les injustices dont est victime une partie importante de la population.

Kallen (1995) identifie dans son livre les différents facteurs qui contribuent à la stratification ethnique au Canada. Elle décrit le racisme institutionnalisé et identifie les huit techniques de la domination qui sont appliquées pour maintenir les groupes ethniques dans l'infériorité: l'exclusion de la politique, l'exclusion de la propriété, le manque d'opportunités d'emploi et de salaire, les logements inadéquats, le contrôle des médias, le contrôle de l'immigration et la propagande haineuse.

L'objectif principal de la recherche sur la communication organisationnelle et la diversité ethnique a été d'obtenir la parole

des membres des groupes ethniques divers qui travaillent dans une entreprise de transport. Mon choix a porté sur la Société de Transport de la Communauté urbaine de Montréal (STCUM) parce qu'elle est une organisation parapublique qui a implanté en 1987 un programme d'accès à l'égalité et qu'elle a fait un effort pour améliorer la communication interculturelle à l'intérieur et avec l'environnement de l'entreprise. À titre d'exemple, le programme de formation qui est donné aux chauffeuses/chauffeurs et au personnel de surveillance devrait améliorer les relations avec la clientèle multi-ethnique. Présentement, le département des communications élabore, de concert avec le responsable du Programme d'accès à l'égalité, un guide qui aidera les gestionnaires à prévenir et à résoudre des problèmes liés à la discrimination raciale.

Ce mémoire de maîtrise est structuré de la manière suivante: dans le **premier chapitre**, je fournis les concepts-clés qui ont déterminé mes investigations sur la diversité ethnique et la communication organisationnelle et je discute le cadre théorique général qui m'a permis d'augmenter ma sensibilité théorique par rapport à ce phénomène organisationnel.

Dans le **deuxième chapitre**, le processus ethnographique et les méthodes de collecte et d'analyse des données sont expliqués ainsi que les stratégies qui peuvent assurer la fidélité et la validité des résultats de recherche.

Le **troisième chapitre** fournit une description

ethnographique sur le contexte organisationnel de la STCUM pour informer la lectrice/le lecteur des caractéristiques de la politique du programme d'accès à l'égalité et pour donner une image de la dimension fondamentale ou idéologique de la diversité ethnique.

Dans le **quatrième chapitre**, je présente ma description ethnographique sur le construit organisationnel ou la dimension opératoire ou pratique de la communication organisationnelle pour démontrer l'impact des politiques de communication sur la communication organisationnelle.

Dans le **cinquième chapitre**, je fais le lien entre mes données ethnographiques sur les stratégies qui sont employées par les membres de l'organisation et les stratégies de la politique de communication à l'égard de la diversité ethnique. Je présente également mon modèle esthétique sur la communication organisationnelle.

Dans le **chapitre de conclusion** du mémoire, j'invite les chercheur-e-s en communication à explorer les dernières frontières du phénomène de la diversité ethnique, puisque ce phénomène organisationnel est une expression d'une marge de manoeuvre qui influence la culture organisationnelle.

CHAPITRE I
LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE
ET
LA DIVERSITÉ ETHNIQUE

1.1 Introduction:

Ce chapitre est divisé en deux parties. Dans un premier temps, j'explique l'importance de la recherche sur la diversité ethnique et la communication organisationnelle. Dans un deuxième temps, je décris le champ de la communication organisationnelle puis les concepts et les paradigmes qui ont coloré mes interprétations de la réalité organisationnelle. Dans un troisième temps, la recherche qualitative est discutée et mon choix de la "grounded theory" est alors justifié. Cette première partie se termine sur les questions qui m'ont guidé lors de mon entrée dans le milieu organisationnel. Quant à la deuxième partie, je présente les concepts et les paradigmes de l'ethnicité ainsi que le modèle organisationnel de la communication interculturelle qui m'ont aidé à comprendre le phénomène de la diversité ethnique à la "STCUM".

1.2 Importance de la recherche:

Dans l'article "'Diversity' and Organizational Communication" (1995), Brenda Allen identifie dans la littérature trois grands thèmes des travaux de recherche qui ont été réalisés sur la communication et l'ethnicité: les stéréotypes et la communication, les systèmes de valeurs et les normes culturelles, et la communication dans les organisations diversifiées (1995:145-149).

Allen constate que la plupart des informations sur l'ethnicité proviennent des disciplines comme l'anthropologie, la sociologie, la psychologie, le comportement organisationnel, etc., et qu'il n'y a que peu d'études qui portent sur la communication organisationnelle et l'ethnicité (1995: 14).

Ce manque de travaux de recherche est confirmé par Cox qui explique dans son article "Problems with Research by Organizational Scholars on Issues of Race and Ethnicity" (1990) que le nombre des publications des travaux de recherche sur la diversité dans les organisations est en train de diminuer au lieu d'augmenter:

"Despite a growing need for knowledge about the effects of race and ethnicity in organizations, relatively little research on these issues has been performed and few research reports have been published in the major management journals" (Cox,1990:5).

Selon Cox (1990), ce manque de travaux de recherche peut être attribué, d'une part au manque de chercheur-e-s qui travaillent activement sur le sujet, et d'autre part, aux problèmes d'ordre méthodologique qui restreignent le nombre de travaux de recherche menés à terme puis publiés.

Quant aux obstacles d'ordre méthodologique qui empêchent la réalisation des travaux sur l'ethnicité et les organisations, Cox pense qu'ils proviennent souvent de l'utilisation des méthodes non-traditionnelles de recherche (méthodes cliniques, autobiographies, recherche-action, etc.). D'autres collègues scientifiques ainsi que les journaux conservateurs rejettent les résultats de recherche produits de cette manière.

En conséquence, le projet de recherche que j'ai réalisé sur la communication organisationnelle et l'ethnicité répond à un besoin réel d'en savoir plus sur l'impact de l'hétérogénéité ethnique sur la communication organisationnelle.

Étant donné que je m'intéresse à la réalité des membres des groupes ethniques, cette recherche a porté sur des mesures telles

que le programme d'accès à l'égalité et la formation sur la communication interculturelle puis sur la pratique de la communication interculturelle.

Quant aux résultats de recherche, j'espère que la description ethnographique sur la réalité organisationnelle par rapport à la diversité ethnique et à l'harmonie interculturelle informera les praticien-ne-s ainsi que les responsables de la STCUM sur les effets de la politique du Programme d'accès à l'égalité et sur les expériences des membres des groupes ethniques afin que des stratégies puissent être envisagées pour une amélioration de la qualité de vie au travail dans l'organisation.

1.3 Définition du champ d'étude:

Étant donné que l'étude sur le discours organisationnel et la construction de la différence ethnique comporte des réflexions d'ordre phénoménologiques, sémiologiques, et politiques, mon mémoire est en premier lieu une réflexion sur la diversité des rationalités relatives à la diversité ethnique et à l'identité culturelle (niveau micro). En deuxième lieu, il s'agit d'une réflexion sur l'identité d'une organisation (niveau macro) et de ses différentes microcultures (niveau méso).

Si ma compréhension de la nature du phénomène de la communication organisationnelle conditionne ma perception des événements et des faits jugés pertinents pour l'étude de la culture d'entreprise par rapport à la construction du concept de l'ethnicité, il importe que la lectrice/le lecteur soit informé-e sur mes

prémises ontologiques (la nature du phénomène), **épistémologiques** (la nature de la connaissance sur le phénomène) **et méthodologiques** (la manière d'étudier le phénomène) de la recherche. En conséquence, j'esquisse dans cette section les frontières du champ disciplinaire à l'intérieur duquel je situe l'objet d'étude. Je précise de plus les concepts-clés comme la culture, la communication organisationnelle, la culture organisationnelle, l'ethnographie, la théorie et la construction théorique.

1.3.1 Le champ de la communication organisationnelle:

La communication organisationnelle est tributaire d'un champ d'étude qui se situe au carrefour de différentes disciplines, notamment la communication, l'anthropologie, et la sociologie. Parce qu'il existe à l'intérieur de ces disciplines différentes conceptions à l'égard de l'étude sur la culture organisationnelle, je précise que je m'identifie comme une chercheuse qui adhère à une orientation philosophique qu'on peut qualifier d'interprétative (voir section 1.4.1) et de critique (l'approche anthropology of advocacy).

Dans un premier temps, ma définition du concept de la **culture** correspond à celle de Berger et Luckmann (1967):

"culture - another word for social reality - is both product and process, the shaper of human interaction and the outcome of it, continually created and recreated by people's ongoing interactions" (cité par Jelinek, Smircich, et Hirsch, 1983: 331).

Dans un deuxième temps, j'adopte dans ce mémoire la définition de la **communication organisationnelle** que fournit Bantz:

"(organizational communication) is the collective creation, maintenance, and transformation of organizational meanings and organizational expectations through the sending and using of messages" (Bantz, 1993: 18).

Dans un troisième temps, mon analyse organisationnelle s'inscrit dans ce qu'appelle Smircich (1983) la **perspective cognitive**, puisque:

"the understanding of organizations as cultures - structures of knowledge, cognitive enterprises, or master contracts - is strikingly similar to the notion of paradigm as it is applied in scientific communities. In other words, paradigms and cultures both refer to world views, organized patterns of thought with accompanying understanding of what constitutes adequate knowledge and legitimate activity" (Smircich, 1983: 350).

Aussi, j'ai adopté ce qu'appelle Kathleen L. Gregory (1983) un "**native-view paradigm**" parce que je me suis intéressée à la connaissance culturelle (native theories) des membres de l'organisation. Gregory précise dans son article "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations (1983) que:

"Native-view paradigms from anthropology would be especially appropriate for exploring the multiculturalism of organisations" (Gregory, 1983: 366).

1.3.2 Les paradigmes et les concepts:

Dans cette section je définis le terme paradigme et je présente le schéma d'analyse que proposent Burrell, G. et Morgan, G. dans leur livre "Sociological Paradigms and Organizational Analysis" (1979: 1-37). En plus de résumer les deux dimensions du schéma d'analyse, je donne les caractéristiques générales du paradigme interprétatif,

du paradigme fonctionnaliste, du paradigme humaniste radical et du paradigme structuraliste radical. J'énumère aussi les métaphores importantes qui existent en communication organisationnelle.

Pour commencer, Putnam explique dans "Paradigms for Organizational Communication Research: An overview and Synthesis":

"A paradigm represents an implicit or explicit view of reality, a set of core assumptions about alternative world views. Paradigms encompass beliefs, values, and methods that guide researchers in selecting basic premisses and methodologies" (Putnam, 1982: 192).

Étant donné que toutes les théories sociales s'inscrivent dans une philosophie de la science et dans une théorie de la société (Burrell et Morgan, 1979), des approches théoriques semblables peuvent être classifiées dans un paradigme particulier.

Les subjectivistes pensent que l'individu peut agir sur les phénomènes sociaux parce qu'ils définissent la réalité comme une création par les individus eux-mêmes, alors que les objectivistes pensent que les phénomènes sociaux sont indépendants de l'individu parce qu'il y existerait une réalité extérieure à l'individu. Si l'approche subjectiviste traduit une ontologie nominaliste, une épistémologie anti-positiviste, une méthodologie idéographique ainsi qu'une conception volontariste de la nature humaine (Figure 1.1a), l'approche objectiviste présuppose une ontologie réaliste, une

Figure 1.1a Les paradigmes de la communication organisationnelle

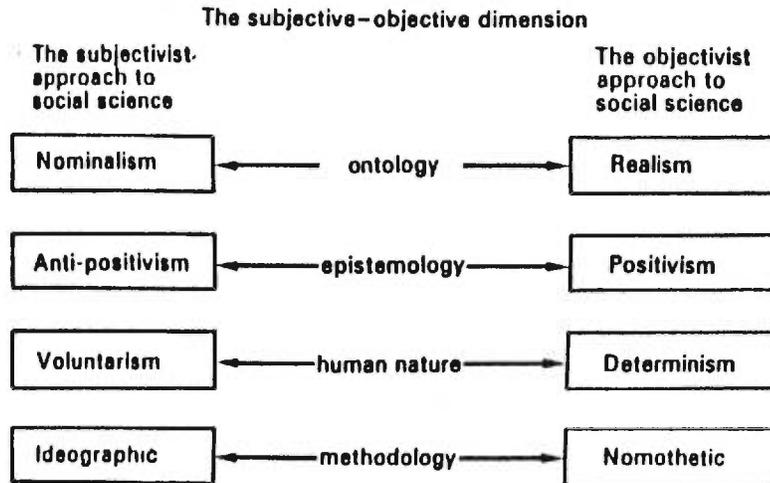


Figure 1.1 A scheme for analysing assumptions about the nature of social science

Assumptions about the Nature of Society 13

Table 2.1

Two theories of society: 'order' and 'conflict'

<i>The 'order' or 'integrationist' view of society emphasises:</i>	<i>The 'conflict' or 'coercion' view of society emphasises:</i>
Stability Integration Functional co-ordination Consensus	Change Conflict Disintegration Coercion

Table 2.2

The regulation—radical change dimension

<i>The sociology of REGULATION is concerned with:</i>	<i>The sociology of RADICAL CHANGE is concerned with:</i>
(a) The status quo (b) Social order (c) Consensus* (d) Social integration and cohesion (e) Solidarity (f) Need satisfaction† (g) Actuality	(a) Radical change (b) Structural conflict (c) Modes of domination (d) Contradiction (e) Emancipation (f) Deprivation (g) Potentiality

(Burrell et Morgan, 1979 pages 3, 13, 18)

épistémologie positiviste, une méthodologie nomothétique et une conception déterministe de la nature humaine.

D'ailleurs, le débat "ordre/conflit" produit des points de vue distinctifs sur l'ordre social, notamment l'idée de la stabilité versus le changement social. Enfin, le schéma d'analyse que proposent Burrell et Morgan aide à identifier et à analyser les méta-reflexions qui guident les théoricien-ne-s en termes de leur idées sur la nature de la science et sur la nature de la société, puisqu'il précise le fondement ontologique, épistémologique et méthodologique des théories en organisation et en communication organisationnelle.

En conséquence, le schéma d'analyse de Burrell et Morgan a deux dimensions: la dimension subjective-objective, et la dimension régulation-changement radical (Figure 1.1b). Dans la dimension régulation sont classifiées les théories qui expliquent la stabilité sociale (le paradigme interprétatif et le paradigme fonctionnaliste), alors que les théories qui expliquent le changement social font partie d'une sociologie du changement radical (le paradigme structuraliste radical et le paradigme humaniste radical).

Ensuite, Burrell et Morgan présentent, en fonction de ces quatre visions différentes sur la réalité sociale et sur l'ordre social, les métaphores importantes en communication organisationnelle (Figure 1.1b):

Figure 1.1b Les paradigmes de la communication organisationnelle

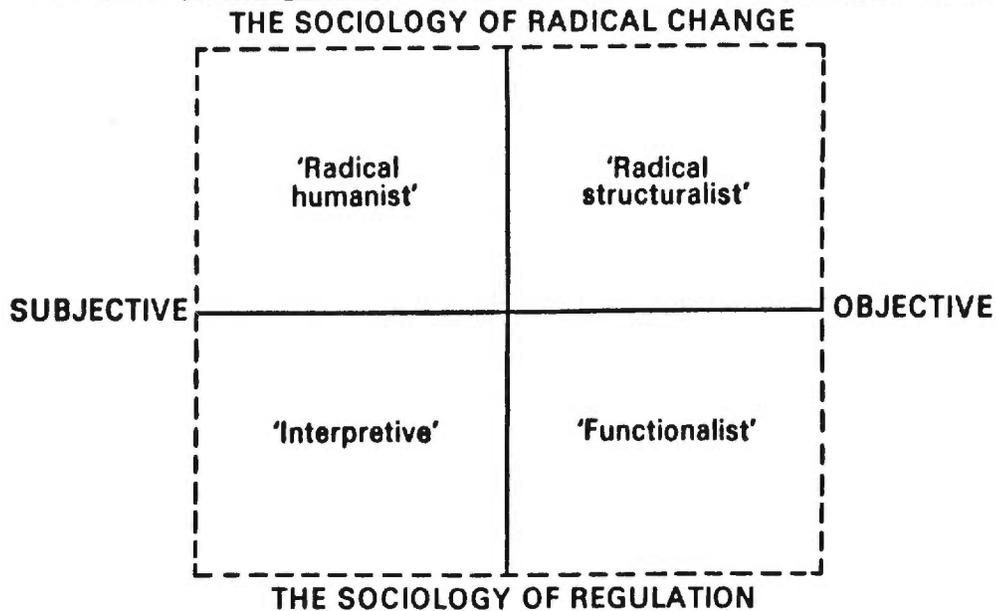


Figure 3.1 Four paradigms for the analysis of social theory

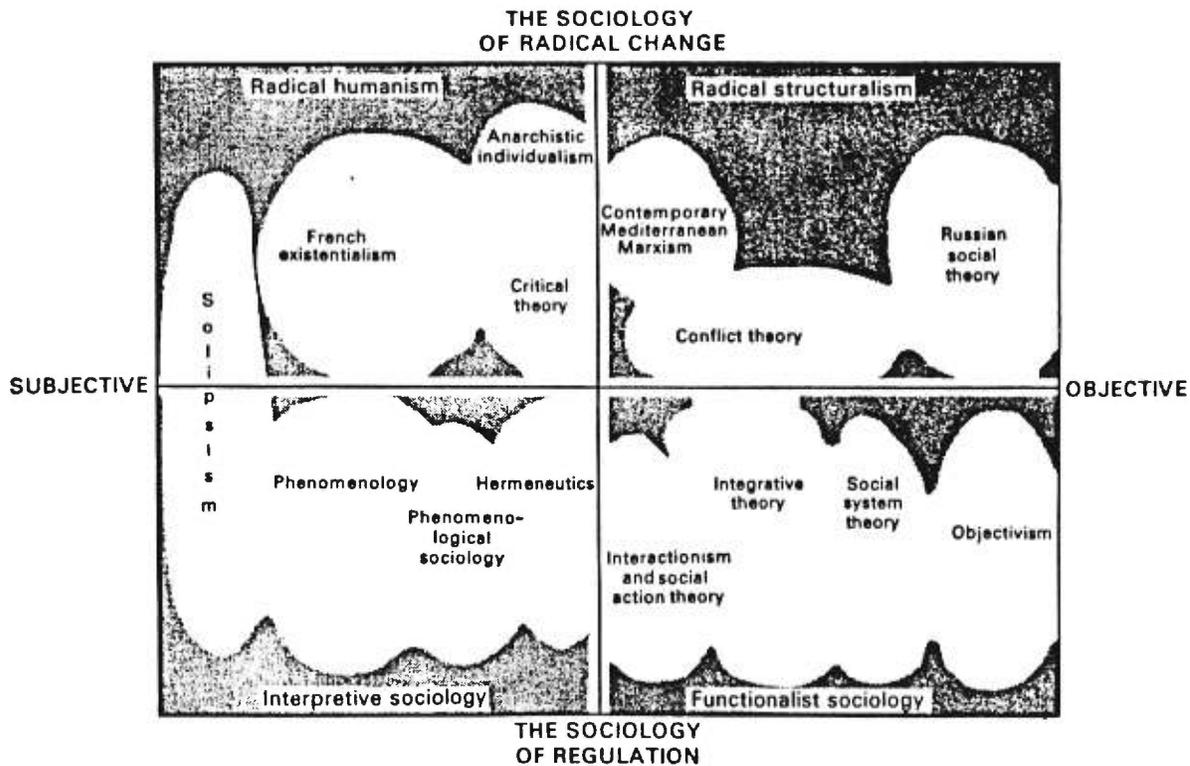


Figure 3.3 The four sociological paradigms

(Burrell et Morgan, 1979 pages 22,29)

Premièrement, les métaphores du paradigme interprétatif sont l'herméneutique, l'interactionnisme symbolique, l'ethnométhodologie, la phénoménologie et ce qu'on appelle la "grounded theory". Deuxièmement, les métaphores pour le paradigme dominant en théorie de l'organisation sont celle de la machine, de l'organisme biologique, de l'école cybernétique. À la frontière qui sépare le paradigme fonctionnaliste du paradigme interprétatif se situe la théorie de l'action. Troisièmement, le paradigme humaniste radical inclut la métaphore de la prison psychique, la théorie critique, l'école de Frankfurt, la perspective pragmatique ainsi que les écoles de pensée de Freud, de Jung et d'Habermas. Quatrièmement, les métaphores du paradigme structuraliste radical sont la métaphore "iron cage", la théorie de conflit de Dahrendorf et la notion marxiste des images catastrophiques.

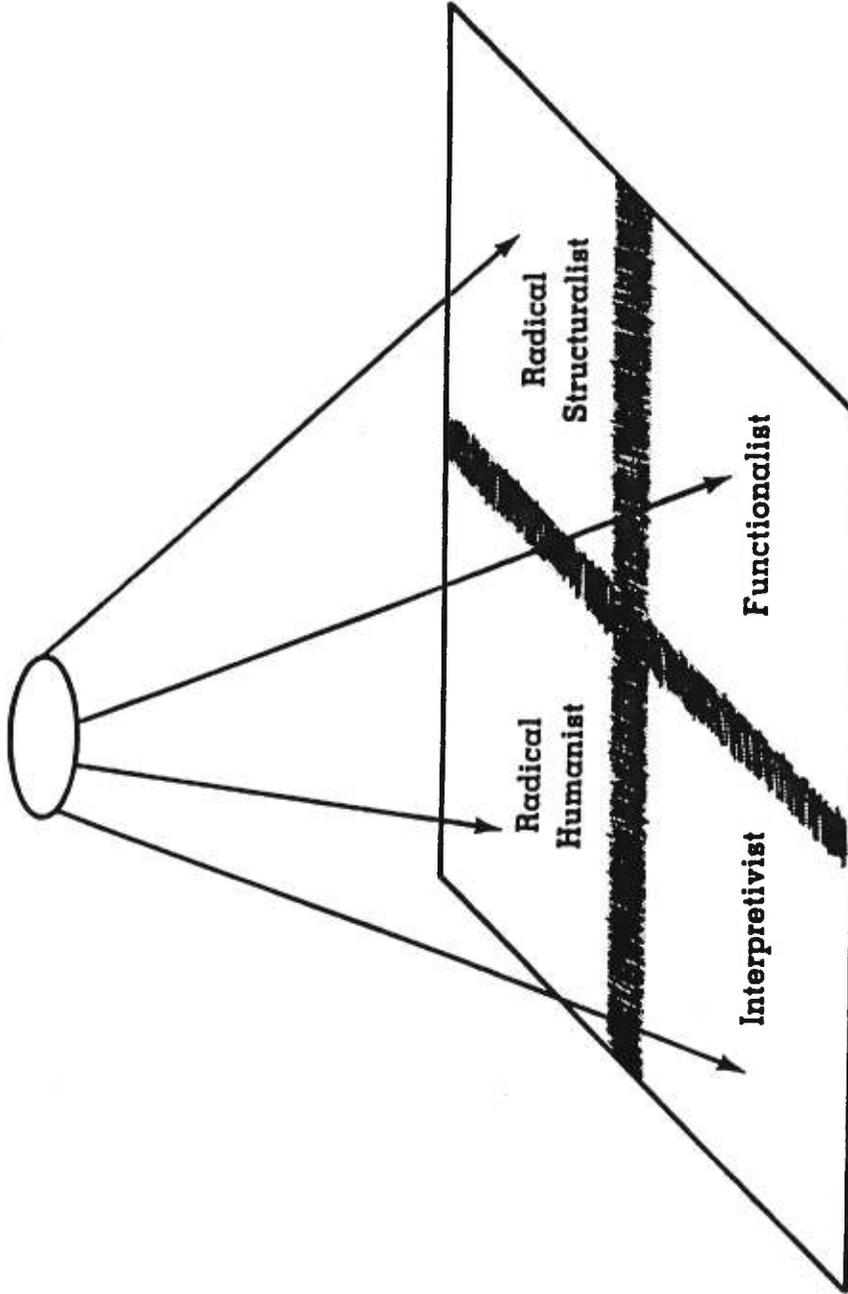
Enfin, le schéma n'est pas accepté par l'ensemble de la communauté scientifique à cause du dogme de l'incommensurabilité des paradigmes. En effet, Burrell et Morgan insistent que:

"one cannot operate in more than one paradigm at any given point of time, since in accepting the assumptions of one, we defy the assumptions of all the others" (Burrell et Morgan, 1979: 25).

Dans l'article "Multiparadigm Perspectives on Theory Building (1990) Gioia D. et Pitre, E. critiquent "the intellectual provincialism (..)(which) proceeds with only one perspective without attempting to account for disparate views" tout en insistant que:

"Multiparadigm approaches to theory building can generate more complete knowledge than can any single paradigmatic perspective" (Gioia et Pitre, 1990: 599).

Figure 1.2 L'approche multi-paradigme



(Gioia et Pitre, 1990 page 597)

1. The shaded areas between the paradigms represent the blurred transition zones.
2. The meta-level vantage position, represented by the ellipse, is arbitrarily placed above the Radical Humanist paradigm to connote that the viewer typically is rooted in the assumptions of some paradigm. Yet the circle also represents the possibility of multiple viewers, ideally from multiple paradigms.
3. The directional arrows toward the plane of the paradigms represent the diverse paradigmatic views available from the meta-level vantage position. (The perspective lines are **not** intended to depict convergence toward some viewpoint that would represent integration of differing, multiple views.)

Figure 3. The metaparadigm perspective.

En conséquence, j'ai essayé de situer ma recherche au carrefour des paradigmes interprétatif/structuraliste radical et fonctionnaliste en pratiquant une approche phénoménologique et cognitive, et j'ai appliqué l'approche "anthropology of advocacy". Si Gioia et Pitre insistent que les chercheur-e-s devraient se servir d'une approche plus inclusive (Figure 1.2) qui leur permet de lier plusieurs perspectives paradigmatiques pour expliquer un phénomène de l'organisation, ils admettent néanmoins que chaque perspective méta-paradigmatique peut être retracée dans un paradigme spécifique (Gioia et Pitre, 1990: 596).

1.4 La recherche qualitative:

Étant donné que la diversité ethnique est un sujet relativement peu exploré en communication organisationnelle et qu'il n'est pas possible de mesurer et comprendre l'impact de la communication organisationnelle à l'aide des méthodes quantitatives traditionnelles, j'ai opté pour une recherche de type qualitatif visant à étudier les significations et la connaissance des membres de l'organisation, en plus de connaître les multiples couches (les **thick descriptions**), les multiples niveaux de la diversité ethnique (contexte international, société plus large, environnement organisationnel, organisation, micro-culture/département, groupe de travail, individu), ainsi que l'identité de l'organisation (culture organisationnelle).

Si d'une manière générale, les positivistes préfèrent des "thin descriptions", les chercheuses qui appliquent une approche

qualitative s'intéressent aux "thick descriptions" (Peacock, 1986: 71). Leurs "thick descriptions" proviennent d'un processus de recherche qui ressemble à l'apprentissage d'une culture:

"the group *teaches* the investigator, and this kind of learning differs from analysis of responses viewed in a detached way" (Peacock, 1986: 72).

Aussi, l'**ethnographe**, à la différence de la chercheuse/du chercheur positiviste, ne procède pas à partir d'une idée aux données, mais elle/il cherche à découvrir les idées dans les données. La/le chercheur-e qui applique une approche qualitative doit avoir des questions de recherche, mais la démarche de recherche en soi est imprévisible puisque:

"one may enter the field with a specific question or hypothesis, but in the field one encounters something challenging the very formulation of that question; one realizes that the question is misleading or irrelevant" (Peacock, 1986: 69).

Dans leur livre "Basics of qualitative research" Strauss et Corbin évoquent les différents types de la recherche qualitative: la "grounded theory", l'ethnographie, l'approche phénoménologique l'histoire de vie, et l'analyse conversationnelle (Strauss et Corbin, 1990).

Strauss et Corbin (1990) proposent aux chercheur-e-s d'utiliser plusieurs sources afin d'augmenter leur sensibilité théorique et pour enrichir leurs données qualitatives. En effet, dans mon étude, j'ai triangulé les données avec des données quantitatives pour situer le problème par rapport aux statistiques sur le contexte économique et social.

1.4.1 L'approche interprétative:

Burrell et Morgan (1979) expliquent que le **paradigme interprétatif** est le produit de la tradition idéaliste allemande et du mouvement romantique du 18^{ième} siècle. Il traduit une sociologie de la régulation. Il est de type subjectif, son ontologie est nominaliste, son épistémologie est anti-positiviste, sa méthodologie est idéographique et sa compréhension de la nature humaine est volontariste.

Mon étude sur la communication organisationnelle et la diversité ethnique s'inscrit dans le paradigme interprétatif parce que j'ai demandé aux membres de l'organisation comment ils perçoivent et définissent la réalité organisationnelle afin de pouvoir me forger une image sur les multiples réalités subjectives qui existent dans l'organisation.

En particulier, le choix de l'interprétivisme correspond à mon rejet du stéréotype de la chercheuse autoritaire qui force ses catégories sur ses sujets (Peacock, 1986). Peacock indique que les chercheur-e-s qui adhèrent à la tendance philosophique du positivisme ne font que réifier des données, puisqu'ils se limitent avec leurs hypothèses, leur rationalité et leur efficacité à tester des données qui leur semblent pertinentes. Ils reproduisent ("manufacture") leurs données à travers l'expérimentation, le questionnaire et les statistiques (Peacock, 1986).

1.4.2 Les faits sociaux:

Selon Turner (1980) (cité dans Noblit et Hare, 1988) l'explication des faits sociaux qui est conforme avec l'approche interprétative comprend trois prémisses de base:

Dans un premier temps, toute connaissance sociale est essentiellement comparative d'une manière implicite ou explicite. Quand la chercheuse/le chercheur décide d'étudier un sujet qui est intéressant, cette décision peut être prise en fonction de ce que Noblit appelle le "different practices hypothesis" c'est-à-dire tout ce qui varie dans l'expérience, la connaissance et les attentes de la/du chercheur-e (Noblit et Hare, 1988: 30).

Dans un deuxième temps, la/le chercheur-e doit travailler sur l'"**explanatory puzzle**" qui explique pourquoi la pratique diffère de ce qui est attendu implicitement ou explicitement. Elle/il tente de vérifier ou falsifier son hypothèse afin de comprendre le "explanatory puzzle". Cette réponse est interprétative, et la/le chercheur-e doit faire référence à différents contextes historiques et sociaux ainsi qu'à des normes, à des valeurs et/ou à des relations sociales comme des raisons des pratiques observées (idem: 30-31).

Dans un troisième temps, l'explication sociale doit être inductive et doit être faite à partir de la comparaison de cas qui donnent lieu à des "puzzles" différents (section 2.2.3) (idem: 31).

Pour préciser, en sémantique, les traductions peuvent être littérales (mot par mot) ou idiomatiques (traduction de la

signification du texte). Turner explique que les traductions qui décrivent le mieux les faits observés sont une forme générale d'**analogie**, puisque le raisonnement analogique permet de communiquer le sens de la chose:

“the different practice in a social group or social context that raises puzzles is explained in a way that a different rule of a game is explained (because) (..) we translate the observed practice into our practices by treating each as an analogy of the other” (idem: 31).

1.4.3 Le raisonnement analogique:

L'application d'un raisonnement analogique est pertinent pour l'étude sur la diversité ethnique et la communication organisationnelle, puisque l'analogie correspond au “rapport existant entre des choses (..) ou entre des personnes qui présentent des caractères communs, tout en étant essentiellement différentes” (Larousse, 1982: 434). Le terme 'analogue' peut être traduit par “proportionnel” (Larousse, 1982: 435) et:

"L'analogie est l'identité de la relation qui réunit, chacun séparément, deux ou plusieurs couples de termes. Analogie est ainsi synonyme de proportion mathématique. - Si, au lieu d'enregistrer de telles relations, on vise à les établir, la connaissance des trois termes d'une proportion à deux couples permet d'en déterminer le quatrième" (Greimas et Courtés, 1979: 13).

Aussi, **le processus analogique est une partie intégrale de la construction d'un modèle en sciences.** Les auteur-e-s du “Encyclopedic Dictionary of Semiotics” (Sebeok, 1986), avancent l'exemple de Yule et de son “modèle d'urne” que celui-ci utilise pour illustrer la création d'un texte. Selon Yule chaque auteur-e possède un “treasure chest” - l'urne - qui contient les papiers sur lesquels

les mots de son vocabulaire sont écrits. Son texte est créé lorsqu'elle/il utilise les papiers que contient l'urne:

"such analogical simplifications (or models) are common place in scientific thought as a whole and range from the most elaborate scientific theories to the more prosaic wind tunnel and analog computer (..) As in scientific thought, a model is constructed by analogy and then manipulated by means of logical deduction" (Sebeok, 1986: 27).

Bateson G. et Bateson, M.C. expliquent dans "Angels Fear" (1987) qu'un **modèle** sert essentiellement à trois buts. Premièrement, le modèle qui symbolise le sujet à l'étude fournit un langage qui est suffisamment schématique et précis pour permettre la comparaison de ses propres relations avec celles du sujet. Le modèle facilite ainsi la discussion des relations qu'on cherche à examiner. Deuxièmement, à l'aide de ce vocabulaire des relations, la/le chercheur-e peut commencer à poser des questions et éventuellement à y trouver des réponses. Troisièmement, un modèle est surtout un instrument d'abduction qui rend possible l'étude comparative de différents champs de phénomènes.

1.4.4 L'abduction:

Bateson, G. et Bateson, M.C. (1987) précisent que l'**abduction** est:

"a form of reasoning in which a recognizable similarity between A and B propose the possibility of further similarity" (Bateson et Bateson, 1987: 206).

D'ailleurs, c'est uniquement par l'abduction que des nouvelles idées sont produites et rendues accessibles à la science parce que la

déduction et l'induction sont insuffisantes pour assurer le progrès scientifique:

"abduction generates small numbers of hypothesis (infinitesimally small when contrasted with the numbers of logically possible explanations) (..) (but) in the absence of such a vehicle for drastically paring down the number of hypothesis to be tested, it would be impossible to account for the historically verified success of science in generating true hypothesis" (Sebeok, 1986: 3).

Enfin, l'abduction est le processus de construction d'une théorie qui permet d'expliquer des faits sociaux. Si la déduction est inférée de la règle et du cas au résultat, et l'induction est inférée du cas et du résultat à la règle, l'**hypothèse** est inférée d'une règle et d'un résultat au cas. Voilà l'exemple classique que donne Peirce pour illustrer ces différences de raisonnements:

"Deduction:

Rule.- All the beans from this bag are white.
Case.- These beans are from this bag.
.-.,Result.- These beans are white.

Induction:

Case.- These beans are from this bag.
Result.- These beans are white.
.-.,Rule.- All the beans from this bag are white.

Hypothesis:

Rule.- All the beans from this bag are white.
Result.- The beans are white.
.-.,Case.- These beans are from this bag." (Sebeok, 1986: 4).

1.4.5 L'analyse "grounded theory":

Dans "Multiparadigm Perspectives on Theory Building"(1990) Dennis A. Gioia et Evelyn Pitre définissent la **théorie** comme: "any coherent description or explanation of observed or experienced phenomena", et ils expliquent que "(theory building) refers to the process or cycle by which such representations are generated, tested and refined" (Gioia et Pitre, 1990: 587).

L'approche dite "theory building" que j'ai choisie constitue la forme d'interprétation la plus adéquate pour comprendre la réalité étudiée, parce que:

"theory building'...implies interpreting data, for the data must be conceptualized and the concepts related to form a theoretical rendition of reality (...).The theoretical formulation that results not only can be used to explain that reality but provides a framework for action"(Strauss et Corbin, 1990: 22).

La décision de faire une interprétation de type "**grounded theory**" est justifiée par ma préférence de vouloir analyser les résultats de recherche au lieu de les présenter à la manière de la/du journaliste organisationnel-le. Aussi, l'approche dite "grounded theory" cadre bien avec l'approche **anthropology of advocacy** parce que si on comprend bien les relations entre les éléments qui composent le problème, on peut agir sur le phénomène par des pratiques innovatrices.

1.5 Questions de recherche:

Avant de présenter le cadre théorique général, je présenterai les questions de recherche qui ont guidé la recherche sur la communication organisationnelle et l'ethnicité lors de l'entrée dans le milieu organisationnel:

Dans un premier temps, je me suis intéressée aux stratégies qui sont employées pour éviter l'exclusion des membres des minorités ethniques et pour augmenter leur nombre dans l'entreprise, puis aux stratégies qui sont présentement utilisées par la STCUM pour sensibiliser les employé-e-s aux défis et aux problèmes de la communication interculturelle.

Dans un deuxième temps, je me suis intéressée aux explications données par les actrices/acteurs sur la différence ethnique et l'exclusion des minorités. Je me suis aussi demandée quelles sont leurs perceptions relatives au programme d'accès à l'égalité, puis aux personnes qui ont été engagées dans le cadre de ce programme.

Dans un troisième temps, je voulais savoir si le programme d'accès à l'égalité permet aux minorités de prendre leur place dans l'organisation non seulement en termes d'accès à l'emploi mais s'il s'agit aussi d'un moyen pour obtenir une promotion pour avancer dans la hiérarchie.

Dans un quatrième temps, l'étude sur la communication organisationnelle et l'ethnicité visait à m'informer sur les stratégies de la communication que les différents actrices et acteurs emploient pour se comprendre à travers leurs différences ethniques. Plus précisément, je me suis intéressée à l'évaluation

que font les employé-e-s de la communication interculturelle et de la formation sur la communication interculturelle.

1.6 Le concepts et les perspectives théoriques sur l'ethnicité:

Avant de présenter le cadre théorique qui a guidé mes réflexions sur la communication organisationnelle et l'ethnicité, il importe d'indiquer que ce cadre théorique est général. Étant donné que j'ai opté pour une démarche empirico-inductive, ce cadre théorique m'a aidé à augmenter ma sensibilité théorique (voir section 1.4.5).

Pour commencer, Kurt Lewin (1948) définit l'**ethnicité** ou l'identité ethnique comme une manière dont les personnes se situent psychologiquement par rapport à un système ou des systèmes sociaux en fonction de leur origine ethnique et une manière dont elles imaginent que les autres les perçoivent et les situent par rapport à ces systèmes (cité dans Breton, 1990: 35).

Selon Anthony P. Cohen:

“Ethnicity has come to be regarded as a mode of action and of representation: it refers to a decision people make to depict themselves or others symbolically as the bearers of a certain cultural identity” (Cohen, 1994: 119).

Pontignet et Streiff-Fenart (1995) parlent de l'imprécision et de l'hétérogénéité du contenu de cette notion. Ces auteurs expliquent dans “Théorie de l'ethnicité” (1995) les différentes définitions ainsi que les approches théoriques existantes sur l'ethnicité, notamment l'ethnicité comme donnée primordiale, l'ethnicité comme extension de la parenté, l'ethnicité comme expression d'intérêts

communs, l'ethnicité comme reflet des antagonismes économiques, l'ethnicité comme système culturel et l'ethnicité comme forme d'interaction sociale (Pontignet et Streiff-Fenart, 1995: 93-133).

Pour étudier l'impact de la diversité ethnique sur la communication organisationnelle j'ai adopté un point de vue constructiviste. Pour savoir comment les membres de l'organisation négocient leur ethnicité j'ai choisi comme "working definition" l'approche interactionnelle (voir Barth, 1969; Cohen, 1986, 1985; Dei, 1997; Meintel, 1993).

"L'ethnicité y est vue comme un élément de définition de situation manipulé par les acteurs dans le cours de leurs interactions. Loin de s'imposer aux acteurs comme une donnée du monde social à accepter telle quelle, l'ethnicité s'offre à eux comme un moyen de construction, de manipulation et de modification de la réalité. Elle est un élément des négociations explicites ou implicites d'identité toujours impliquées dans les relations sociales. (..) Étudier l'ethnicité consiste alors à inventorier le répertoire des identités disponibles dans une situation pluri-ethnique donnée et à décrire le champs de saillance de ces identités dans diverses situations de contact. L'analyse situationnelle de l'ethnicité s'attache à l'étude de la production et de l'utilisation des labels au moyen desquels les membres des sociétés pluri-ethniques s'identifient et se différencient, et à l'étude des choix tactiques et des stratagèmes qu'ils mettent en oeuvre pour tirer le mieux possible leur épingle du jeu des relations inter-ethniques" (Pontignet et Streiff-Fenart, 1995: 128-129).

Quant au concept de la **diversité** tel que je le comprends, il englobe l'ensemble des éléments qui composent l'identité sociale ou personnelle de la personne: l'ethnicité, le sexe, l'âge, le statut socio-économique, la religion, l'orientation sexuelle, le pays d'origine, etc. Dans ce mémoire, j'utilise le concept de la diversité

dans un sens restreint puisque je m'intéresse exclusivement aux groupes ethniques dans les organisations. Ceci dit, cela ne m'empêche pas de considérer l'ethnicité comme un élément parmi d'autres éléments qui déterminent l'identité sociale et de penser que ces groupes ethniques peuvent être aussi diversifiés que la société plus large.

1.6.1. Les paradigmes de l'ethnicité:

Après avoir présenté une définition interactionniste de l'ethnicité, il importe de parler en peu de mots des deux paradigmes qui ont déterminé la recherche sur l'ethnicité dans les organisations puisqu'ils ont guidé la production des politiques organisationnelles pour régler la diversité ethnique à l'intérieur des entreprises.

Nkomo identifie dans son article "The Emperor Has No Clothes: Rewriting 'Race' in Organizations" (1992) deux paradigmes qui ont influencé la recherche sur l'ethnicité aux États Unis: Le premier paradigme, celui de l'"Ethnicité" (**Ethnicity**), a constitué une réponse aux conceptions darwiniennes sur la race dans les années 1920. Le deuxième paradigme, celui de la "Nouvelle Ethnicité" (**New Ethnicity**) a vu le jour dans les années 1980 avec la montée du néo-conservatisme aux États-Unis. Ce paradigme de la Nouvelle Ethnicité a supplanté des paradigmes alternatifs qui ont été développés dans les années 1970-1980.

Nkomo (1992) identifie les postulats de base des deux paradigmes qui s'opposent, notamment **l'assimilation versus le pluralisme culturel.**

1.6.1.1 Le paradigme de l'Ethnicité:

Les chercheur-e-s qui se sont inspiré-e-s de ce paradigme ont considéré l'assimilation comme le remède le plus logique et naturel contre le racisme et l'ethnocentrisme. Les chercheur-e-s de cette tradition se sont surtout intéressé-e-s aux obstacles de l'assimilation des immigrant-e-s et des membres des groupes ethniques.

Nkomo indique que la plupart des travaux de recherche sur l'ethnicité portaient sur le problème des préjugés et de la discrimination et que les approches de la psychologie sociale ont été appliquées afin d'étudier les relations inter-groupales. Les trois théories dominantes sont: l'approche phénoménologique de l'identité sociale, la théorie de l'attribution sociale et l'hypothèse de contact.

Premièrement, l'approche phénoménologique de l'identité sociale ou de la catégorisation sociale ont permis aux chercheur-e-s en psychologie sociale d'identifier une accentuation perceptuelle des similarités lorsque les personnes appartiennent au même groupe ethnique, ainsi qu'une accentuation perceptuelle des différences lorsque les personnes appartiennent à des groupes ethniques différents.

Deuxièmement, la théorie de l'attribution sociale ou de l'attribution inter-groupale explique les préjugés et la discrimination en termes d'une erreur fondamentale de l'attribution. Lorsque les gens analysent le comportement et la condition sociale des membres de leur groupe ("in-group") ils avancent des facteurs situationnels, alors qu'ils expliquent les comportements des

membres des autres groupes ("out-group") plutôt en termes de facteurs internes (voir section 1.6.2, la notion de script).

Troisièmement, l'hypothèse de contact a amené les chercheur-e-s en psychologie sociale à chercher la solution aux conflits intergroupaux dans des contacts positifs entre "in-group" et "out-group", parce que les contacts positifs devraient permettre aux gens de réduire les préjugés et les stéréotypes qu'ils entretiennent à l'égard des personnes qui n'appartiennent pas au même groupe ethnique qu'eux.

Même si le paradigme de l'Ethnicité suggère l'assimilation des groupes ethniques, **les organisations qui se sont inspirées de ce paradigme pour développer des politiques sur la diversité n'ont pas osé faire de la discrimination positive** afin de favoriser les groupes ethniques.

1.6.1.2 Le paradigme de la "Nouvelle Ethnicité":

Le paradigme de l'Ethnicité a été reformulé pendant les années 1970 parce qu'on s'est rendu compte que l'assimilation des afro-Américain-e-s à la société dominante ne se produisait pas comme prévu. Les chercheur-e-s ont donc abandonné l'idée de l'assimilation et se sont désormais concentré-e-s sur le pluralisme culturel.

La question importante était maintenant de savoir expliquer la persistance de la stratification ethnique. Deux explications ont été développées:

Premièrement, il y a le raisonnement de type sociobiologique et primordialiste. Van de Berghe, un représentant de cette tendance, avance qu'il existe une prédisposition génétique de la sélection de parenté qui amène les gens à se comporter d'une manière raciste et ethnocentrique (cité dans Nkomo, 1992: 495).

Deuxièmement, les chercheur-e-s qui s'opposent à l'idée que les critères biologiques déterminent les comportements racistes s'appuient sur des théories en psychologie sociale ainsi qu'ils attribuent l'incapacité des groupes ethniques de s'assimiler à la société dominante à leurs attitudes inadéquates ou à leur manque d'autonomie, indique Nkomo (1992: 495).

Étant donné que le paradigme de la Nouvelle Ethnicité véhicule l'idée d'un pluralisme culturel qui est causé par certaines propriétés essentielles des individus, **les politiques organisationnelles développées à l'égard de la diversité en réaction à ce paradigme s'inscrivent dans une approche dite d"action positive"**.

1.6.1.3 Des approches théoriques alternatives:

Après avoir exposé les deux paradigmes qui ont guidé la recherche américaine sur l'ethnicité, Nkomo suggère de développer un concept analytique productif de l'ethnicité qui nous permet de voir les groupes ethniques non plus comme un problème mais comme une contribution importante à la vie des organisations. **Nkomo attire notre attention sur les théories alternatives**

existantes qui peuvent expliquer le rôle que joue l'ethnicité dans les organisations.

Premièrement, les approches "power-conflict" nous permettent de mieux saisir comment les relations de pouvoir contribuent à maintenir la division entre les membres de groupes ethniques différents et comment les modes de production capitalistes peuvent favoriser ces divisions. Nkomo cite Cox qui indique que l'idéologie de l'infériorité raciale n'a pas précédé l'utilisation des groupes ethniques comme force de travail dans les organisations, mais qu'elle a été inventée après coup pour maintenir ces groupes dans la servitude (Nkomo, 1992: 501). D'ailleurs, la division ethnique du travail a réduit les contacts positifs entre les membres des groupes dominants et les membres des groupes ethniques dans les organisations et dans la société plus large.

Quant à la théorie que propose Reich sur les conflits de classe et de l'inégalité raciale, elle jette une lumière sur l'antagonisme qui existe, d'une part, entre les travailleuses et travailleurs qui appartiennent aux groupes dominants et d'autre part, celles et ceux qui font partie des groupes ethniques. Selon Reich, dans le contexte d'un système capitaliste avancé, le rôle et la signification de la race consistent à inhiber la force collective des travailleuses et travailleurs pour augmenter le pouvoir des capitalistes (cité dans Nkomo, 1992: 501).

Deuxièmement, la théorie de la "conceptualisation de la race" et la "théorie du racisme quotidien" démontrent que la "race" comme catégorie naturelle est instable. En effet, l'ordre racial est organisé et renforcé par l'interaction continue entre **le niveau**

micro et le niveau macro des relations sociales. Plus précisément, la théorie de la conceptualisation de la race explique que la signification de la race est établie et contestée à travers la société par l'action collective et par la pratique personnelle.

Aussi, la théorie du racisme quotidien peut s'avérer utile pour mieux saisir la manière dont les différentes pratiques de marginalisation ("oppression"), d'isolement ("repression") et de problématisation ("exclusion") reproduisent et réactivent les relations de pouvoir dans la vie quotidienne des organisations.

Dans un troisième temps, d'autres approches théoriques sur l'ethnicité peuvent être identifiées dans la littérature sur la recherche et les études ethniques, notamment les "Black Studies", "Chicano/Latino Studies", "Asian Studies", etc. pour mieux comprendre le raisonnement et l'expérience des membres des groupes ethniques.

Enfin, **toutes ces approches constituent un effort pour expliquer l'ethnicité et les raisons de l'exclusion des groupes ethniques, ainsi que l'absence d'une perspective ethnique pour comprendre la réalité organisationnelle.** Ces approches théoriques alternatives sur la diversité nous permettent de regarder les groupes ethniques autrement qu'en termes de problèmes ou de pathologies dans l'étude des organisations.

1.6.2 La communication interculturelle:

Après avoir présenté les théories sur l'ethnicité, j'expose maintenant le modèle théorique sur la communication interculturelle qui m'a guidé lors de mes observations sur le terrain pour étudier la pratique des échanges interculturels entre les différents agent-e-s à la STCUM. J'ai choisi le modèle théorique que proposent Gudykunst et Kim dans leur livre "Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication" (1984) puisqu'il s'agit d'une **grille d'analyse utile pour mieux saisir les phénomènes de la communication qui caractérisent les interactions entre des personnes appartenant à des cultures différentes.**

Voici les postulats et les concepts qui constituent la base de ce modèle de la communication interculturelle:

Postulat 1: La communication est une activité symbolique.

Postulat 2: La communication est un processus de codage et de décodage simultané des messages.

Postulat 3: La communication est une médiation des états internes et externes.

Postulat 4: La communication se produit à différents niveaux de conscience.

Postulat 5: Les individus font des prédictions sur les résultats des comportements communicationnels des interlocutrices/interlocuteurs.

Postulat 6: L'intention n'est pas une condition nécessaire pour communiquer un message.

Postulat 7: Les messages peuvent être analysés selon deux dimensions: le contenu et la relation.

Postulat 8: Les interactions sont structurées par les individus.

Comment ces postulats sont-ils articulés dans le modèle de la communication interculturelle?

Dans un premier temps, les deux théoriciens expliquent que les individus font toujours des prédictions sur les comportements des autres pour réduire l'incertitude. La prédiction des comportements est possible à l'aide du "**script**" que suivent les personnes qui partagent la même culture.

Gudykunst et Kim voient le problème majeur des rencontres interculturelles dans le fait que les personnes ne partagent pas le même script et qu'elles ne peuvent pas prédire les comportements de l'autre et la signification de ces comportements. En plus, l'absence d'un script peut contribuer aux malentendus et un arrêt de la communication.

Dans ce contexte, il est important d'indiquer que les études sur le processus d'attribution en situation interculturelle montrent **qu'il y a une forte probabilité que le comportement d'un individu qui appartient à une culture différente soit attribué à ses caractéristiques particulières, ou à son appartenance à un groupe ou à une culture donnée, et non à la situation particulière dans laquelle se produit le comportement en question.**

Enfin, la personne ethnocentrique essaie de comprendre les comportements des autres à partir de son propre cadre culturel,

alors que la/le relativiste culturel-le cherche plutôt à comprendre les comportements des autres en les plaçant dans le contexte culturel adéquat.

1.6.2.1 Le modèle organisationnel:

Gudykunst et Kim définissent la culture comme un processus de communication puisqu'ils avancent que "**culture is communication and communication is culture**" (1984: 4).

Ainsi, ils avancent que le concept de culture peut être compris comme le résultat de la communication des différents sens que donnent les personnes à leurs actions. Les individus développent une culture commune lorsqu'ils arrivent à des interprétations partagées de leurs activités. Aussi, une culture partagée peut guider les activités collectives, puisqu'elle fournit un cadre des interprétations sur la vie sociale, sur les attentes concernant les rôles, sur les définitions communes des situations, et sur les normes sociales.

1.6.2.2 Le traitement des informations:

Gudykunst et Kim expliquent que les personnes traitent les informations qui proviennent de leur environnement de plusieurs manières. Quand les éléments catégorisés sont des personnes, on parle de stéréotypes. On parle de généralisation lorsqu'il s'agit des

données de type culturel et/ou socioculturel et de discrimination lorsqu'il s'agit des données de type psycho-culturel.

Gudykunst et Kim avancent que tout comme les généralisations et les discriminations, les stéréotypes sont utiles pour réfléchir et pour communiquer des informations. Mais il est important de modifier les stéréotypes et de percevoir les différences individuelles, ou d'utiliser des données psycho-culturelles pour faire des inférences et des prédictions adéquates sur les comportements des personnes appartenant à une autre culture.

1.6.2.3 Le codage et le décodage des messages:

Gudykunst et Kim expliquent que les messages sont codifiés par le langage et les comportements non-verbaux. Parce que chaque langage a ses propres règles phonétiques, syntaxiques, sémantiques et pragmatiques, une personne doit maîtriser l'ensemble de ces règles pour se faire comprendre. La personne peut être incapable de se faire comprendre lorsqu'elle a appris toutes les règles du langage sauf celles relatives à la dimension pragmatique.

Quant au décodage des messages, il est influencé par les filtres conceptuels que fournit la culture à l'égard des facteurs culturels, socioculturels, psycho-culturels, et environnementaux.

Autrement dit, **la culture fournit un filtre que les personnes portent à la manière des lunettes de soleil**, puisqu'elle leur permet d'identifier certains stimulus du monde extérieur et d'ignorer d'autres stimulus. Gudykunst et Kim attirent

notre attention sur le fait que chaque culture est unique quant à l'importance qu'elle accorde au contexte de la communication et à la manière dont les messages sont codifiés et décodés.

Finalement, il est utile de connaître les filtres conceptuels qui déterminent le codage et le décodage des messages parce que leur connaissance peut faciliter la prédiction et l'interprétation des comportements des personnes appartenant à une autre culture.

1.6.3 La notion de marge de manoeuvre:

Après avoir énuméré quelques approches théoriques “power-conflict” sur l'ethnicité dans la section 1.6.1.3, je résume les idées que présentent Crozier et Friedberg dans leur livre “L'acteur et le système” (1977) pour expliquer la **dimension du pouvoir dans les organisations**.

Ces théoriciens expliquent que les actrices/acteurs doivent avoir la capacité de vivre des relations de pouvoir dans les organisations. Étant donné que les individus sont insérés dans un cadre temporel, spatial et social qui définit leur situation sociale globale, ils sont inégaux en termes des ressources dont ils disposent pour excercer leur pouvoir.

Selon Crozier et Friedberg le pouvoir est une relation instrumentale puisque les individus engagent toujours des ressources dans la poursuite d'un objectif. Le pouvoir est une relation non-transitive parce qu'une personne A qui possède du pouvoir sur une personne B, n'a pas du pouvoir sur la personne C sur

laquelle la personne B possède du pouvoir. Le pouvoir est une relation réciproque et déséquilibrée parce qu'une personne peut tirer d'une relation plus qu'une autre. Si on n'est jamais totalement démuné face à l'autre, il est possible qu'on perde son pouvoir face à l'autre lorsqu'on ne peut plus marchander sa volonté de faire ou pas faire quelque chose. Aussi, **la domination fait que les individus s'ajustent parfois par anticipation aux attentes des autres.**

Le pouvoir est une relation d'échange, une négociation parce que l'actrice et l'acteur négocient l'information dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. En particulier, ce sont les phénomènes liés à l'échange qui permettent aux personnes de gérer leurs relations de pouvoir, notamment:

"les biais informationnels, la déformation et (ou) la manipulation stratégique des contenus, la falsification, la rétention pure et simple, la simulation d'ignorance, et le 'déluge informationnel' ou la 'surdose d'information' (Téléuniversité, non daté: 42).

Crozier et Friedberg définissent l'organisation comme un ensemble des **systèmes d'action concrets** au sein desquels où les actrices/acteurs poursuivent des objectifs parfois contradictoires. Pour préciser, dans les organisations il existe plusieurs milieux de travail et chaque microculture possède sa propre rationalité et des contraintes spécifiques. Pour obtenir la coopération nécessaire des autres pour atteindre leurs objectifs, les actrices/acteurs doivent donc rendre compte de ces différentes rationalités.

En conséquence, Crozier et Friedberg utilisent le concept de stratégie pour indiquer que la vie dans les organisations constitue "un **jeu politique**" ou des **jeux stratégiques**. Le pouvoir que possède une personne face à l'autre est déterminé par sa capacité de se servir de ses ressources et de garder son futur comportement imprévisible ou de maîtriser des zones d'incertitude. Les individus n'essayent pas seulement de garder leur comportement imprévisible, mais ils vont également chercher à enfermer l'autre dans des comportements totalement prévisibles.

Finalement, Crozier et Friedberg définissent le pouvoir comme l'exercice d'un **marge de manoeuvre**, puisque les comportements des individus ont toujours un aspect offensif quand ils cherchent à élargir leur marge de liberté et défensif dans la mesure où ils veulent protéger leur liberté. Autrement dit, les individus utilisent leur pouvoir pour amener les autres à faire quelque chose et ils s'en servent afin de bloquer les actions des autres.

Crozier et Friedberg pensent qu'"aucun rapport de pouvoir ne peut se bâtir sans moyens culturels; tout fait politique est un fait culturel" (Crozier et Friedberg, 1977: 223). **L'analyse culturelle permet aux chercheur-e-s de comprendre en plus de la rationalité téléologique une "deuxième logique de fonctionnement des ensembles organisés, logique d'ordre affectif et culturel"** (idem, 1977: 222).

La notion de marge de manoeuvre, s'avère comme utile pour mieux comprendre le phénomène de l'ethnicité dans l'organisation.

Les membres des groupes ethniques négocient dans leurs interactions avec les membres des groupes majoritaires leur identité culturelle. Les membres des groupes ethniques peuvent choisir de s'ajuster aux attentes des membres des groupes dominants et se conformer à leur culture ou ils peuvent rejeter la culture des groupes dominants et essayer d'imposer une définition de la réalité organisationnelle qui correspond davantage à leur culture d'origine. Enfin, la notion de **marge de manoeuvre de l'ethnicité** sera précisée davantage dans le chapitre de discussion lorsque j'avancerai les variables indépendantes qui déterminent la place que peuvent occuper les membres des groupes ethniques dans l'organisation (voir section 5.4).

1.7. Conclusion:

Dans ce chapitre, j'ai délimité le champ disciplinaire à l'intérieur duquel on peut situer mon étude sur la diversité ethnique. J'y ai aussi évoqué les concepts et paradigmes de la communication organisationnelle. En plus, j'ai discuté la recherche qualitative et le raisonnement analogique. Après avoir énuméré les questions de recherche, j'ai également expliqué les concepts de la diversité ethnique, puis j'ai exposé les paradigmes de l'ethnicité. Enfin, j'ai présenté le modèle organisationnel sur la communication interculturelle, ainsi que la notion de marge de manoeuvre.

CHAPITRE II
ETHNOGRAPHIE ORGANISATIONNELLE

2.1 Introduction

Dans ce chapitre je discute de la méthodologie de recherche de mon étude sur la diversité ethnique et la communication organisationnelle. Dans un premier temps, j'explique les caractéristiques de l'ethnographie organisationnelle, notamment le travail sur le terrain, le processus ethnographique et la méta-ethnographie. Dans un deuxième temps, je précise les stratégies qui permettent à l'ethnographe d'assurer la validité et la fidélité des résultats de recherche. Dans un troisième temps, je résume les techniques de la collecte des données. Dans un quatrième temps, je décris les multiples vagues de collecte et d'analyse des données: les préparations, l'utilisation de la littérature organisationnelle, l'observation non-participante, le journal de bord et les entrevues semi-structurées. Enfin, j'explique comment j'ai analysé les données ethnographiques.

2.2 L'ethnographie organisationnelle:

Étant donné que la diversité ethnique est un sujet relativement peu exploré dans le champ de la communication organisationnelle et qu'il n'est pas possible de mesurer et comprendre son impact sur la communication organisationnelle à l'aide des méthodes quantitatives traditionnelles, j'ai choisi comme stratégie générale de recherche l'enquête ethnographique. L'enquête ethnographique est une méthode de collecte de données de type qualitatif, un choix logique pour étudier la construction du concept de l'ethnicité et pour

comprendre les pratiques et les connaissances des employé-e-s de la STCUM en matière de communication interculturelle.

Quant aux techniques de collecte des données employées par la chercheure/le chercheur qui opte pour ce type d'enquête, l'ethnographie nécessite la triangulation des techniques de collecte des données, notamment le journal de bord, l'entrevue semi-dirigée, l'observation, l'étude des documents, etc. L'ethnographie organisationnelle exige une longue présence de la chercheure/du chercheur dans le milieu pour permettre un aller et retour entre pratique/théorie.

Rosen qui est l'auteur de "Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography" (1991) précise que la chercheure/le chercheur procède à une **analyse inductive** à partir de ses observations afin de trouver les bonnes théories qui aident à comprendre le phénomène étudié. C'est à la fin du travail sur le terrain que la chercheure/le chercheur élabore la théorie qui décrit de manière adéquate les expériences et la réalité de la population étudiée.

2.2.1 Travail sur le terrain:

Van Maanen recourt à l'analogie de l'exil pour rendre compte du travail sur le terrain réalisé par des chercheur-e-s. Les chercheur-e-s qui préfèrent le "self-initiated exile", souvent, ressentent un certain inconfort avec leur propre culture (Van Maanen, 1988: 9). Quant à mon étude sur la communication organisationnelle de la

STCUM, je la définis comme un **processus de communication interculturelle** parce que la recherche sur la communication organisationnelle et la diversité ethnique peut être envisagé comme une rencontre ou un dialogue, entre deux paradigmes ou deux cultures différentes (voir section 1.3.1). Si c'était avant tout une médiation entre la chercheuse qui représente la communauté scientifique et l'informant-e qui représente la communauté stcumienne, cette rencontre était en essence une entreprise de définition (ou d'identification) des concepts jugés importants pour expliquer le phénomène de la diversité ethnique.

Pour savoir comment mes informant-e-s construisent les concepts importants afin de saisir la place que prend la diversité ethnique dans le **construit** qu'est la réalité organisationnelle, j'ai cherché à obtenir un feed-back auprès de mes informant-e-s sur les résultats de l'analyse des entrevues, puis sur mon méta-récit sur le discours organisationnel (voir section 2.5.5). L'implication de plusieurs voix constitue une approche plus démocratique qui s'inscrit dans l'approche "anthropology of advocacy". Crawford (1996) propose la critique de l'ethnographe par ses informant-e-s et l'auto-ethnographie. Le travail sur le terrain possède des caractéristiques d'exploitation puisque les informant-e-s ne profitent souvent pas des résultats de recherche.

Van Maanen parle des "expéditions parasitiques" (Van Maanen, 1988) et Crawford (1996) avance la notion de l'"environmental argument" afin de suggérer que l'ethnographe effectue justement un

voyage dans le champ et qu'elle/il devrait se comporter sur le terrain:

"the way a deer, let's say lives in the wild. The goal is to be as unobtrusive as possible and to leave very little trace of the research activity itself in a manner that is analogous to a deer's moving unobtrusively through the woods. Ethnographers who, with good intentions, deliberately, intrusively, and self-consciously return to the field again and again are similar to the tourist created by conservation groups when they arrange and promote trips to remote wilderness regions where these very same tourists then trample down what they have traveled to see" (Crawford, 1996:163).

2.2.2 Le processus ethnographique:

Afin de me faire une idée sur "le paysage et la sagesse" des membres de l'organisation de la STCUM et de connaître les différentes définitions et interprétations de la diversité ethnique et de savoir comment les actrices/acteurs "ethniques" négocient leur identité culturelle dans l'organisation, j'ai choisi l'ethnographie comme démarche méthodologique. Selon Malinowski (1892):

"the goal of ethnography is to grasp the native's point of view, his relation to life, to realize his vision of his world"
(cité par Gregory, 1983: 359).

Si l'ethnographie peut être définie comme une représentation écrite d'une culture ou des aspects sélectionnés de la culture, l'ethnographe doit donner dans sa description ethnographique une image juste de la diversité culturelle (Van Maanen, 1988).

Dans "Hermes' Dilemma", Vincent Crapanzano (1986) explique que la tâche de l'ethnographe consiste à rendre l'étrange familier et à donner un sens au non-sens:

"like the magician, the hermeneut, Hermes himself, he clarifies the opaque, renders the foreign familiar, and gives meaning to the meaningless. He decodes the message. He interprets" (Crapanzano dans Clifford et Marcus, 1986: 51).

L'ethnographe donne un portrait de la culture qui n'est pas stable et qui n'est pas en soi visible. Cette culture est rendue visible à travers les différentes représentations et elle est toujours un point d'arrivée et un point de départ de négociations. L'ethnographe et l'informant-e doivent travailler ensemble pour construire les données sur l'interprétation de la culture. Les membres de l'organisation et la/le chercheur-e co-construisent la réalité culturelle à travers leurs interactions (Peacock, 1986), alors que l'ethnographie est déterminée historiquement à partir du moment de la rencontre de l'ethnographe avec ses informant-e-s (Crapanzo, 1986):

"the ethnographer, through interpretation, is formulating a pattern of culture to make sense of the conversation. Culture is not a fixed thing but a negotiated formulation, a working definition that serves the moment and the circumstance, for both actor and ethnographer" (Peacock, 1986: 74).

Étant donné que l'ethnographe ne dispose pas d'un texte indépendant qui peut être lu et traduit, l'ethnographie n'est pas le résultat d'une simple traduction. L'ethnographe ne peut pas traduire la réalité de la manière dont un-e traductrice/traducteur traduit un texte existant et elle/il ne peut pas faire une copie conforme à la réalité (Peacock, 1986). De plus, ce ne sont pas uniquement les

différentes interprétations des informant-e-s et l'interprétation qu'en fait l'ethnographe, mais le texte en soi qui donne lieu à différentes interprétations. En dernière analyse, l'ethnographie est une forme esthétique qui est déjà en soi une interprétation.

L'ethnographie comme forme de représentation nécessite l'analogie. Cette approche conduit à des traductions et non à des généralisations. La **traduction ethnographique** ne peut rendre justice à l'étrangeté d'un langage, d'une culture ou d'une société que d'une manière toujours provisionnelle, puisque:

“in the interpretive paradigm, an interpretation, metaphor, or translation is only one possible reading of that studied. Other investigations will have other readings” (Noblit, 1988: 14).

Enfin, la/le chercheur-e qui se sert de l'ethnographie comme méthode de recherche doit réfléchir sur la relation entre culture et comportement (ce qui est observé), l'expérience de la/le chercheur-e (l'observatrice/l'observateur), le style de la représentation (l'histoire racontée) et la relation entre le texte et la lectrice/le lecteur qui est engagé-e dans la reconstruction active de l'histoire (l'auditoire) (Van Maanen, 1988).

2.2.3 La Méta-ethnographie:

Si l'ethnographie constitue une sorte de synthèse produite par l'ethnographe à partir de différents bassins de données collectées, on parle de méta-ethnographie lorsque la/le chercheur-e prend chaque informant-e comme cas unique pour en produire, en les regroupant, une synthèse. Autrement dit, **la méta-ethnographie**

est une traduction d'une étude à l'autre (voir section 1.4.2) qui contribue à la compréhension générale de la culture étudiée:

"a meta-ethnographic synthesis reveals as much about the perspective of the synthesizer as it does about the substance of the synthesis" (Noblit, 1988: 14).

2.2 La fidélité et la validité des résultats de recherche:

Avant de discuter des méthodes de la recherche, j'explique en peu de mots les différentes stratégies qui visent à garantir la fidélité et la validité des résultats de l'enquête ethnographique.

Le Compton et Goetz décrivent dans leur article "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research" (1982) des stratégies qui doivent être employées par l'ethnographe pour profiter pleinement de la démarche empirico-inductive.

2.3.1 La validité:

D'une manière générale, on peut distinguer entre, d'une part, la validité interne qui correspond à la représentation authentique de la réalité étudiée, et d'autre part, la validité externe qui permet la généralisation des résultats de recherche à d'autres populations.

Le Compton et Goetz expliquent que la validité constitue la force du travail ethnographique, puisque la longue présence dans le milieu permet l'analyse et la comparaison continues pour assurer la correspondance entre les catégories scientifiques et la réalité observée.

Pour assurer la **validité interne**, la/le chercheuse devrait chercher des relations avec plusieurs personnes contact afin

d'éviter la contamination des résultats par des informant-e-s peu crédibles ou des personnes qui sont marginales au groupe étudié. Les effets de réactivité aux instruments ainsi que le rôle ou la position de la/du chercheur-e peuvent également constituer des biais importants. Le Compte et Goetz proposent que l'ethnographe se retire périodiquement du milieu afin de donner un repos aux participant-e-s, et pour "vivre avec l'analyse quelque temps" (1982: 41).

Pour assurer la **validité externe** des résultats de recherche, la/le chercheur-e devrait opter pour un "multisite design" (collecter des données à plusieurs endroits) et augmenter le nombre des participant-e-s afin de garantir que l'échantillon soit suffisamment grand aux fins de traduction et de comparaison avec d'autres populations.

Si les problèmes d'accès peuvent introduire des biais les résultats peuvent également être non-représentatifs à cause du "selection effect" (la sélection des informant-e-s, des lieux, etc.), du "setting effect" (l'influence qu'exerce la/le chercheur-e), du "history effect" (l'histoire particulière du groupe étudié) et du "construct effet" (les concepts partagés par le groupe) indiquent Le Compte et Goetz (1982: 51).

2.3.2 La fidélité:

La fidélité externe correspond à cette situation où des chercheur-e-s externes découvrent les mêmes phénomènes ou utilisent les mêmes constructions théoriques dans la même situation ou dans des circonstances semblables. La fidélité interne

concerne la question de savoir si des chercheur-e-s externes parviendraient à classer les données de la même manière.

Le Compte et Goetz expliquent que la/le chercheur-e doit toujours identifier clairement ses démarches pour arriver à ses résultats de recherche afin de permettre à d'autres chercheur-e-s de répéter l'étude et d'arriver aux mêmes conclusions (1982: 36).

Quant à la **fidélité externe**, cinq problèmes doivent être traités: 1) le choix des informant-e-s, 2) les conditions et la situation sociales, 3) les constructions analytiques et les postulats, 4) les méthodes de collecte des données, puis 5) les méthodes d'analyse qui caractérisent l'étude.

Le Compte et Goetz insistent sur la nécessité pour la chercheur-e/le chercheur de s'identifier elle/lui-même parce que l'identité sociale n'a pas seulement un impact sur la manière dont le problème est présenté et étudié, mais elle influence également la manière dont les informant-e-s répondent aux questions et formulent leur opinion sur un sujet donné.

Ensuite, la/le chercheur-e doit communiquer les postulats ainsi que les méta-théories qui guident la production des résultats et elle/il doit indiquer les caractéristiques des participant-e-s, le contexte physique, social et interpersonnel dans lequel les données ont été collectées.

Pour assurer la **fidélité interne** des résultats de recherche, il est recommandé d'enregistrer et de conserver les données et d'utiliser beaucoup de données primaires comme les extraits de

verbatim et les narrations dans la présentation des résultats (low-inference description).

Le Compte et Goetz suggèrent que la recherche soit faite par plusieurs chercheur-e-s, qu'on invite au besoin des chercheur-e-s participant-e-s et qu'on cherche à obtenir un feed-back de la part des collègues scientifiques.

2.4 Les techniques de collecte des données:

Après avoir expliqué l'ethnographie organisationnelle et les stratégies pour assurer la validité et la fidélité des résultats de recherche, je discute maintenant les principales techniques de collecte des données que j'ai utilisées pour analyser la réalité de la diversité ethnique et les pratiques de communication interculturelle à la STCUM (voir Annexe 2).

En premier lieu, une recherche documentaire (voir section 2.5.2) a été faite pour connaître les caractéristiques du programme de formation et le programme d'accès à l'égalité, ainsi que les documents relatifs à la politique de l'entreprise. Pour situer mes données sur la culture organisationnelle dans leur contexte historique et politique actuels, j'ai fait une revue de presse (voir section 4.3).

En deuxième lieu, pendant les six mois (de juillet 96 à décembre 1996) de travail sur le terrain, j'ai réalisé dix-sept entrevues de type semi-dirigé dont 11 avec des membres de groupes ethniques (voir section 2.5.4).

En troisième lieu, ont été soigneusement notées chaque jour dans mon journal de bord les données et les informations utiles, ainsi que mes réflexions sur les observations, sur la méthodologie ou sur la théorie de la recherche (voir section 2.5.3).

En quatrième lieu, j'ai effectué des observations non-participantes: des visites dans différentes Assemblées publiques de la STCUM (le 3 juillet, le 28 août, le 18 septembre, le 9 octobre, le 6 novembre, et le 4 décembre 1996). J'ai aussi participé à deux réunions du Comité des Plaintes (le 21 août, et le 16 septembre 1996) de la STCUM.

En plus des visites au siège social de l'entreprise, un tour dans les stations de métro a été fait pour me familiariser avec certains aspects plus généraux de la culture de l'entreprise comme l'architecture des stations de métro.

2.5. Les multiples vagues de collecte et d'analyse des données:

Étant donné que l'ethnographie exige une longue présence sur le terrain et que la triangulation des méthodes de collecte des données peut augmenter la validité des résultats de recherche, j'explique ici les différentes vagues de collecte des données qui m'ont permis de constituer un bassin de données riches et de contextualiser mon récit ethnographique. Je discute successivement de: la collecte des documents officiels, de l'observation non-participante et de la tenue d'un journal de bord ainsi que les entrevues semi-dirigées.

2.5.1 Les préparations:

S'il était nécessaire de me préparer pour régler des questions d'accès et s'il fallait obtenir les **autorisations** nécessaires pour appliquer les différentes techniques de collecte de données, je me suis intéressée dans un premier temps aux mesures que la STCUM a prises pour faciliter l'entrée des minorités ethniques et des femmes dans l'organisation.

Le processus "learning the ropes" (l'entrée dans le milieu organisationnel) a proprement commencé au début de septembre avec mes visites aux Assemblées publiques mensuelles de la STCUM. J'ai réalisé les premières observations non-participantes lorsque j'ai assisté à deux réunions du Comité des plaintes de l'organisation. De cette manière, je me suis familiarisée avec le milieu et j'ai cherché des **personnes ressources** pour faire le recrutement des informant-e-s.

2.5.2 La littérature organisationnelle:

Dans leur livre "Basic Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques" (1990) Strauss et Corbin font la distinction entre la littérature technique et la littérature non-technique. Pour préciser, la littérature technique consiste en des matériaux descriptifs publiés, des écrits qui donnent une description très adéquate de la réalité, avec peu d'interprétations, dont la/le chercheur-e peut se servir pour augmenter sa sensibilité théorique avant d'aller sur le terrain.

La littérature non-technique, ce sont les lettres, les biographies, les journaux, les rapports, les bandes vidéo qui peuvent être des sources importantes pour compléter les entrevues et les observations. La littérature non-technique s'avère utile pour apprendre beaucoup de choses sur l'organisation, sa structure et son mode de fonctionnement.

"It makes no sense to start with 'received' theories or variables (categories) because these are likely to inhibit or impede the development of new theoretical formulations (...) It is only after a category has emerged as pertinent that we might want to go back to the technical literature to determine if this category is there, and if so what other researchers have said about it" (Strauss et Corbin, 1990: 50).

Mes visites au centre de documentation de l'entreprise m'ont permis de chercher les Rapports Annuels des années 1988-1995, les Rapport du Comité des plaintes 1989-1995, le Plan d'entreprise 1994-1996, le Code d'éthique pour les employés, la Convention collective pour les employées et employés de bureau, et des brochures comme le Guide du voyageur et autres documents internes (voir section 3.5). J'ai également fait une **analyse documentaire préliminaire** des différents documents que la STCUM a publiés et qui définissent le phénomène de la diversité ethnique. J'ai notamment pris connaissance des objectifs et des paramètres du programme (voir sections 3.3.6.1 et 3.4.5.1) grâce à la lecture des documents Plan d'action du programme d'accès à l'égalité, Bilan du programme d'accès à l'égalité et la bande dessinée Des Préjugés?.

J'ai consulté presque la totalité des parutions du périodique "En Commun" (de août 1996 à décembre 1996) afin de me familiariser avec les sujets et les événements qui caractérisent la vie

organisationnelle. J'ai de plus écouté les émissions du "MEMO-Journal": les "nouvelles de la semaine" pendant toute la durée du travail sur le terrain. J'ai enregistré toutes les émissions sur bande sonore; il m'était alors possible de prendre connaissance de "la simulation d'accident" à la station métro Atwater (le 4 octobre 1996) et du recrutement des employé-e-s pour la chorale "La Clé des chants".

Étant donné qu'il est difficile de déterminer la validité des informations qui proviennent des documents formels et officiels, il était important de **triangler les données avec d'autres sources** de données comme l'observation et les entrevues (Strauss et Corbin, 1990). Pour compléter mes données sur la STCUM, j'ai consulté des documents au Centre de documentation de l'organisme Transport2000, puis j'ai conduit une entrevue avec une représentante de cet organisme (voir section 3.3.3).

2.5.3 L'observation non-participante, et le journal de bord:

D'une manière générale, on peut distinguer l'observation structurée de l'observation non-structurée, l'observation générale de l'observation sélective et l'observation directe de l'observation indirecte (Grawitz, M., 1990).

Dans un premier temps, l'observation non-structurée correspond au cas où la/le chercheur-e ne dispose pas d'unités d'analyse bien définies à l'avance. Mon choix de l'approche "grounded theory" a rendu nécessaire que je ne découpe pas la situation en des catégories bien définies à l'avance.

Dans un deuxième temps, mes observations ont été générales et non sélectives parce que le focus n'était pas mis sur une personne ou un aspect en particulier. L'objectif était de comprendre le phénomène de la culture organisationnelle et de trouver des faits qui me permettent de faire des inductions sur l'impact de la diversité ethnique sur la communication organisationnelle. Conformément aux règles de l'observation générale, j'ai donc noté les comportements verbaux et non-verbaux des participant-e-s afin de connaître la pratique de la communication interculturelle des membres de l'organisation. J'ai décrit dans un style narratif les différents événements ouverts au public dont j'ai été témoin: les caractéristiques du vocabulaire utilisé, les coutumes qui sont une manière d'échanger des salutations, de se procurer des informations et de se comporter (voir section 1.6.2).

Dans un troisième temps, j'ai pratiqué l'observation directe puisque j'ai eu un accès immédiat aux comportements, aux actes et aux objets d'étude. Cette forme d'observation a été avantageuse puisqu'elle m'a permis d'apprivoiser la culture organisationnelle et de trouver sur le terrain ce qui était significatif pour mon étude. Si la subjectivité détermine les observations et leur interprétation, la/le chercheur-e peut toujours vérifier ses hypothèses avec d'autres participant-e-s et faire la **triangulation** grâce à des documents.

L'utilisation de la technique d'observation a été pertinente puisque ma recherche s'est inscrite dans une approche descriptive et dans un "**native view paradigm**" (voir section 1.3.1). J'ai fait

des observations afin de situer les conversations que j'ai eues avec des informant-e-s dans le cadre culturel approprié pour rendre justice aux interprétations qu'ils font de la réalité de la diversité ethnique.

En plus de faire des observations non-participantes lors des Assemblées publiques du Conseil d'administration et de participer à deux réunions du comité des plaintes, j'ai pu assister à une répétition de la chorale de la STCUM. Il m'était ainsi possible de constater que la chorale "La Clé des chants" est composée d'une vingtaine d'employé-e-s de diverses unités administratives qui ont des occupations différentes. J'ai d'ailleurs appris que la direction de "La Clé des chants" est assumée par un montréalais d'origine hongroise qui dirige une chorale écolière avec laquelle la chorale de la STCUM conjugue parfois ses efforts lors de spectacles publics.

2.5.4 Les entrevues ethnographiques:

Si l'ethnographie est une description d'un certain style de vie basé sur le travail sur le terrain (Peacock, 1986), sa caractéristique principale est d'enrichir un discours sur un thème donné. Les entrevues ont été une source utile pour connaître les stratégies des membres des groupes ethniques et la marge de manoeuvre de l'ethnicité.

D'une manière générale, pour faire mon étude ethnographique sur l'impact de la diversité ethnique sur le discours organisationnel j'ai choisi deux milieux organisationnels: ceux des employé-e-s de

bureau syndiqué-e-s qui travaillent dans deux sections de l'entreprise qui sont géographiquement séparées puisque:

"Semiotics (..) requires *comparisons*. Semiotics is based on the central notion of opposition in context as the source of meaning" (Manning, 1987: 46).

Pendant la **période pré-terrain** j'ai conduit une entrevue pilote avec le responsable du programme accès à l'égalité (le 21 mars 1996) puis une autre entrevue a été réalisée avec le responsable du Comité des plaintes (7 mai 1996) afin de m'informer sur les plaintes relatives à la discrimination raciale et à la question de l'accès. S'il est vrai que la résistance des responsables m'a empêchée de faire l'étude des dossiers sur les plaintes de discrimination raciale, je ne pense pas que des portes m'ont été fermées parce que je suis une femme et une autrichienne.

Pour reconnaître les arguments du discours organisationnel sur l'harmonie interculturelle et la diversité ethnique, j'ai choisi des informant-e-s de deux sections de l'entreprise et j'ai interviewé des responsables des différents départements (Ressources Humaines, Communications, Service à la clientèle) ainsi que des représentant-e-s de la STCUM (l'agent de liaison, le représentant des minorités ethniques du comité des plaintes et le syndicat des employé-e-s de bureau).

Ces entrevues ont porté sur les aspects du travail, sur les caractéristiques des programmes de formation et du programme d'accès à l'égalité, sur la pratique communicationnelle ainsi que sur la communication interculturelle. Ces entrevues étaient d'une durée

d'environ 45 minutes, préparées à l'avance (voir Annexe 2.1). Pour pouvoir réaliser des verbatims, j'ai enregistré les 17 entrevues sur bande sonore.

D'ailleurs, j'ai utilisé la technique "**bouche à l'oreille**" pour recruter mes informant-e-s, puis j'ai insisté que celles-ci/ceux-ci définissent les termes clés de notre conversation. Pour contrôler l'influence de la/du chercheur-e afin d'assurer la représentativité des résultats de recherche, j'ai fait parvenir mes analyses des entrevues et l'analyse méta-ethnographique aux informant-e-s. J'ai ensuite tenu compte de leur **feed-back** pour que l'image que j'ai élaborée de la culture organisationnelle soit ajustée.

2.5.5 Les méthodes d'analyse des données:

Après avoir expliqué les différentes techniques de collecte des données, j'indique maintenant comment j'ai analysé les données qui proviennent de mon journal de bord, des entrevues semi-dirigées, des observations non-participantes et de la recherche documentaire.

Dans un premier temps, les questions de recherche ont été utiles pour encadrer mes observations. Elles ont dirigé mon attention vers des problèmes concrets de recherche lors du premier temps du travail sur le terrain. Ces questions ont été transformées en des questions d'entrevue après un certain temps.

À titre d'exemple, le conseiller corporatif avec qui j'ai réalisé une entrevue sur le programme d'accès à l'égalité lors d'une recherche exploratoire (entrevue le 21 mars 1996) s'est prononcé sur les problèmes qui se présentent compte tenu de la présence plus

importante des membres de groupes ethniques dans l'entreprise (commentaire sur la "masse critique"). Ce commentaire m'a incité à aborder ce sujet dans les discussions avec certain-e-s informant-e-s et à effectuer des observations visant à en vérifier l'exactitude de ces propos.

Pour appliquer une approche "**grounded theory**" j'ai du produire des verbatims complets des 2 entrevues-pilotes avec les membres des groupes majoritaires (le 21 mars 1996, le 7 mai 1996) et des 11 entrevues que j'ai conduites avec les membres des groupes ethniques. Étant donné que la démarche empirico-inductive se caractérise par un aller-retour entre pratique et théorie, il était nécessaire de **faire la lecture répétitive des notes de recherche et des verbatims pour identifier les thèmes et les catégories qui émergent des données.**

Pour saisir les stratégies formelles (les documents officiels) et les stratégies informelles (les conversations) qui permettent aux membres de l'organisation d'augmenter leurs marges de manoeuvre de l'ethnicité j'ai construit un modèle paradigmatique de la diversité ethnique (voir Figures 2 a,b) au cours de mon enquête ethnographique.

Cette grille d'analyse a été construite conformément aux techniques "grounded approach" puisque je l'ai élaboré d'une manière inductive à partir de mon analyse documentaire et des données que j'ai collectées dans deux départements de l'entreprise de transport (voir Annexes 4.1, 4.2: département A, et Annexes 4.3, 4.4: département B).

Figure 2a) Le modèle paradigmatique de la diversité ethnique

DIMENSION FONDAMENTALE

(Structure formelle)

condition pour l'action/interaction: (événements qui contribuent au développement du phénomène)	PAE (Programme d'accès à l'égalité) SENSIBILISATION, FORMATION
phénomène = processus: (idée centrale)	DIVERSITÉ ETHNIQUE
contexte: (lieu des pratiques étudiées)	MILIEU DE TRAVAIL
stratégie: action/interaction: (stratégies pour répondre au phénomène)	COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE
conséquence: (résultat des actions/interactions)	HARMONIE INTERCULTURELLE
condition intervenante: (conditions informelles)	INTÉGRATION

(D'après Strauss et Corbin, 1990: 99-106)

Pour faciliter la comparaison des résultats j'ai construit des tableaux de synthèse (voir Tableaux 5.3 et 5.4). Les résultats de cette classification pour les deux corpus des données sont rapportés dans le chapitre d'analyse (voir section 4.4).

Le modèle paradigmatique de la diversité ethnique montre l'articulation de la structure formelle et informelle: Dans la structure formelle (la dimension fondamentale, Figure 2a) le programme d'accès à l'égalité constitue la *condition* pour augmenter la diversité ethnique dans l'entreprise puisqu'il fixe les objectifs que la STCUM cherche atteindre. L'intégration des membres des groupes ethniques y est la *condition intervenante* puisqu'elle est un indice du succès du programme, susceptible d'inciter les responsables à redéfinir la politique d'accès à l'égalité.

Quant à la structure informelle (la dimension opératoire, Figure 2b), l'intégration des membres des groupes ethniques y constitue une *condition* pour l'action puisque l'entrée des personnes d'origine ethnique dans un groupe de travail donné met en marche le processus de la diversification ethnique. La politique y est une *condition intervenante* puisque l'expérience des membres des groupes ethniques ainsi que les stratégies des autres membres de l'organisation sont influencées par leur opinion à l'égard du programme.

Figure 2b) Le modèle paradigmatique de la diversité ethnique

DIMENSION OPÉRATOIRE

(Structure informelle)

condition pour l'action/interaction: (événements qui contribuent au développement du phénomène)	INTÉGRATION
phénomène = processus: (idée centrale)	DIVERSITÉ ETHNIQUE
contexte: (lieu des pratiques étudiées)	MILIEU DE TRAVAIL
stratégie: action/interaction: (stratégies pour répondre au phénomène)	COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE
conséquence: (résultat des actions/ interactions)	HARMONIE INTERCULTURELLE
condition intervenante: (conditions formelles)	PAE, SENSIBILISATION FORMATION

(D'après Strauss et Corbin, 1990: 99-106).

En conséquence, **j'ai découpé les verbatims conformément aux catégories d'analyse** du modèle paradigmatique afin d'identifier à l'aide d'un **raisonnement analogique** les données qui réfèrent aux différents éléments qui définissent le processus de la diversité ethnique dans l'organisation:

Dans un premier temps, j'ai classé les données selon les unités d'analyse du modèle: la condition, le phénomène, le contexte, les stratégies, la conséquence et la condition intervenante. Dans un deuxième temps, j'ai procédé à l'**identification des méta-catégories pour les sous-catégories**.

À titre d'exemple, j'ai d'abord découpé le verbatim de ma conversation avec l'informant Y4 (voir Annexe 2.2a,b) pour analyser sa réponse à la lumière de mon modèle paradigmatique (voir Figure 2b). En plus, j'ai appliqué un **raisonnement inductif** afin de classer l'extrait de l'entrevue dans la méta-catégorie "stratégie du syndicat" (voir également Annexes 2.3, 2.4, et 2.5).

Ensuite, pour rédiger mon **récit méta-ethnographique** sur le milieu A, j'ai regroupé les 57 méta-catégories des cinq entrevues du milieu A (la condition, le phénomène, le contexte, la stratégie, la conséquence et la condition intervenante) sur un **continuum** pour refléter toutes les nuances des réponses provenant de mes informant-e-s (individu, groupe, département, organisation, société, monde). J'ai répété ce processus de classement pour les 46 méta-catégories (4 entrevues) du milieu B.

Enfin, j'ai rédigé le méta-récit (**story-line**) selon la logique du modèle paradigmatique pour mettre en perspective les différentes

réponses que les informant-e-s m'ont communiquées. Aussi, j'ai demandé un **feed-back** sur la microanalyse des entrevues, et j'ai soumis aux informant-e-s mon texte ethnographique (macroanalyse des entrevues).

Finalement, la démarche empirico-inductive m'a amené à construire le modèle paradigmatique de la diversité ethnique (Figures 2a,b) *et* le **modèle esthétique sur la communication organisationnelle** (Figure 5, pour explications voir sections 5.5 et 5.6).

2.6 Conclusion:

Ainsi, je viens de discuter dans ce chapitre le processus de la recherche ethnographique. Pour expliquer l'ethnographie organisationnelle comme méthodologie de recherche, j'ai fait part du travail sur le terrain et du processus de la textualisation ethnographique. J'ai indiqué les stratégies que l'ethnographe doit appliquer afin d'assurer la validité et la fidélité des résultats, puis j'ai résumé l'ensemble des techniques de collecte des données, ainsi que les multiples vagues de collecte et d'analyse des données. Dans les deux chapitres suivants, je présente mon ethnographie organisationnelle sur la diversité ethnique.

CHAPITRE III

DESCRIPTION DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

3.1 Introduction:

Ce chapitre fournit une description de la gestion de la diversité ethnique de la STCUM. L'analyse des documents de l'entreprise de transport illustre notamment **la structure formelle et la dimension fondamentale ou idéologique** par rapport au phénomène de la diversité ethnique (voir Figure 2a).

Dans la première partie (section 3.3) j'informe la lectrice/le lecteur sur la mission, les ressources, la structure puis le projet de développement organisationnel. Dans un deuxième temps, je résume les caractéristiques de la **communication externe**, notamment les activités d'information et les processus formels qui assurent un contact de l'organisation avec son environnement. Dans un troisième temps, j'explique les objectifs et les résultats du programme d'accès à l'égalité par rapport au volet "*Équité dans les services*". Dans un quatrième temps, je parle de la section du guide "Communication et service à la clientèle" qui réfère aux relations avec la clientèle multi-ethnique.

Quant à la deuxième partie (section 3.4), j'esquisse le portrait de la **communication interne**: dans un premier temps, je décris la diffusion d'informations et l'échange d'informations à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que les activités d'information et de formation qui ont accompagné sa restructuration pendant les années 1988-1995. Dans un deuxième temps, j'évoque la politique de gestion à l'égard du traitement des plaintes de harcèlement sexuel et social, puis j'explique le volet "*Équité dans l'emploi*" du Plan d'accès à l'égalité, ainsi que le Bilan 1987-1988. Dans un troisième temps, je parle de la bande dessinée "Des préjugés?" que la STCUM a créée afin

de sensibiliser les employé-e-s à la notion de l'harmonie interculturelle.

3.2 Description de l'entreprise:

La Société de Transport de la Communauté urbaine de Montréal est une entreprise publique de transport en commun et un des plus importants employeurs de la région avec 7670 employé-e-s. Les employé-e-s de la STCUM ont un âge moyen de 42 ans; ils comptent en moyenne 13 ans d'expérience dans l'entreprise et près de 90% sont syndiqué-e-s (dont 657 employé-e-s de bureau). La représentation des femmes au sein de l'entreprise est de 12,3 % (943 femmes) et les minorités visibles et ethniques représentent 6,5%, ce qui correspond à 503 employé-e-s (STCUM 1996c) (voir Tableau 3).

Le parc de véhicules de la STCUM comprend 1675 autobus, 759 voitures de métro desservant 65 stations et 2 lignes de trains de banlieue. Au total, 335,6 millions de voyageur-e-s ont utilisé en 1995 les services de transport de la STCUM, alors que 1 million de déplacements ont été enregistrés pour le transport adapté (idem).

Pour réaliser sa mission d'organisation et d'exploitation d'un service de transport urbain sur le territoire de Montréal, la STCUM a disposé d'un budget de 686 millions \$ en 1995. Dans ce budget, 41,9 % des revenus viennent des contributions des municipalités de la CUM (Communauté urbaine de Montréal) alors que 36% proviennent des voyageur-e-s (idem).

Tableau 3 Répartition des effectifs réguliers selon l'origine ethnique, le sexe et le groupe d'emploi

TABLEAU 11
RÉPARTITION DES EFFECTIFS RÉGULIERS SELON L'ORIGINE ETHNIQUE, LE SEXE ET LE GROUPE D'EMPLOI
AU 31 DÉCEMBRE 1995

Groupe d'emploi	MINORITÉS VISIBLES						MINORITÉS ETHNOCULTURELLES												GRAND TOTAL							
	NOIR		EST ASIATIQUE		SUD ASIATIQUE		ASIA TIQUE SUD-EST		ARABE		LATINO AMÉRICA IN		AUTRES MIN. VIS.		EUROPÉENS			AUTRES MIN. ETH.			MIN. VIS.		MIN. ETH.			
	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	HOM	FEM	TOTAL	%	TOTAL	%		
Gestionnaires du transport	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2%	4	1%	
Contremaîtres, contr.-adjoints	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1%	4	1%	
Gestionnaires	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2%	3	1%	
bureau et profess. non syndiqués	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	2	1%
Commis divisionnaires	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2%	1	0%	
Professionnels syndiqués	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2%	4	1%	
Agents de surveillance	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1%	3	1%		
Employés de bureau syndiqués	4	1	1	1	0	1	4	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	7%	27	10%		
Chauffeurs, opérateurs et al	50	3	3	0	8	0	6	0	31	0	21	4	1	20	1	104	4	14	0	1	139	61%	144	52%		
Employés d'entretien	27	0	2	0	0	0	0	0	12	0	5	0	2	23	0	58	0	2	0	1	50	27%	84	30%		
TOTAL	98	4	7	1	8	1	16	1	49	1	29	4	7	1	176	6	21	2	3	0	227	100%	276	100%		
% L'ENSEMBLE DE LA STCUM	1,27%	0,05%	0,09%	0,01%	0,10%	0,01%	0,21%	0,01%	0,64%	0,01%	0,38%	0,05%	0,01%	0,82%	0,06%	2,20%	0,00%	0,27%	0,03%	0,04%	0,00%	2,94%	3,58%	6,52%		

SOURCE: S.R.I (8602)

DÉFINITION DES TERMES

- NOIR: Haïti, Antilles, Afrique ou du vieille souche Américain ou Canadienne
- EST ASIATIQUE: Chine, Corée, Japon
- SUD ASIATIQUE: Inde, Pakistan, Sri Lanka, etc.
- ASIATIQUE SUD-EST: Vietnam, Cambodge, Malaisie, etc.
- ARABE ET MOY. OR.: Arménie, Egypte, Palestine, etc.
- LATINO-AMÉRICA IN: Amérique du sud, central et Mexique
- AUTRES MINORITÉS VISIBLES: Autres que Noir, Asiatique, Arabe et Latino
- EUROPÉEN NORD: Belgique, Allemagne, Scandinavie, etc.
- EUROPÉEN SUD: Espagne, Portugal, Italie, etc.
- EUROPÉEN EST: Yougoslavie, Pologne, Hongrie, etc.
- AUTRES MINORITÉS ETHNIQUES: Autres qu'Européen du nord, sud et est

Étant donné que la STCUM agit comme mandataire de la Communauté urbaine de Montréal, la planification des transports en commun urbains (TCU) est une responsabilité partagée par trois groupes d'actrices/acteurs, notamment l'entreprise, les élu-e-s municipaux et le gouvernement du Québec. En conséquence, la STCUM doit intégrer dans sa politique du transport en commun les préoccupations de ses partenaires et:

"diminuer la pollution, la congestion urbaine et les dépenses d'énergie, favoriser l'accessibilité et l'intégration sociale via le transport adapté, la desserte des zones industrielles, afin de favoriser la mobilité de la main-d'oeuvre, et des services publics pour les personnes âgées, ou des femmes en emploi par le biais de politiques d'accès à l'emploi dans le transport en commun, etc." (Bellemare, 1995: 213).

La STCUM a dû entreprendre à partir de 1987 un processus de planification stratégique afin de réorganiser la structure organisationnelle dans un contexte économique défavorable qui s'est caractérisé par:

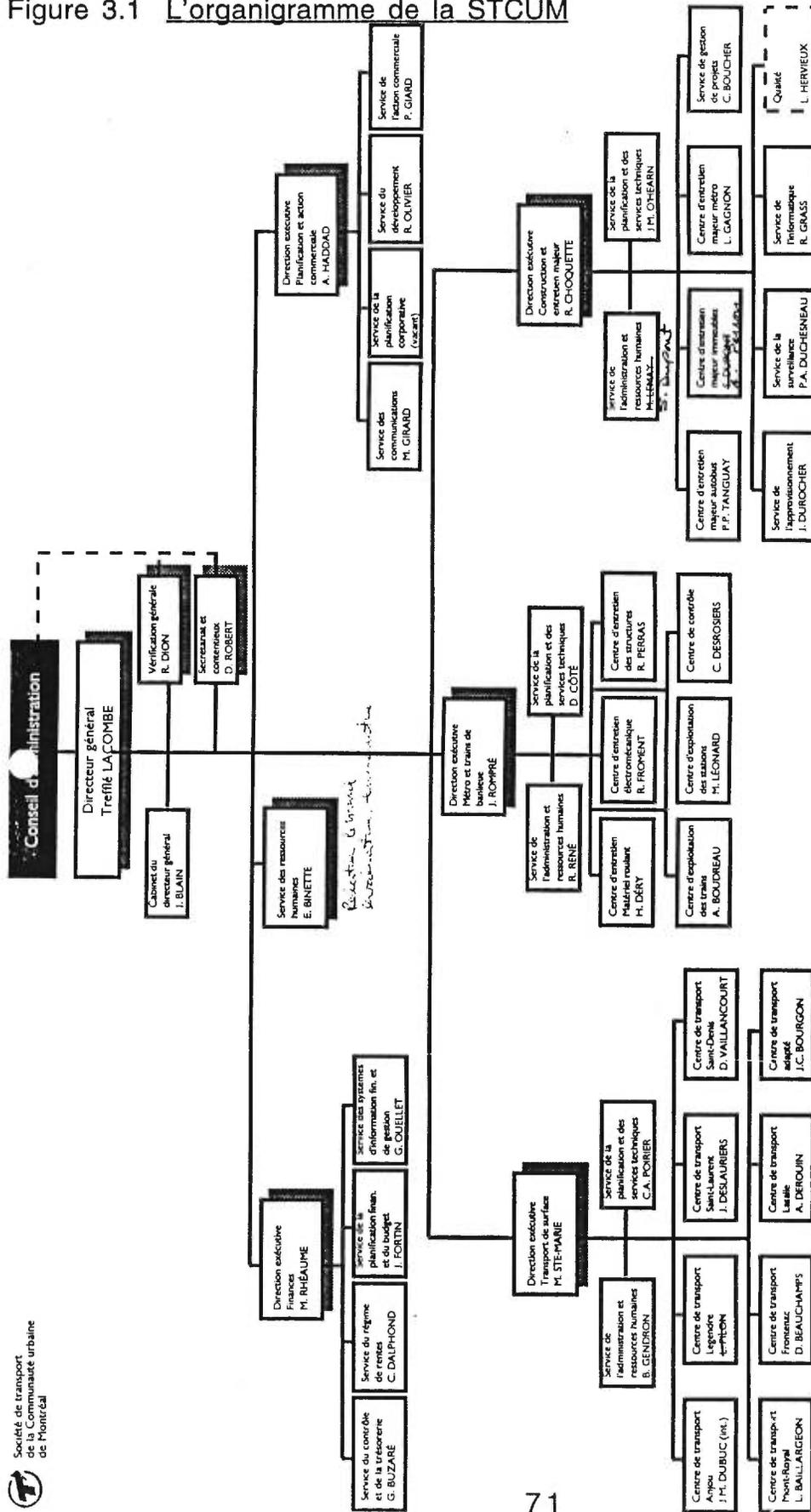
"la détérioration des finances de l'état, de l'environnement et de la situation socio-économique de l'île de Montréal de même que les divers phénomènes de contestation sociale" (Bellemare, 1995: 353).

3.2.1 Le changement organisationnel:

Aux prises avec la baisse des déplacements et la transformation de la politique provinciale des TCU, la STCUM doit donc assurer sa survie avec une réorganisation de l'entreprise. En 1987, la direction a décidé de passer du modèle d'organisation par fonction au modèle d'organisation par activité (voir Figure 3.1):

"les quinze services qui relevaient directement de la

Figure 3.1 L'organigramme de la STCUM



présidente-directrice générale ont été fusionnés en six grandes directions exécutives auxquelles s'ajoutent la Vérification générale et le Secrétariat et contentieux. La structure a également été allégée par la réduction du nombre de paliers hiérarchiques dans la majorité des unités administratives. On est ainsi passé de huit à six paliers, et parfois même à cinq, ce qui représente une pyramide passablement aplanie pour une structure de si grande taille" (STCUM, 1990d: 29).

La direction désirait en fait une entreprise plus humaine et efficace, dont la préoccupation fondamentale était d'offrir un meilleur service à la clientèle (STCUM, 1989a). Ainsi, une "nouvelle équipe de direction a mis en place un projet de 'nouvelle culture d'entreprise" dans les années 1987-1990 (Bellemare, 1995):

"la dotation des postes de direction nous a permis de former une équipe dynamique, compétente qui partage fondamentalement les valeurs de l'entreprise que nous voulons pour l'avenir" (STCUM 1990d: 10).

Cette réorganisation de l'entreprise se fait par un processus participatif qui permet aux cadres de contribuer activement à une redéfinition de l'entreprise. La démarche ouverte de changement organisationnel assure que la STCUM "leur ressemble autant qu'elle les rassemble" (STCUM, 1989a: 10).

La direction a donc fait appel aux cadres et gestionnaires pour identifier les orientations et les stratégies qui permettraient à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Après cette première étape de réflexion, des plans d'action pour chacun des services ont été élaborés et le personnel a pris connaissance des nouvelles orientations en 1988 en consultant ces plans d'action ainsi que le Plan d'Entreprise.

Finalement, cette réorganisation des structures du fonctionnement de la STCUM a contribué à la mobilité du personnel à l'interne, alors que plus des 70% des départs sont le fait de personnes qui prennent leur retraite (STCUM, 1990d: 25).

3.3 LA COMMUNICATION EXTERNE:

Pour expliquer les caractéristiques générales des stratégies de la communication externe de la STCUM, je présente dans un premier temps les communications organisationnelles qui informent le public sur son réseau de transport et ses services. Pour montrer les liens qu'entretient l'organisation avec son environnement, je présente dans un deuxième temps la fonction des processus formels des assemblées publiques, puis l'organisme Transport2000, ainsi que le Comité de plaintes. Je parle également des activités culturelles offertes au grand public qui se déroulent à l'occasion dans les stations de métro. Dans un troisième temps, l'impact de la diversité ethnique sur la communication organisationnelle est examiné à l'aide des deux documents corporatifs qui comprennent des informations sur le volet Équité dans le service du programme d'accès à l'égalité. Enfin, je résume le contenu du guide d'accompagnement du cours Communication et service à la clientèle qui contient des recommandations relatives aux comportements souhaités des employé-e-s en relation avec des membres des communautés ethniques.

3.3.1 L'information à la clientèle:

Pour informer les usager-e-s du TCU de son réseau d'autobus et de métro, la STCUM met à leur disposition des cartes de ses réseaux de transport. En 1986, la Société lance les Planibus qui contiennent une information écrite sur les horaires et les parcours de toutes les lignes d'autobus régulières du réseau. Le Centre de renseignements A-U-T-O-B-U-S traite tout au long de l'année 1995 1 405 225 appels téléphoniques (STCUM, 1996c).

En 1993, le TELbus, le réseau téléphonique automatisé pour informer la clientèle sur les heures de passage d'un autobus à un arrêt précis, voit le jour. En 1994, le menu interactif du TELbus est amélioré et les usager-e-s peuvent obtenir des heures de passage pour des arrêts de l'autobus à d'autres moments de la semaine et ils peuvent écouter les messages en français ou en anglais (STCUM, 1995a). En 1995, TELbus a reçu 5 330 443 appels, c'est-à-dire 14 604 appels par jour en moyenne (STCUM, 1996c).

En 1988, le réseau d'autobus de la STCUM a été complété par quelques lignes d'autobus qui circulent pendant les heures de fermeture du métro: les "autobus de nuit" ont une fréquence entre 30 minutes et 60 minutes (Bellemare, 1995).

Quant au système de perception, des "lecteurs en volée" ont été introduits en 1988 afin de permettre aux passager-e-s d'accéder au métro grâce à une carte magnétique. Les changeur-e-s qui sont libéré-e-s ainsi de la tâche du contrôle des titres de transport, peuvent consacrer plus de temps à servir et informer les client-e-s (STCUM, 1989a). En 1996, le système de perception est changé selon

deux nouvelles mesures: premièrement, les billets sont vendus en des carnets de 12 tickets au lieu de 6 (Figure 3.2), et deuxièmement il n'est plus possible d'effectuer un retour avec le même billet (correspondance) ou de continuer avec le transfert sur la même ligne d'autobus après un arrêt (STCUM, 1996a).

Pour illustrer les différentes activités d'information de la STCUM, il importe de mentionner l'événement "Portes ouvertes" que l'entreprise a organisé en 1988. Dans le rapport annuel, on affirme que 20 000 Montréalais-e-s ont visité l'entreprise et le tunnel pour mieux connaître l'organisation (STCUM, 1989a). La STCUM a participé à différents congrès et conférences. Elle a de plus rejoint un réseau d'entreprises en 1988 afin d'échanger avec d'autres organisations (STCUM, 1989a).

Finalement, avec la réorganisation, la STCUM adopte une approche-client. Avec le marketing clientèles-cibles, l'entreprise vise désormais des segments de la population bien définis pour leur fournir une information adaptée à leurs besoins (Bellemare, 1995).

3.3.2 Les assemblées publiques du "Conseil d'administration":

Mes visites aux assemblées publiques de l'entreprise (voir section 2.5.3) pendant le travail sur le terrain (juin 1996 à décembre 1996) m'ont permis de comprendre l'importance qu'ont les transports en commun urbains (TCU) pour la population montréalaise.

Figure 3.2 "12 tickets d'un coup, ça vaut le coût!"

12 tickets d'un coup, ça vaut le coût!

À compter du 1^{er} mars 1997, les tickets ne seront plus vendus en lièvre de 6 mais plutôt en carnet de 12.

Tarif régulier 12 tickets pour 16,00 \$

Tarif réduit 12 tickets pour 8,00 \$

Renseignements : A-U-T-O-B-U-S
Commentaires : 280-5653
Objets trouvés : 280-4637

WWW.STCUM.QUEBEC

English version available upon request at 280-5100

Des études ont démontré que 75 % des utilisateurs de tickets en achètent 12 et plus à chaque mois. Le carnet s'avèrera donc un format plus pratique, en réduisant le nombre de transactions nécessaires à l'achat de ce titre de transport.

À partir du 1^{er} mars vous pourrez vous procurer vos carnets de 12 tickets aux loges des changeurs du métro ou chez les concessionnaires de titres de transport de la STCUM.

N.B. Jusqu'à épuisement des stocks certains changeurs et concessionnaires pourraient continuer à offrir des tickets en lièvre de six pendant quelques jours.



Le Conseil d'administration est formé de représentant-e-s de la CUM, de la Ville de Montréal, des municipalités de banlieue et de la clientèle du transport en commun. Les assemblées publiques ont lieu au siège social de la STCUM environ 1 fois par mois et en moyenne 400 résolutions sont adoptées chaque année (STCUM, 1990d).

En 1995 et 1996, quelques assemblées publiques avaient lieu à différents endroits du territoire afin d'augmenter le taux de participation des usager-e-s du transport en commun. Le processus formel des assemblées publiques prévoit une période de questions pour permettre aux client-e-s de discuter de leurs problèmes particuliers avec les membres du conseil et avec des responsables de la STCUM.

À titre d'exemple, les résident-e-s d'un quartier peuvent souhaiter des nouveaux arrêts d'autobus ou un changement du trajet d'un autobus. Pour atteindre leurs objectifs ces groupes peuvent utiliser plusieurs stratégies simultanément, indique Bellemare (1995):

"(des) pétitions, (une) participation à la période de questions des assemblées publiques du conseil d'administration de la STCUM, (une) rencontre avec des cadres de la STCUM responsables de la planification du service et du marketing, (des) pressions auprès du député provincial et de l'échevin municipal, ceux-ci venant à l'occasion accompagner les groupes d'usagers lors des réunions publiques du conseil d'administration de la STCUM. Parfois, ces groupes iront chercher l'appui de Transport2000" (Bellemare, 1995: 460).

3.3.3 Le Transport2000:

Pour mieux comprendre les liens qu'entretient l'entreprise de transport avec son environnement, j'ai fait une visite à Transport2000 (voir section 2.5.3), puisque l'organisme s'implique fortement dans les TCU et qu'il a un impact sur la politique de marketing de la STCUM et sur ses stratégies de communication externe.

D'une manière générale, Transport2000 est un groupe de pression qui milite pour une gestion rationnelle, écologique et démocratique des TCU. Il défend les groupes défavorisés comme les femmes, les personnes âgées, les personnes handicapées, les enfants et les personnes sans voiture. Plus particulièrement, Transport2000 cherche des alliances avec les fonctionnaires du Ministère du transport pour éviter la fermeture de certains types de transport qui sont en voie de disparition et qui constituent souvent les seuls moyens de mobilité pour ces groupes.

En 1984, Transport2000 a obtenu du gouvernement une première subvention de 4000 \$. Grâce à son expertise, l'organisme a participé à plusieurs études et il s'est également associé à la formulation des politiques et des pratiques de gestion des TCU:

"(l'organisme) initie et pilote la première grande étude de marketing des TCU réalisée à Montréal avec l'aide du Secrétariat d'État fédéral, en collaboration avec une agence de publicité et une firme-conseil en transport(..) Transport2000 utilise dans son étude les termes de citoyen, de payeur de taxe, d'usager et de client pour le définir. Au niveau des méthodes d'enquête les auteurs de l'étude recourent tant à des entrevues de groupe (focus group) qu'à un traditionnel sondage téléphonique" (Bellemare, 1995: 458).

Pour préciser, Transport2000 utilise l'expression "marketing économique" qu'il distingue du "marketing social" puisque le premier met plus d'accent sur la qualité du produit et sur l'optimisation de l'efficacité de sa production, alors que le dernier met l'accent sur "la compréhension du quotidien des individus et de la place qu'y prend un produit et le rôle qu'il y joue" (Bellemare, 1995: 458). Toujours fidèle à son auto-définition de groupe de défense des usager-e-s, Transport2000 réussit à obtenir de la STCUM en 1988 la création d'un comité composé de représentant-e-s des usager-e-s.

3.3.4 Le "Comité des plaintes":

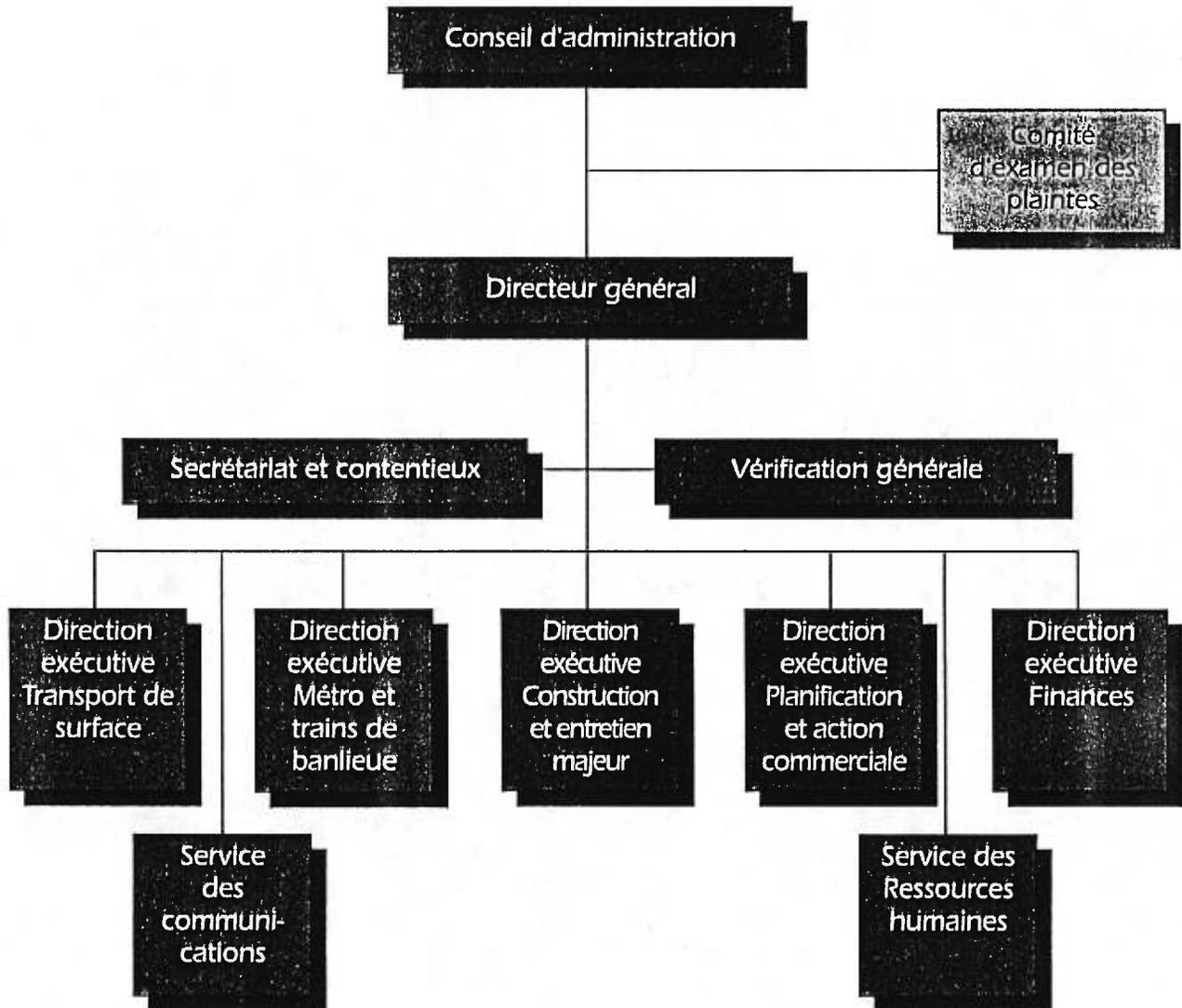
Avec la création du "Comité d'examen des plaintes" (Figure 3.3) en septembre 1987, la STCUM est devenue le premier transporteur public en Amérique du Nord à se doter d'un organisme de vigilance au sein duquel la population est représentée. Ce comité se réunit 1 fois par mois et traite chaque année 300 plaintes environ, c'est-à-dire 2% de l'ensemble des plaintes reçues. Le comité étudie les plaintes jugées graves comme celles du harcèlement, de la discrimination, de l'impolitesse, de l'intolérance et des mauvaises conduites.

Un responsable du Service des communications a avancé l'exemple suivant pour illustrer une plainte de discrimination raciale:

"une dame monte avec son petit enfant, et le petit enfant est plus lent, alors le chauffeur dit: 'les nègres ça retarde toujours l'autobus' (..) Ou bien, (..) quelqu'un entre, quelqu'un va payer, puis il se trompe, il va oublier de mettre dix cents ou vingt-cinq cents, et le chauffeur va dire: les nègres vous volez en tout temps" (Entrevue le 7 mai 1996).

Figure 3.3 Comité d'examen des plaintes

Position hiérarchique



Quant au rôle et aux tâches du "Comité des plaintes":

"ce comité a comme mandat de veiller aux intérêts de la clientèle en s'assurant que chaque plainte sérieuse et fondée fasse l'objet d'une enquête complète auprès du plaignant et de l'employé concerné et que les mesures prises, le cas échéant, soient satisfaisantes" (STCUM, 1989a: 21).

Le Comité des plaintes est composé de cinq usager-e-s qui agissent en tant que porte-parole des différents segments de clientèle que dessert la STCUM ainsi que de trois représentant-e-s issu-e-s des services de l'entreprise qui sont en contact direct et quotidien avec le public. Les représentant-e-s de la clientèle sont: un-e représentant-e de la jeunesse étudiante, un-e représentant-e du troisième âge, un-e représentant-e des minorités visibles, un-e représentant-e de l'organisme Transport2000 et le/la président-e du comité. Les représentant-e-s de la STCUM sont: un-e responsable de la Direction exécutive - Métro et trains de banlieue (un-e gérant-e de station), un-e responsable de la Direction exécutive - Transport de surface, un-e responsable de la Direction exécutive - Construction et entretien majeur, et un-e responsable du Service administration et ressources humaines (Direction du Service de la surveillance).

La structure du Comité des plaintes est d'ailleurs expliquée aux client-e-s dans les cartes réseau, son numéro étant affiché dans l'annuaire téléphonique. Le comité doit faire rapport de ses activités une fois l'an au Conseil d'administration.

3.3.5 Les arts dans le métro:

D'ailleurs, je me suis également intéressée aux activités culturelles qui se passent dans le métro:

D'une manière générale, la STCUM a identifié des zones dans les stations de métro où des musicien-e-s peuvent jouer. Elle a publié à cet effet un petit manuel intitulé "Normes applicables et zones désignées aux musiciens du métro (1991)" qui contient toutes les règles importantes à l'exercice de ce métier. En 1994, la STCUM et la Coalition québécoise des arts de la scène ont signé une entente de collaboration qui a conduit à l'installation de colonnes dans une vingtaine de stations de métro afin de permettre aux voyageur-e-s de prendre connaissance de la programmation en matière des spectacles et concerts qui se donnent sur l'île de Montréal. En retour de ce geste, la STCUM est présentée dans les outils promotionnels des organismes participants et les membres de la coalition se sont engagé-e-s à présenter des journées d'animation, notamment une vingtaine des spectacles dans six stations de métro (STCUM, 1995a).

Dans le Rapport Annuel 1995, il est mentionné du visage culturel du métro. On parle de la tenue d'une "Semaine de théâtre dans le métro" en mars et d'une douzaine de compagnies de danse ainsi que de l'Orchestre Métropolitain, qui se sont produits dans les stations de métro (STCUM, 1996c).

3.3.6 Le volet "Équité dans les services":

Pour montrer les différentes stratégies de communication externe de la STCUM relatives au volet Équité dans les services de la politique du programme d'accès à l'égalité, je présente dans cette section le contenu du Plan et du Bilan de la période 1987-1988.

3.3.6.1 Les objectifs du volet "Équité dans les services":

D'une manière générale, le volet Équité dans les services du **Plan d'accès à l'égalité (PAE)** vise à assurer que "la STCUM rend le même service de qualité, exempt de toute forme de discrimination, à toutes ses clientèles" (STCUM, 1987a: 1).

Les auteur-e-s du plan insistent sur le fait que:

"Le personnel de la Société oeuvre dans un contexte socio-politique unique en Amérique du Nord. L'aspect multiculturel dans lequel l'entreprise évolue doit dorénavant faire partie de la culture organisationnelle de la STCUM. Pour le personnel de la Société, travailler à Montréal implique un contact avec une multitude d'ethnies, de traditions et de cultures différentes (idem: 29).

D'une manière particulière, les stratégies proposées dans ce plan contribuent à la mission générale d'une entreprise de transport qui fournit des services puisque:

"Les politiques et les processus de gestion ainsi que les programmes de communication, sensibilisation, formation ou développement (..) sont orientés vers la satisfaction de notre clientèle dans ses rapports avec les employés de la STCUM" (idem: 23).

Ce plan d'accès à l'égalité comprend des mesures dites générales qui visent à faciliter ou sinon à orienter l'action des mesures dites spécifiques. Les mesures générales font état des règles et consignes pour les chauffeur-e-s, de l'intervention de l'instructeur dans les centres de transport, du projet de formation des agent-e-s de surveillance, et du traitement des plaintes. À titre d'exemple, le projet de sélection des chauffeur-e-s permettrait à STCUM d'embaucher des chauffeur-e-s capables d'entretenir des relations positives avec les client-e-s.

Quant aux mesures spécifiques elles contribueraient au "développement et le maintien de relations harmonieuses" des employé-e-s avec les divers-e-s client-e-s de la STCUM. Pour "réduire les barrières qui sont susceptibles de générer de sérieux préjudices", le plan propose que le contenu des sessions "Service à la clientèle" soit adapté afin de sensibiliser les employé-e-s au multiculturalisme (idem: 29).

À titre d'exemple, les 200 employé-e-s (gestionnaires, cadres et agent-e-s) de surveillance ont déjà pu suivre en 1987 un cours dispensé par le Service de Police de la Communauté urbaine de Montréal sur les réalités multiculturelles de la clientèle, et ces sessions leur ont permis d'avoir un:

"contact avec les policières et policiers qui sont déjà éveillés à cette dimension et aux problèmes et conséquences de la ségrégation raciale" (idem: 31).

Aussi, la STCUM a mis sur pied en 1986 une section Commentaires et plaintes afin de permettre aux client-e-s de communiquer leur insatisfaction à l'égard du comportement d'un-e employé-e et de la qualité du service. Le plan prévoit donc des mesures spécifiques notamment la création d'un comité paritaire d'examen des plaintes pour hausser la crédibilité de l'entreprise et la confiance de la clientèle envers la STCUM. De cette manière, la STCUM affirmerait sa volonté de fournir des services de qualité et elle inciterait ses employé-e-s à mieux se comporter et à engendrer des relations plus harmonieuses entre les usagers et les membres du personnel.

Le plan propose la mise en place d'un programme de communication pour informer le public et le personnel sur les orientations de la STCUM. La STCUM devrait utiliser les médias et produire un dépliant en plusieurs langues pour expliquer sa politique d'égalité des chances dans l'emploi et dans les services.

Pour améliorer le dialogue usager-e-s/STCUM, le dépliant "Code d'éthique des voyageurs" qui rappelle les responsabilités de la clientèle, devrait être distribué. Pour faciliter l'intégration des immigrant-e-s au réseau, le plan prévoit des visites des représentant-e-s de l'entreprise aux COFI (Centres de formation des immigrants). En plus,

"pour favoriser un rapprochement avec les communautés culturelles, les employées et employés seront sensibilisés par des articles dans le journal interne de la STCUM 'Promenade' qui décriront, entre autres, les coutumes et traditions des diverses communautés" (idem: 35).

Enfin, le plan suggère comme mécanisme de contrôle la production d'un rapport annuel qui fait état des activités réalisées au cours de l'année, ainsi qu'une évaluation des difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs puis les modifications apportées au plan.

3.3.6.2 Les résultats en matière d'équité dans les services:

Dans son Bilan de la période 1987-1988 la STCUM résume les actions qui ont été entreprises pour atteindre les objectifs du plan. On y explique que les infractions des employé-e-s sont maintenant réglées de concert avec les instructeurs dans leurs divisions administratives. Ainsi, l'instructeur et l'employé-e doivent établir ensemble un plan d'intervention pour formuler des objectifs qui visent à améliorer le comportement en cause. Des mesures disciplinaires peuvent être appliquées lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

La STCUM a collaboré avec l'Association canadienne des transporteurs urbains pour développer le programme Ambassadeur. Ce programme de formation est spécialement conçu pour les chauffeur-e-s afin d'améliorer le service à la clientèle. La formation des chauffeur-e-s a été planifiée pour l'année 1989.

Quant à la sensibilisation des chauffeur-e-s au multiculturalisme, la STCUM a mis sur pied un comité de travail multiculturel composé de représentants de minorités visibles et de

gestionnaires. Le comité doit fournir des informations pertinentes aux responsables qui sont chargé-e-s de préparer le programme de formation et doit valider le contenu de la formation. Les premières sessions de formation pour les instructeurs ont été prévues pour novembre 1988. Aussi, on veut intégrer le cours d'une journée au projet Ambassadeur (STCUM, 1988b: 22).

Le bilan indique que plus de la moitié des employé-e-s participait en 1988 aux séances de la formation et de sensibilisation des agent-e-s de surveillance au multiculturalisme offerts par le service de police:

"Ce cours d'une durée de deux jours renseigne les employés sur les difficultés d'intégration que rencontrent les immigrants. De plus, en étant mieux informés des différences culturelles, ces employés seront alors mieux à même de comprendre certains comportements face à l'autorité qu'ils représentent" (idem: 23).

Quant au traitement des plaintes, les résultats montrent que le service est bien connu par la clientèle, puisque la section "Commentaires et plaintes" a traité sur une période qui va de juin 1987 au juin 1988 9375 plaintes téléphoniques et 1674 plaintes écrites. Les plaintes sont traitées d'une manière personnalisée et une réponse est transmise à la/au client-e. Malheureusement, le manque de personnel a contribué au fait que la réponse aux client-e-s reste encore en dehors de la norme des délais acceptables (idem:20).

Des efforts relatifs au programme de communication sur le multiculturalisme ont ensuite été entrepris. Des agent-e-s de surveillance ont rencontré des jeunes dans les écoles, dans le cadre

d'une journée d'information sur le fonctionnement du système de transport en commun de Montréal au cours de laquelle les nouvelles arrivantes et les nouveaux arrivants ont reçu différents documents sur la STCUM et ont visité le métro. On estime que 2000 à 3000 personnes pourraient être rencontrées de cette manière chaque année (idem: 25).

Si la STCUM n'avait pas encore réalisé une tournée médiatique, ni de dépliant explicatif sur la politique d'entreprise, ni d'articles dans un journal d'entreprise en 1988, elle ait quand même pu distribuer plusieurs exemplaires du Code d'éthique des voyageurs à la clientèle lors des salons et expositions auxquels elle participait.

Enfin, la STCUM a utilisé des actrices et acteurs venant des minorités ethniques lors de la conception des produits médiatiques tels que son vidéo et ses dépliants afin de projeter une image plus représentative de l'entreprise (idem: 26).

3.3.7 Les relations avec les communautés ethniques:

Étant donné que 75% des employé-e-s de la STCUM sont en contact avec la clientèle, les Centres de Formation de la STCUM offrent une session de perfectionnement "Communication et service à la clientèle" (STCUM, 1993a). Le guide qui accompagne le cours comporte un chapitre intitulé "Les difficultés inhérentes au service à la clientèle" où sont indiqués les comportements spécifiques, les attentes et les besoins de la clientèle ethnique, ainsi que certaines

techniques de communication qui peuvent être utilisées par l'employé-e afin d'améliorer la communication interculturelle.

Pour illustrer la manière dont la STCUM réalise son objectif de sensibilisation au multiculturalisme, je résume ici la partie du cours sur le service à la clientèle qui explique les stratégies que les employé-e-s devraient appliquer dans leurs contacts avec les membres des minorités ethniques.

Le paragraphe sur "Les relations avec les communautés ethniques" débute avec le constat que toute communication est par essence "interculturelle" et que les échanges entre deux personnes qui n'appartiennent pas à la même culture comportent un potentiel de conflit. Il est précisé que les idées et les comportements diffèrent et que les mots n'ont pas toujours le même sens. Si un nombre d'immigré-e-s éprouvent des difficultés à bien maîtriser le français, il se peut que ces personnes ne possèdent pas le vocabulaire précis leur permettant de communiquer d'une manière efficace:

"il peut être extrêmement frustrant d'essayer de s'expliquer sur un sujet donné si elles n'en possèdent pas le vocabulaire précis et que le sens des nuances leur échappe" (STCUM, 1993a: 44).

En conséquence, le guide suggère des techniques de communication comme l'empathie, l'écoute active et la reformulation. Voilà quelques stratégies de communication interculturelle qui sont proposées aux employé-e-s pour mieux servir la clientèle ethnique:

"Consacrer plus de temps à la communication; écouter attentivement sans interrompre 'toute la demande', car l'accent

étranger peut interférer dans votre compréhension du message; poser des questions ouvertes ou fermées, selon le cas, pour aider le client à préciser davantage sa demande; utiliser des phrases courtes et simples; parler lentement; être précis, exposer les faits; faire preuve de patience si le client a du mal à comprendre ou s'il digresse; utiliser des moyens visuels (gestes);(..) reformuler l'ensemble des informations transmises;" (idem: 45).

3.4 COMMUNICATION INTERNE:

Après avoir parlé des caractéristiques de la communication externe et de l'impact d'un groupe de pression qui milite pour les usager-e-s des TCU, je discute maintenant de la communication interne.

Dans un premier temps, j'explique comment la distribution des informations internes a été influencée par le changement organisationnel. Dans un deuxième temps, les publications internes importantes de l'entreprise ainsi que sa politique sur le harcèlement social ou racial sont présentées. Dans un troisième temps, je résume le contenu des deux documents corporatifs qui expliquent les objectifs et les résultats du volet Équité en emploi du programme d'accès à l'égalité. Dans un quatrième temps, je discute de la bande dessinée "Des préjugés?" que la STCUM a produite en 1994 afin de sensibiliser ses employé-e-s à la notion de l'harmonie interculturelle.

Enfin, les informations sur la communication interne *et* celles sur la communication externe de l'organisation informent la lectrice/le lecteur sur la dimension fondamentale de la diversité ethnique.

3.4.1 Le développement organisationnel:

En 1987, dans le cadre de sa réorganisation la STCUM s'est dotée d'une infrastructure informatique permettant l'introduction des nouvelles technologies. Elle a renouvelé ses ordinateurs et a fait l'acquisition d'équipements informatiques. Plusieurs services ont collaboré afin d'assurer le développement et l'implantation des systèmes informatiques (STCUM, 1988e).

Au cours de cette réorganisation, le Service des relations publiques et communautaires a été restructuré et a changé son nom pour celui du Service des communications. Dans le Rapport Annuel 1987 la nouvelle stratégie de communication intégrée a été expliquée. Désormais, le Service des communications est constitué du regroupement du Service des relations avec la clientèle, du Centre de renseignements A-U-T-O-B-U-S, de la Section commentaires et plaintes et de la Coordination des communications verbales et directes avec la clientèle.

Étant donné que le Service des communications à la responsabilité de communiquer des informations pertinentes pour favoriser le changement organisationnel, le flux des messages internes a trouvé son apogée avec la dissémination des Plans d'action et les sessions d'information visant à préparer les employé-e-s aux modifications apportées par la redéfinition de leurs postes et de leurs tâches.

Pour favoriser une meilleure compréhension et une plus grande adhésion du personnel au projet de restructuration, l'information

verbale et écrite a été diffusée au sujet du changement organisationnel, puis le personnel a participé à diverses activités d'information et de formation:

"la Direction exécutive - Transport de surface, qui regroupe plus de la moitié du personnel, a offert des programmes de formation à plus de 2000 personnes. Tous les nouveaux conseillers en poste ont notamment bénéficié d'un programme complet d'intégration" (STCUM, 1990d: 25).

3.4.2 Les programmes d'information interne:

La réorganisation a fait multiplier les campagnes d'information, des programmes spéciaux de communication, des ateliers de travail sur la culture organisationnelle et sur la communication verbale pour les cadres supérieurs de l'entreprise. Pour encourager la réalisation des bonnes idées des employé-e-s, le programme "On excelle ensemble", favorisant la mise en commun des compétences pour les cadres de premier niveau, a été conçu. Il existait aussi un "programme de renforcement positif" (STCUM, 1989a) afin de souligner les performances des employé-e-s qui ont contribué d'une manière importante à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la qualité des services.

Le nouveau style de gestion a incité le développement d'activités de formation et d'information:

"des programmes de formation notamment sur le concept de l'approche client, la gestion par résultats et la gestion du temps" (idem: 27).

Enfin, la STCUM a effectué des sondages pour connaître l'opinion des employé-e-s sur la relation avec leur supérieur-e, sur la gestion

du personnel, puis sur le service à la clientèle. Un sondage téléphonique a été réalisé en 1994 auprès de 2200 employé-e-s démontrant que "la préoccupation clientèle est plus qu'un discours dans l'entreprise" (STCUM, 1995a: 11).

3.4.2.1 Le programme d'accueil corporatif:

À partir de 1988, un programme d'accueil a été offert aux cadres et gestionnaires afin de les informer sur la mission de l'entreprise, sur le but de la restructuration et sur les rôles que jouent le service à la clientèle ainsi que la technologie dans l'entreprise.

Ce programme d'accueil corporatif a été le fruit d'une collaboration du Service des communications et du Service des ressources humaines. Les employé-e-s aurait ainsi développé une vision plus globale de leur entreprise. Le sentiment d'appartenance à l'organisation des participant-e-s aurait été renforcé:

"Toutes celles et tous ceux qui participent au projet d'accueil corporatif découvrent avec étonnement qu'ils appartiennent à une grande famille dont tous les membres sont solidaires d'un but commun: assurer un service de transport des personnes économique, efficace et agréable" (STCUM, 1996c: 21).

En 1990, le programme a été offert à tous les nouveaux membres du personnel ainsi qu'aux personnes qui ont eu une promotion. Après le visionnement du vidéo corporatif, les trois directeurs exécutifs ont présenté les trois stratégies du Plan d'entreprise puis ils ont répondu aux questions des participant-e-s (STCUM, 1991b). Le programme d'accueil a cessé d'exister en 1996, parce que la STCUM s'est trouvée en période de mises à pied.

3.4.3 Publications internes:

En 1989, la STCUM a lancé dix publications pour rejoindre certains groupes de son personnel. Afin de fournir une information adaptée aux employé-e-s de professions différentes, la STCUM a développé cinq bulletins (STCUM, 1990d).

Dans la même année, un "Guide d'uniformisation de rédaction" voit le jour qui:

"tient compte de la présence de plus en plus grande des femmes au sein de la Société, de sa réorganisation administrative et de sa nouvelle image publique" (idem: 22).

Le guide a été distribué à 1600 cadres et employé-e-s de bureau au début de 1990.

3.4.3.1 L"En Commun":

En 1995, l'En Commun a remplacé la Promenade qui a été le principal organe d'information pendant les dernières trente années. Cet outil d'information comporte une dizaine de pages et est distribué aux endroits stratégiques de l'entreprise. À la différence de son prédécesseur:

"(il) compte beaucoup moins de pages, il paraît plus fréquemment, soit aux deux semaines comparativement à une dizaine de numéros par année pour Promenade. On favorise ainsi une diffusion plus ponctuelle de l'information. Ce changement s'inscrivait dans la vague de rationalisation des coûts qui n'a épargné aucun secteur de l'entreprise" (STCUM, 1996c: 23).

L'En Commun a remplacé toute la gamme d'autres journaux qui ont été conçus pour fournir une information spécifique aux groupes professionnels. Le nouveau journal informe le personnel sur les changements techniques, sur les mouvements de personnel, sur les changements apportés à la gestion du personnel, puis il fournit l'information relative aux activités culturelles et sociales qui ont lieu dans l'entreprise.

3.4.3.2 Le "MEMO-Journal":

Le MEMO-Journal (le numéro de téléphone 280-MEMO) est une ligne téléphonique que le service des communications a installée en 1994. Ce répondeur téléphonique diffuse les "nouvelles de la semaine". En plus d'informations hebdomadaires, le MEMO-Journal fournit aux employé-e-s l'information sur des événements et services comme la tenue des négociations syndicales. Ils peuvent écouter une section intitulée "mouvements de personnel", participer à des sondages, enregistrer des commentaires puis poser des questions sur leur entreprise.

3.4.4 Le traitement des plaintes en harcèlement à l'interne:

Le "Répertoire des politiques et directives" présente la politique de gestion relative à l'harcèlement social ou sexuel. Ce mécanisme de recours est entré en vigueur le 25 juin 1992. La politique vise à assurer un climat de travail qui favorise le respect et la dignité des employé-e-s et se veut une protection contre le harcèlement pour l'ensemble du personnel, puisqu'elle s'applique aux

deux sexes, ainsi qu'aux relations entre collègues de travail puis celles entre supérieur-e-s et subaltern-e-s.

Conformément à la politique d'égalité des chances de la STCUM puis à la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, ce mécanisme fait respecter les droits et libertés des victimes de harcèlement en leur garantissant des recours et des conseils. La politique prévoit également une sensibilisation de l'ensemble du personnel.

Le harcèlement y est défini comme:

"(une) conduite se manifestant, entre autres, par des paroles, des actes ou des gestes répétés, à caractère vexatoire ou méprisant, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes. Cette conduite est de nature à porter atteinte à la dignité, à l'intégrité physique et psychologique de la personne harcelée ou d'entraîner pour elle des conditions de travail défavorables (notamment un climat d'hostilité, une rétrogradation, un refus de mutation ou de promotion..) ou un renvoi, et ce en raison de l'un ou de l'autre des motifs (..) soit: la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'état civil, l'orientation sexuelle, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap."
(STCUM, 1992a: 2).

Si cette définition d'harcèlement évoque le caractère répétitif de gestes, la victime peut en aussi faire appel dans des cas où la conduite a des effets graves même s'il n'y a pas de répétition.

Quant au cheminement de la plainte, il y a une directive qui décrit les responsabilités et les actions à prendre par l'employé-e, par la personne responsable du traitement des plaintes au premier palier d'intervention, puis par le comité de recours. Ce comité est

composé du directeur des ressources humaines, de la conseillère corporative - Emploi-Équité puis du directeur de la direction exécutive à laquelle appartient la/le plaignant-e. Il y a une assurance que chaque plainte est étudiée d'une manière équitable. En plus, l'employé-e qui pose la plainte est protégé-e au travail contre des représailles éventuelles exercées à la suite du dépôt de sa plainte. La politique prévoit des mesures correctives, notamment des sanctions qui peuvent conduire jusqu'au renvoi de la/du contrevenant-e.

Enfin, la politique de gestion a été modifiée en certains points. L'un changement concerne la définition du harcèlement racial puisqu'une nouvelle politique y a été émise par la Commission des droits de la personne.

3.4.5 Le volet "Équité dans l'emploi":

En 1987, le Conseil d'Administration a adopté le Plan d'accès à l'égalité comprenant des mesures sur le développement de la philosophie du service à la clientèle d'une part, et des mesures sur le développement de la politique de la gestion des ressources humaines, d'autre part.

Pour expliquer les stratégies de communication par rapport à l'Équité dans l'emploi, je présente le contenu des deux documents corporatifs sur le programme d'accès à l'égalité: le plan qui contient les objectifs, puis le bilan qui résume les résultats que la STCUM a pu atteindre à ce chapitre.

3.4.5.1 Les objectifs du volet "Équité dans l'emploi":

Avec le volet Équité dans l'emploi, la STCUM essaie de "rendre son effectif représentatif des différents éléments composant la population qu'elle dessert" (STCUM, 1987a: 1).

Les auteur-e-s du plan ont utilisé les statistiques du recensement de l'année 1981 pour indiquer que:

"56,7 % de la population de la CUM serait d'origine française, 13,5 % d'origine britannique et 2,4 % d'origine française et britannique. En conséquence, 27,4 % de la population serait issue d'autres origines" (idem: 19).

Une définition du concept de "minorité culturelle" est recherchée:

"Ou faut-il ranger les Canadiens nés au Canada mais dont les parents ont immigré? Ceux dont les arrière-grands-parents ont immigré? Ceux dont seulement l'un des deux parents n'appartenait pas à la majorité francophone? etc.; (idem: 19).

Le plan suggère que la STCUM entreprenne des efforts pour connaître son effectif en termes de minorités ethniques et visibles afin de pouvoir faire une comparaison avec la répartition de la main-d'oeuvre sur l'ensemble du territoire de la communauté urbaine de Montréal. L'administration d'un questionnaire d'auto-identification destiné à l'ensemble du personnel a été recommandée. L'inventaire du nombre des employé-e-s appartenant aux groupes ethniques permettait à la STCUM de connaître les caractéristiques sociologiques de sa main-d'oeuvre, puis ce "portrait de famille" pourrait être utilisé afin d'identifier les postes qui sont occupés par les membres des groupes-cibles.

Quant à la planification des objectifs quantitatifs, les auteurs du plan se demandaient s'il y avait certains groupes plus vulnérables comme les minorités visibles, et si un objectif global pour l'ensemble des minorités serait juste pour les groupes qui sont les plus discriminés. Les auteur-e-s soulignent également qu' :

"il faut convenir qu'il est présentement bien difficile d'intégrer à la STCUM des membres de communautés culturelles qui ne parlent pas français" (idem: 20).

Ensuite, les auteur-e-s du plan attirent l'attention sur le fait que la STCUM n'affichait pas systématiquement les postes disponibles lorsqu'elle estimait qu'elle avait suffisamment de candidatures venant de l'intérieur de l'organisation. Cette pratique favorisait les groupes qui font partie de réseaux informels. L'adoption d'une approche par concours systématique a été recommandée afin d'assurer qu'un nombre accru de candidates et candidats potentiels puissent en prendre connaissance.

Ces concours publics permettaient à la STCUM d'établir des listes d'admissibilité afin de combler les postes. Les candidatures pourraient être rangées en fonction des résultats obtenus aux examens, puis :

"les demandes d'emploi reçues par la STCUM suite à la tenue des concours feront l'objet d'un suivi statistique qui nous renseignera non seulement sur les caractéristiques de la main-d'oeuvre intéressée mais qui permettra aussi d'évaluer les résultats d'efforts de recrutement orientés vers des groupes cibles et d'identifier les effets d'exclusion possibles des différentes étapes d'un concours" (idem: 1).

La STCUM devait indiquer dans les annonces de concours qu'elle souscrit au principe de l'égalité des chances. Ces annonces devaient

être publiées dans des journaux orientés vers des clientèles ethniques. Aussi, une copie des affiches devait être acheminée aux diverses associations ethniques.

La Commission des droits de la personne avait évalué que 39 % de la main-d'oeuvre disponible sur le terrain de la CUM était composé des femmes. Quant à l'accès à l'égalité des femmes dans l'entreprise, la STCUM disposait des statistiques que 3 % des chauffeur-e-s d'autobus étaient des femmes, alors que seulement 13% des demandes d'emploi pour ce genre de postes ont été faites par des femmes. En conséquence, le plan a proposé que 40 % de nouveaux postes soit réservé aux femmes afin d'augmenter leur proportion dans l'entreprise. Cet objectif quantitatif portait prioritairement sur les postes à fort volume: les postes de chauffeur-e-s, de nettoyeur-e-s puis d'agent-e-s de surveillance.

Pour obtenir l'adhésion des gestionnaires au contenu du plan d'accès à l'égalité, des sessions d'information ont été suggérées.

3.4.5.2 Les résultats en matière d'équité dans l'emploi:

En 1988, exactement un an après l'adoption du plan d'accès à l'égalité en emploi, la STCUM a obtenu un prix prestigieux pour ses efforts en matière d'accès à l'égalité. Le prix Iris spécial lui a été décerné par l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec dans la catégorie Intégration au travail d'une population cible (STCUM, 1989a: 27).

Dans son bilan de la période 1987-1988, la STCUM relate ses efforts relatifs aux objectifs mentionnés dans le plan d'action. L'entreprise avait administré un questionnaire d'auto-identification à l'ensemble de son personnel pour identifier des employé-e-s qui appartiennent aux minorités ethniques et visibles. Étant donné que le questionnaire a été boycotté par trois syndicats, le taux de réponses n'était que 40% (STCUM, 1988b). La STCUM a donc dû faire une relance du questionnaire auprès de certaines catégories d'employé-e-s, et:

"Pour ce qui est de tous les autres employés qui n'avaient pas retourné leur questionnaire en juin, l'origine ethnique a pu être déduite à partir du dossier de l'employé" (idem: 4).

Pour encourager les minorités ethniques et visibles à poser leur candidature lors des concours, la STCUM a ajouté la formule suivante dans les annonces:

"Ce poste est ouvert à toute personne quel que soit son sexe, son handicap, son origine ethnique ou raciale"(idem:12).

La STCUM a pris à coeur la critique des auteur-e-s du plan quant à sa pratique d'embauche qui favorisait les personnes qui font partie des réseaux informels. Pour assurer que toutes les employé-e-s puissent prendre connaissance des ouvertures des postes et demander une promotion, avec l'adoption du plan en juin 1987, l'affichage des postes est entrée en vigueur.

La STCUM a répertorié une soixantaine d'associations ethniques auxquelles elle envoie des offres d'emplois. Des offres d'emplois ont été publiées dans des journaux ethniques, puis des démarches ont été entreprises auprès de différentes associations multi-ethniques

pour les informer du programme d'accès à l'égalité (idem: 13). Plus précisément, la STCUM a fait des efforts pour établir un premier contact avec les intervenant-e-s de cinq associations autochtones. Trois réserves indiennes ont été visitées afin de chercher leur collaboration pour établir des mesures favorisant l'intégration des autochtones au sein de la STCUM.

Quant aux résultats relatifs à l'embauche par concours publics, le bilan indique que la STCUM a réalisé entre juin 1987 et juin 1988, 48 concours pour différents postes: la/le chauffeur-e d'autobus, des emplois d'été, des emplois professionnels puis des emplois de gestionnaires. Pour permettre le suivi statistique des offres de service, une section a été ajoutée au formulaire d'offre de service, afin de fournir des informations utiles sur les effets d'exclusion et pour évaluer les efforts de recrutement orienté vers certains groupes cibles.

La STCUM a organisé dix rencontres de groupes et des rencontres individuelles avec des représentant-e-s des services corporatifs afin de sensibiliser et informer les gestionnaires concernant le plan d'accès à l'égalité. Les nouveaux gestionnaires sont informés sur le programme lors d'une journée d'accueil; on leur recommande aussi de communiquer ces informations aux contremaîtres.

Afin de garder une image institutionnelle qui tienne compte des différentes réalités culturelles et inter-raciales, la STCUM a recruté des actrices/acteurs d'origine ethnique pour le vidéo qui est utilisé pour la sélection des chauffeur-e-s d'autobus:

"Cette initiative vise à démontrer une volonté d'intégration de ces groupes au sein de la société" (idem: 13).

3.4.6 La bande dessinée

Conformément aux objectifs du plan d'accès à l'égalité la STCUM a créée une bande dessinée (voir Figures 3.4a,b) afin de sensibiliser ses employé-e-s à l'équité dans l'emploi. Dans cette dernière section de la description du contexte organisationnel, j'explique qui a collaboré à la réalisation de la brochure, quel est son contenu, qui sont ses lectrices/lecteurs, puis je résume les idées principales de ce produit original.

"Des préjugés?" a été lancé le 21 Mars 1994 lors de la "Journée internationale contre la discrimination et le racisme". La brochure montre les diverses situations suscitant des réflexions sur des aspects de la réalité multiculturelle en fonction des différents milieux de travail des employé-e-s.

La bande dessinée met en scène des stéréotypes et des préjugés qui sont le plus souvent véhiculés par le personnel de la STCUM envers le personnel qui appartient aux minorités ethniques et visibles.

Dans l'Avant-propos, le directeur-général Tréffle Lacombe explique que 17% de la population de la région de Montréal est formée d'immigrant-e-s. En 1989, la STCUM a ajouté aux mesures du Programme d'accès à l'égalité des objectifs à l'intention des personnes issues des minorités visibles et ethniques afin d'être

Figure 3.4a La bande dessinée "Des préjugés?"



plus représentative de son milieu. Selon le directeur-général, la brochure contribuerait à une réflexion sur la valeur humaine fondamentale du respect dans l'entreprise:

"chaque employé, quelle que soit son origine ethnique, doit pouvoir se sentir chez lui à la STCUM et vivre en totale harmonie avec ses collègues de travail" (STCUM, 1994e: 1).

M. Lacombe insiste qu':

"il est important d'assurer un climat de travail exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination au sein de l'entreprise" (idem: 1).

La directrice du Service des ressources humaines indique pour sa part que l'entreprise a l'obligation de s'adapter aux changements qui se produisent dans la société. Présentement, il y a 6,2 % des employé-e-s à la STCUM qui appartiennent aux minorités ethniques et visibles. Dans les scénarios choisis:

"(les) mythes et réalités s'y confrontent comme ils se confrontent chaque jour dans notre vie de travail. Nous voulons, avec cette brochure, progresser vers l'élimination des préjugés entre les personnes d'origine différente et favoriser une meilleure harmonie interculturelle à la STCUM" (idem: 2).

La directrice nomme aussi les personnes qui ont collaboré à la réalisation de la brochure: le "Collectif des femmes immigrantes", le président du Comité des plaintes, le Syndicat des employés et employées de bureau puis la conseillère corporative en égalité en emploi.

La bande dessinée est en couleur et comporte 24 pages. Sur la page de couverture (voir Figure 3.4a), en dessous du titre "Des préjugés?", est montré un groupe des employé-e-s en train

d'échanger. En arrière-fond, il y a un chauffeur noir. Une agente de surveillance regarde une employée de bureau et s'exclame "Ah, non! Pas moi!". Un employé d'entretien pointe vers la lectrice/le lecteur en la/le demandant "Et vous?". En bas de la page est écrit le slogan "L'harmonie interculturelle, une nouvelle manière de vivre!"

La brochure montre les échanges des employé-e-s dans cinq milieux de travail différents. Chaque scénario comprend les explications ainsi que les faits qui réfutent les préjugés qu'avancent les employé-e-s.

À titre d'exemple, est expliqué dans un cadre:

"La STCUM favorise le rapprochement entre les Québécois de souche et les membres des communautés culturelles. Il faut établir un climat de tolérance, et il revient autant aux Québécois de souche qu'aux membres des communautés culturelles de faire preuve d'ouverture d'esprit à l'égard de l'autre. Mieux comprendre la culture d'une autre personne et la respecter, sans brimer les droits de la collectivité voilà ce que l'on peut appeler la tolérance" (idem: 15).

Le premier scénario "Une recrue qui dérange" (voir Figure 3.5b) est tiré du milieu des chauffeur-e-s. Un chauffeur noir entre dans la salle du centre de transport puis s'assoit, sans le savoir à une table qui est réservée aux joueurs de cartes. L'accueil que lui réservent ses collègues est mauvais. Leurs remarques sont pleines de préjugés. Le deuxième scénario "Entre la tourtière et les tortillas" illustre les échanges entre deux changeurs et un gérant de station au sujet de la clientèle multi-ethnique. Le troisième scénario "Skinheads, latinos et jamaïcains" présente une conversation entre une agente de surveillance et son collègue en train de faire la

patrouille dans le métro. Leur conversation porte sur le phénomène des gangs de jeunes et les tensions raciales. Le quatrième scénario "Youssef & Albert" illustre le milieu de bureau puis la manière dont un employé qui vient d'une autre culture est vu par ses collègues de travail. Quant au cinquième scénario "Le miroir déformant" il met en vedette un employé d'entretien qui présente à la lectrice/au lecteur les client-e-s des origines différentes. À la fin de ce scénario la lectrice/le lecteur apprend que Robert, l'employé d'entretien:

"peut ranger les gens ou les situations dans des catégories préétablies, et perdre de vue le caractère unique de la personne ou de la situation. Il est important de comprendre que Robert doit faire attention à ses préjugés favorables ou défavorables. Il doit prendre l'habitude de vérifier si ses idées préconçues lui donnent une représentation juste de la personne ou de la situation" (idem: 23).

Sur la dernière page de la bande dessinée sont réunis le chauffeur noir, une changeuse, l'employée de bureau et l'agent de surveillance et on peut y lire la conclusion suivante:

"La STCUM encourage les initiatives qui tendent à vaincre les préjugés, la discrimination et le racisme. En tant qu'employés, nous avons tout à gagner d'un milieu plus tolérant face à la différence. À terme, nos clients ont tout à gagner d'une entreprise dont le personnel est plus représentatif de l'ensemble de la communauté et plus ouvert aux caractéristiques de tous les membres de notre communauté" (idem: 24).

3.4.6.1 La réalisation de la brochure:

Il m'était possible de parler avec plusieurs responsables qui ont de près et de loin contribué à la réalisation de la brochure. J'ai appris davantage sur les circonstances qui ont conduit à la production de cet outil de communication.

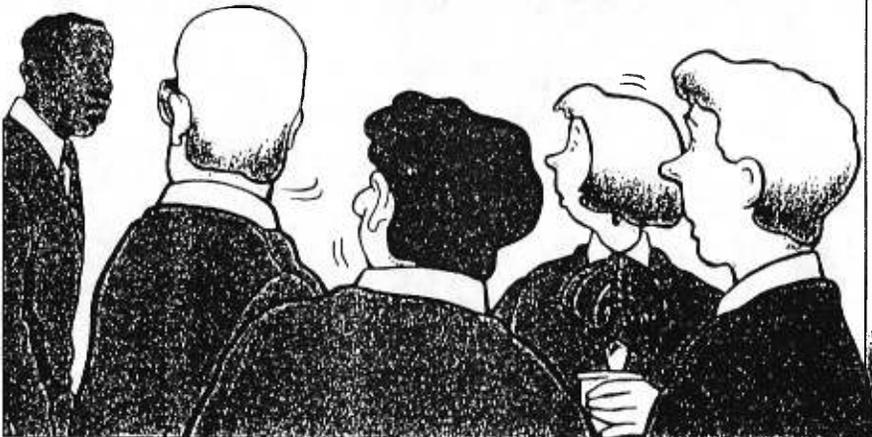
Figure 3.4b La bande dessinée "Des préjugés?"

Une recrue qui dérange

Un lundi matin, Joël se présente pour la première fois à la salle des chauffeurs du centre de transport.



Un chauffeur noir?



Pauvre Joël! Il ne sait pas que la table où il veut s'asseoir est «réservée» aux joueurs de cartes...



À titre d'exemple, la responsable, dont la tâche consistait à collecter les données qui ont constitué le matériel de base à partir duquel les cinq scénarios ont été élaborés, m'a fait part de son expérience quand elle a installé un kiosque dans les centres de transport afin de sensibiliser et informer les chauffeur-e-s sur les objectifs du plan d'accès à l'égalité. Elle a insisté sur le fait que les chauffeur-e-s avaient la plupart déjà suivi une formation sur le service à la clientèle et ils ont déjà été sensibilisés au volet Équité dans les services. Cependant, il y avait encore beaucoup de préjugés au sujet des mesures du volet Équité dans l'emploi. La responsable a donc réuni tous les commentaires et a ensuite construit, en collaboration avec le service des communications, les différents scénarios en fonction des différents emplois.

La STCUM a aussi demandé au "Collectif des femmes immigrantes" de fournir une liste des préjugés qui sont les plus souvent véhiculés dans la société en général (Entrevue avec Mme Bizzarri, le 18 Novembre 1996). Le syndicat a été consulté pour valider le contenu de la bande dessinée. Ce dernier avait demandé certaines modifications au sujet du scénario 1, puisqu'une chauffeure y est pointée du doigt par son collègue, mais ses commentaires sont restés lettre morte. D'ailleurs, le syndicat des employé-e-s de bureau trouve le scénario 4 peu pertinent, puisqu'il ne s'agit pas d'une situation qu'on peut souvent trouver dans le milieu de bureau (Entrevue le 23 Octobre 1996).

Quant au choix de la bande dessinée comme médium, la responsable a insisté que la STCUM voulait sensibiliser l'ensemble

du personnel au moindre coût possible. Les dessins ont été réalisés par une personne de l'externe. La bande dessinée a été produite en 8000 exemplaires, après que la direction ait donné son autorisation. Ensuite, la brochure a été postée au domicile avec le chèque de paie afin que la famille immédiate de l'employé-e puisse la voir pour en discuter avec elle/lui. La STCUM a obtenu pour cet exercice de sensibilisation une subvention du ministère des communautés culturelles.

La responsable a précisé que le slogan a été choisi comme une interrogation: "la nouvelle manière de vivre" dans l'interculturel, cela peut être mauvais ou bon, dépendamment de l'expérience de l'employé-e. Selon cette responsable, l'entreprise ne veut pas identifier les gens par les différences, mais par leurs ressemblances (faire la congruence dans les ressemblances). Elle considère les ghettos comme "la pire des choses" puisque:

"peu importe la couleur, quelle nationalité, si tu travailles à la STCUM tu fais marcher l'autobus, tu fais marcher le métro"
(Entrevue, le 18 Décembre 1996).

Si elle pense que l'entreprise a une responsabilité de faire un effort, il faut aussi que les Québécois-e-s et les membres des minorités ethniques fassent chacun leur bout de chemin. Elle conclut:

"souvent les gens s'en sortaient de dire qu'on ne veut pas de trouble, mais moi je pense que le trouble commence quand on ne parle pas" (Entrevue le 18 Décembre 1996).

3.5 Conclusion:

Le Conseil d'Administration a adopté en 1987 le Plan d'accès à l'égalité qui a été élaboré avec la collaboration de la Commission des Droits de la Personne du Québec (C.D.P.Q.) pour favoriser la mise en application des principes d'égalité et d'équité dans la politique de l'entreprise. Ainsi, je viens présenter dans ce chapitre le contexte dans lequel s'inscrit la politique d'équité dans les services et celle de l'équité dans l'emploi.

Pour montrer la dimension fondamentale des stratégies organisationnelles de la STCUM relatives à la diversité ethnique, j'ai identifié les passages des documents formels qui contribuent à une conceptualisation de l'ethnicité. Pour connaître les objectifs et les résultats du programme d'accès à l'égalité, j'ai étudié les mesures qui visent le développement de la politique de gestion des ressources humaines, ainsi que les mesures qui traitent du développement de la philosophie du service à la clientèle. Pour situer la politique dans le contexte organisationnel, j'ai utilisé des informations qui proviennent des documents suivants: les Rapports Annuels pour les années 1987, 1988, 1989, 1990, 1992, 1993, 1994, 1995, le Plan d'Entreprise 1994-1996, des Statistiques sur la répartition des effectifs réguliers 1995 de la Division développement et planification de la main-d'oeuvre, l'organigramme officiel (Janvier 1996), le Répertoire des politiques et des directives, le Code d'éthique des employés (1988), les rapports annuels du Comité des plaintes pour les années 1989, 1990, 1993, 1994, 1995, la Convention collective pour les employé-e-s de bureau pour les années 1994-1997, le Guide du voyageur, 50

réponses à vos questions, l'étude de cas que Guy Bellemare a réalisée dans le cadre de sa thèse de doctorat, etc.

Étant donné que le contexte organisationnel doit être compris à la fois comme une cause et un effet des pratiques de communication organisationnelle, cette description ethnographique nous fournit des clés (voir Tableaux 5.1a,b) qui nous permettent de mieux saisir la dimension opératoire de la diversité ethnique. C'est la toile sur laquelle j'esquisse dans le chapitre suivant les stratégies que les membres de l'organisation employent afin de négocier leur ethnicité (voir section 1.6.3, la notion de marge de manoeuvre de l'ethnicité) dans leurs milieux de travail respectifs.

CHAPITRE IV
CONSTRUIT ORGANISATIONNEL

4.1 Introduction:

Dans ce chapitre les informations qui proviennent des deux documents corporatifs au sujet de l'équité dans les services et de l'équité dans l'emploi sont complétés par les données ethnographiques qui proviennent du *construit organisationnel*. Dans un premier temps, j'explique le sondage qui a été fait par une chercheure externe pour mesurer l'opinion des employé-e-s relativement au programme d'accès à l'égalité. Dans un deuxième temps, je présente une revue de presse interne des articles écrits sur le programme. Enfin, dans un troisième temps, il y a un résumé des résultats des entrevues que j'ai conduites avec les membres des groupes ethniques afin de savoir comment ils évaluent le programme d'accès à l'égalité et l'harmonie interculturelle à la STCUM.

4.2 Le sondage "Réactions au programme d'accès à l'égalité":

Dans le rapport de recherche intitulé 'Réactions au programme d'accès à l'égalité' (Tougas, 1993) une psychologue discute les résultats de son étude sur les attitudes et des opinions du personnel à l'égard du programme d'accès à l'égalité et des personnes qui ont été embauchées dans le cadre du programme.

Dans son rapport de recherche, la chercheure explique les sept versions du questionnaire qu'elle a distribuées aux employé-e-s selon leur appartenance ou non aux deux grandes catégories: les groupes visés (femmes, membres des minorités ethniques et visibles) ainsi que les emplois visés (chauffeur-e-s,

opératrices/opérateurs et agent-e-s de surveillance) par le plan d'accès à l'égalité.

Quant aux sept versions du questionnaire, elles contiennent des questions sur les attitudes sexistes (version 1), puis sur les attitudes racistes (versions 2, 3, 4). La version 4 du questionnaire a été administrée aux femmes non ciblées, alors que les versions 1, 2, et 3 l'ont été données auprès des hommes non ciblés par le programme. La cinquième version mesurait comment les femmes qui occupent des emplois cibles évaluent leur propre situation. La sixième version était à l'intention des membres de minorités ethniques des emplois cibles, puis la septième version a été élaborée afin de connaître l'évaluation que font de leur situation les minorités visibles qui détiennent un poste cible.

La chercheuse a envoyé les 1671 questionnaires au cours du mois d'octobre. Le taux de réponse a été de 45 % puisque 749 personnes ont retourné le questionnaire à l'Université d'Ottawa. Au total, 236 personnes appartenant aux minorités visibles et ethniques occupant des postes cibles ont reçu le questionnaire, mais 75 questionnaires remplis ont pu être analysés. Quant aux employé-e-s de bureau non visé-e-s par le programme, 128 (19 femmes et 109 hommes) des 189 (60 femmes et 129 hommes) personnes choisies au hasard, ont retourné le questionnaire.

La chercheuse avance dans son rapport que le succès d'un programme d'accès à l'égalité dépend surtout de l'accord du personnel ainsi que de leur estimation des compétences des groupes

cibles. Quant aux employé-e-s de la STCUM, elle a identifié un niveau d'accord qui varie en fonction du groupe d'appartenance. Les hommes non-ciblés sont moins favorables au programme que les autres groupes. Plus précisément, les hommes non-ciblés évaluent la compétence des minorités ethniques et visibles moins positivement que les répondant-e-s de tous les autres groupes. Ce sont les minorités ethniques et visibles qui cotent leur compétence le plus fortement.

Les résultats de l'étude indiquent l'existence d'un lien entre les attitudes sexistes et racistes, des attitudes négatives à l'endroit du programme et la sous-estimation des compétences des groupes visés. Si les attitudes racistes sont plus prononcées que les attitudes sexistes à la STCUM, les analyses de corrélation démontrent qu'il y a un effet de généralisation des attitudes discriminatoires, puisque:

"les attitudes sexistes ont non seulement une incidence sur les évaluations des compétences des femmes, mais aussi sur celles des qualifications des minorités ethniques et visibles"
(Tougas, 1993: 25).

Les résultats relatifs aux questions destinées exclusivement aux personnes des groupes cibles indiquent que si les personnes croient que leur appartenance au groupe a joué dans la décision d'embauche, elles pensent qu'elles ont obtenu l'emploi surtout grâce à leurs qualifications. Enfin, les membres des trois groupes cibles ne croient pas que le plan d'accès à l'égalité les met dans une situation difficile face à leurs collègues et ils se sentent efficaces et motivé-e-s au travail.

D'ailleurs, les personnes visées par le plan sont plus convaincues que les femmes et hommes non-visé-e-s que la discrimination a été enrayerée suite à l'adoption du plan, mais elles sont aussi plus convaincues que le plan est toujours nécessaire.

Mme Tougas conclut:

"Tout compte fait la présente étude a permis de démontrer que le plan d'accès à l'égalité en emploi n'a pas engendré la création de deux camps de perception opposées et que les personnes des groupes ciblés ou non ont des vues positives sur ce qui a été et pourrait être fait pour enrayer la discrimination en emploi. Cette étude a également permis de cerner des groupes d'attitudes pour lesquelles des efforts pourraient être consentis pour améliorer le bilan de santé déjà très positif des relations entre les groupes minoritaires et majoritaires dans le cadre du plan d'accès" (idem: 31-32).

4.3 La revue de presse interne:

Pour mieux connaître le discours organisationnel relatif au programme d'accès à l'égalité j'ai fait un résumé des articles qui ont été publiés dans le journal d'entreprise sur une période qui va de 1987 à 1993:

4.3.1 L'année 1987:

Pour commencer, la plupart des articles qui réfèrent au programme d'accès à l'égalité ont été publiés entre 1987-1993. Le premier article a été écrit en 1987: "Les réactions au Plan d'accès à l'égalité: 6 employées et employés nous disent ce qu'ils pensent" (STCUM, 1987b). L'article présente les commentaires qu'une agente

de surveillance, deux chauffeuses et trois chauffeurs ont faits au sujet de ce programme.

D'une manière générale, les femmes interviewées sont plus satisfaites des mesures que les hommes interviewés. Selon la première chauffeuse, les femmes au volant d'un autobus peuvent être comparées à une "minorité visible". La chauffeuse trouve que le plan contribuerait à extirper une image de marginalité des chauffeuses. Il n'y aurait aucune raison pour laquelle les femmes seraient sous-représentées comme chauffeuses d'autobus à la STCUM lorsqu'elles sont généralement sur un pied d'égalité avec les hommes dans le domaine des relations publiques.

Quant à la deuxième chauffeuse interviewée, elle est satisfaite des mesures. Elle ne se sent pas discriminée dans son milieu de travail, trouvant que les hommes mettent même, parfois, les femmes-chauffeuses sur un piédestal.

La troisième femme interviewée exerce le métier d'agente de surveillance. Elle pense que les mesures sont justifiées parce que:

"les hommes ont toujours été privilégiés dans le passé. Qu'on prenne un peu plus de place maintenant, je n'y vois certainement pas d'injustice" (idem: 4).

Le premier chauffeur interviewé se dit complètement d'accord avec les mesures. Il serait même d'accord à ce qu'on arrive à un équilibre, soit 50% d'hommes et 50% de femmes:

"on engage des hommes comme téléphonistes chez Bell Canada, je ne vois pas pourquoi on n'engagerait pas des femmes comme chauffeuses à la STCUM" (idem: 5).

De la même manière, le deuxième chauffeur avance que cette mesure ne l'insécuriserait pas. Cependant, il trouve que c'est un drôle de principe. Il pense que l'objectif quantitatif de 40% ne serait pas juste pour les hommes qui ont plus d'expérience de travail que les femmes, mais il admet que:

"les clients vont perdre l'habitude de s'engueuler avec les chauffeurs pour un rien. En général, les voyageurs sont plus respectueux des femmes que des hommes."(idem: 5).

Enfin, le dernier chauffeur se dit pas du tout en accord avec les mesures parce qu'elles pourraient causer d'autres problèmes pour les hommes:

"je pense que c'est que ça va enlever trop de 'jobs' à trop de gars. Les femmes, c'est bien joli, mais (..) combien de soutiens de famille ne pourront pas devenir chauffeur à cause de cette mesure?" (idem: 5).

En 1987, l'article "Un plan d'accès à l'égalité pour être plus représentatif de notre milieu" fournit des informations par rapport aux deux volets du plan.

Dans l'introduction de l'article la directrice-générale Mme Roy est citée:

"Dans le contexte actuel, nous allons faire toute une percée, mais dans le fond, ce que nous faisons est tout simplement normal (..) car notre souci de l'expérience passe aussi par une relation équitable envers tous nos clients et par une ouverture de toutes nos portes aux minorités, aux femmes et aux handicapés" (STCUM, 1987c:2).

L'objectif de 40% des femmes-chauffeure du volet Équité en emploi est expliqué:

"C'est vers le poste de chauffeur que la Société oriente ses efforts puisqu'il constitue, dans la majorité des cas, la porte d'entrée pour devenir l'inspecteur, surveillant ou surintendant. C'est également un emploi qui est, en quelque sorte, un symbole. Le chauffeur est l'ambassadeur de la STCUM auprès du public, la personne avec laquelle les clients du transport en commun ont le plus de contacts" (idem: 2).

Ensuite, le volet Équité dans les services est introduit sous le sous-titre "Faire du service à la clientèle le credo de l'entreprise". La lectrice/le lecteur y apprend que le volet vise à assurer un service de qualité et sans discrimination puisque:

"La société entend prendre les moyens pour que l'ensemble des employés ait les outils pour répondre aux besoins de la clientèle et mieux composer avec la réalité multi-culturelle du grand Montréal" (idem: 2).

L'article fait mention du comité mixte d'examen des plaintes ainsi que les programmes de sensibilisation et de promotion qui sont réalisés afin d'améliorer les relations entre les employés de la Société et ses différentes clientèles.

4.3.2 Les années 1988-1990:

En 1988, l'article "Le programme d'accès à l'égalité à la STCUM" présente les caractéristiques du volet Équité en emploi. L'article est divisé en deux parties: "Améliorer la représentativité de l'effectif" puis "Les résultats concrets".

Dans la première partie la lectrice/le lecteur apprend que le volet Équité en emploi a été développé:

"par un souci d'équité envers la population active de la CUM, de même que par un souci d'efficacité et d'humanité de la Société dans ses politiques de gestion" (STCUM, 1988c: 3).

Quant à l'absence des objectifs opérationnels afin d'augmenter le nombre des membres des groupes ethniques et visibles à l'intérieur de l'entreprise, il est expliqué que:

"La conviction que plusieurs minorités y étaient sous-représentées ne reposait sur aucune donnée factuelle, la proportion de membres de minorités ethniques ou raciales dans le personnel étant alors inconnue" (idem: 3).

Les trois objectifs du Plan d'action sont résumés: l'établissement des objectifs de représentativité et d'embauche à partir des statistiques sur l'effectif, des concours pour susciter des candidatures, puis l'identification et l'élimination des effets d'exclusion possibles dans l'embauche.

La deuxième partie de l'article porte sur les résultats concrets que l'entreprise a pu atteindre un an après l'entrée en vigueur du Plan d'accès à l'égalité. En 1987, l'effectif féminin est passé en onze mois de 413 à 471, puis les femmes représentaient 6 % de l'ensemble de l'effectif de la STCUM. On a engagé 46 femmes sur 107 chauffeurs, puis l'effectif féminin à ce poste est passé de 107 à 162.

Pour augmenter l'effectif des minorités ethniques dans l'entreprise, la STCUM a organisé en janvier 1988 un concours pour faire l'embauche de personnel des groupes cibles. Aussi, une section "Accès à l'égalité" avait été ajoutée au formulaire. Des 3 231 candidat-e-s qui ont participé au concours, 70% ont rempli cette

section. On était donc en mesure de constater que 13 % des candidat-e-s s'identifiaient comme membres d'un groupe ethnique ou d'une communauté visible et 10% comme membres d'une autre minorité.

"Ces résultats nous donnent bon espoir de pouvoir déjà commencer à redresser la situation en améliorant la représentativité de notre effectif" (idem: 3).

S'il reste encore quelques étapes à franchir en 1988 pour atteindre l'objectif global, l'auteur-e conclut:

"Nous estimons cependant avoir déjà suffisamment fait nos preuves pour que le modèle que nous avons créé soit connu et cité, afin d'inspirer d'autres entreprises dans leur démarche d'équité en emploi. Nous serons alors prêts à assumer pleinement le rôle de leader qui est le nôtre en cette matière" (idem: 3).

En 1988, l'article "Un IRIS spécial à la STCUM" attire l'attention sur le fait que l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec avait donné à la STCUM pour son plan d'accès à l'égalité le prix Intégration au travail d'une population cible.

4.3.3 L'année 1990:

En 1990, il y avait une double page sur: "Le programme d'accès à l'égalité ..toujours à l'avant-garde", et "Le dynamisme des personnes immigrantes". À la page gauche on trouve un survol historique sur le programme d'accès à l'égalité en trois parties: 1987 "Le début d'un temps nouveau", 1988 "La STCUM toujours bonne première" et 1989 "Encore des défis".

Au début de l'article, on apprend que:

"En juin 1987, la STCUM était la première entreprise québécoise à se doter d'un véritable Plan d'accès à l'égalité. En effet, engagée dans un programme volontaire, la Société se fixait des objectifs qualitatifs et quantitatifs dans les services afin d'avoir un personnel qui soit représentatif de la population desservie et un service qui soit exempt de discrimination" (STCUM, 1990b: 6).

L'auteur-e indique que les premiers efforts afin d'augmenter le nombre des femmes dans l'entreprise ont été faits en 1987. En 1988, la STCUM avait déjà atteint les premiers résultats à ce chapitre. Dans cette année des démarches ont aussi été entreprises afin de pouvoir augmenter l'effectif des minorités ethniques et visibles dans l'entreprise. On évoque également le prix Projets spéciaux que la STCUM a obtenu dans le cadre du concours IRIS.

Quant à l'année 1989, l'objectif d'embauche de 40% de femmes aux postes de chauffeuses avait été étendu à deux autres emplois, notamment les préposées à l'entretien et les agentes de surveillance:

"en plus, pour ces trois emplois, des objectifs quantitatifs d'embauche de membres de minorités visibles ou de minorités ethniques provenant de l'Europe du sud et de l'est (25 %) ce sont ajoutés" (idem: 6).

Si la STCUM a offert cette année-là 41% des trois postes cibles aux femmes et 24% aux minorités, le taux féminin s'y est établi à 8% alors que le taux des minorités est passé à 5%. Enfin, tous les gestionnaires, les cadres et les professionnel-le-s n'ayant pas encore participé aux ateliers de sensibilisation avaient eu la possibilité de s'informer sur le programme d'accès à l'égalité.

Dans cet article il est mention de la politique de gestion contre le harcèlement. En plus, il y avait d'autres projets voie stade de développement, notamment:

"les programmes d'intégration, élaboration d'objectifs quantitatifs pour d'autres emplois, extension des ateliers de sensibilisation à divers groupes d'employés, etc." (idem: 6).

À la deuxième page, la montage-photo: "Le dynamisme des personnes immigrantes" montre des employées et employés de différentes origines. Les images ont été réalisés par un artiste pour une exposition photo sur "l'apport économique et culturel des personnes immigrantes au dynamisme de Montréal" (STCUM, 1990c: 7).

4.3.4 Les années 1991-1993:

En 1991, l'article "Des honneurs pour le Programme d'accès à l'égalité" informe la lectrice/le lecteur sur les deux autres prix que la STCUM a obtenus pour ses efforts en matière de promotion de l'accès à l'égalité et d'intégration des communautés culturelles. Premièrement, l'entreprise a reçu une plaque-souvenir de la part de l'Association des fonctionnaires issues des communautés culturelles (AFICC) à l'occasion d'une cérémonie qui a eu lieu le 9 avril 1991. Deuxièmement, le Prix au milieu des affaires et aux institutions lui a été donné le 12 avril 1991 par le Ministère des communautés culturelles et de l'immigration du Québec.

Dans cet article les derniers résultats que la STCUM a pu atteindre afin d'augmenter son effectif des membres minorités

visibles et ethniques dans l'entreprise sont résumés. Depuis 1989, 25% des emplois des trois postes cibles ont été comblés par des membres de minorités visibles et ethniques. En octobre 1990, la Société comptait 200 chauffeur-e-s provenant des minorités, alors qu'il n'en y avait que 109 en novembre 1988.

D'ailleurs, une personne à temps plein a été embauchée pour faire le suivi ainsi que le développement des mesures qualitatives afin d'assurer le bon fonctionnement du programme. Aussi, la STCUM a installé un kiosque le 21 mars 1991 au Complexe Guy-Favreau à l'occasion des activités de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale.

En 1993, l'article: "Des résultats encourageants, du travail à poursuivre!" présente les commentaires du chef de la Division dotation et rémunération du Service des ressources humaines relatifs aux résultats du sondage réalisé par la chercheuse Tougas. Étant donné que l'étude démontre que le personnel de la STCUM ne comprend pas toujours le fonctionnement du programme d'accès à l'égalité, Bernard Turgeon précise que les règles d'embauche sont les mêmes pour les membres des minorités et les femmes, puisque les groupes cibles doivent répondre aux mêmes critères de compétence et de qualification que tous les autres candidates.

L'article attire l'attention sur le fait que le taux des femmes à la STCUM sur près de 4000 employés dans des emplois-cibles est passé de 2,68 % en 1987 à 11,5 % en 1993. L'article se termine sur le commentaire fait par le responsable des ressources humaines:

"Tant qu'il y aura de la discrimination, du sexisme ou du racismisme, même subtil, tant qu'il y aura des cas de harcèlement - et il y en a -, il faudra maintenir nos efforts. On a beaucoup de boulot!" (STCUM, 1993b: 9).

Quant au dernier article, il s'agit d'un reportage sur l'entrevue qui a été réalisée avec la chercheure Francine Tougas "Selon une étude de l'Université d'Ottawa à la STCUM, les employés vivent assez bien l'égalité en emploi" (STCUM, 1993c: 9).

L'article présente la chercheure de l'Université d'Ottawa comme une spécialiste reconnue dans la recherche sur l'égalité en emploi. On indique que Mme Tougas considère que le programme de la STCUM est un des meilleurs à cause de ses objectifs quantitatifs et des résultats qui ont pu être atteints. Si le mandat de la psychologue était de conduire la première enquête de grande envergure en Amérique du Nord sur les perceptions et les attitudes du personnel à l'égard du programme d'accès à l'égalité:

"la STCUM voulait maintenant mesurer les difficultés d'intégration du personnel embauché parmi les groupes cibles" (idem: 9).

Dans l'entrevue, la chercheure insiste que la qualité d'intégration des groupes-cibles dépend de l'appui ainsi que de la reconnaissance de leurs collègues et patrons. Les résultats de son étude indiquent que les employé-e-s de la STCUM appuient le programme indépendamment du fait qu'ils appartiennent aux groupes-cibles ou non. Peu de gens à la STCUM mettent en doute la qualification et la compétence de ces groupes.

La chercheure définit les attitudes sexistes et racistes comme:

"un ensemble d'attitudes négatives à l'endroit des femmes ou des minorités, même si ces attitudes s'expriment souvent dans un langage socialement acceptable ou nuancé, et à divers degrés" (idem: 9).

Les attitudes extrêmes de racisme et de sexisme sont presque inexistantes à la STCUM. La chercheure précise que les personnes qui ont des attitudes sexistes ou racistes sont généralement celles qui ne peuvent pas tolérer les différences entre les individus. Ainsi, les résultats de son étude démontrent que les personnes qui s'opposent au programme peuvent avoir l'impression de perdre des acquis et que les programmes les empêcheraient de trouver facilement un emploi. Enfin, ces personnes croient également que les personnes engagées dans le cadre de ce programme auraient des qualifications moindres et des performances inférieures.

Tougas trouve que la STCUM a bien géré le programme d'accès à l'égalité. Si elle n'a pas pu identifier des effets pervers qui accompagnent souvent ce genre de programmes:

"les attitudes racistes sont plus présentes que les attitudes sexistes parmi le personnel et, plus précisément, les attitudes racistes sont plus marquées à l'endroit des personnes de couleur - les minorités - qu'à l'endroit des autres minorités" (idem: 9).

4.4 La macroanalyse des entrevues:

Dans cette dernière section du chapitre d'analyse, je présente les principaux résultats des entrevues que j'ai réalisées avec les membres des groupes ethniques afin de connaître leurs stratégies relatives à la diversité ethnique et l'harmonie interculturelle.

Le récit méta-ethnographique illustre le contenu des catégories d'analyse du **modèle paradigmatique** de la diversité ethnique (voir Figure 2b). Le méta-récit est une description de la *dimension opératoire* de la diversité ethnique des deux micro-cultures de l'organisation, puisque c'est une synthèse des réponses de l'ensemble des informant-e-s de deux milieux choisis (Milieu A: X1+X2+X3+X4+X5, Milieu B: Y1+Y2+Y3+Y4). Étant donné que le récit traduit le **niveau méso** des stratégies des membres de l'organisation il fournit des informations sur les marges de manoeuvre de l'ethnicité des membres de l'organisation (voir section 1.6.3).

Pour contextualiser les données et assurer ainsi une validité optimale des résultats des entrevues, les éléments d'une méta-catégorie donnée seront présentés avec la question correspondante. Toute question qui n'apparaît pas sur ma grille d'entrevue (voir Annexe 2.1) a été nommée Q0. D'ailleurs, la lectrice/le lecteur peut s'informer sur le niveau micro des stratégies (par ex: commentaires de X1) en consultant les matrices (voir Annexes 4.1, 4.2, 4.3, et 4.4) où j'ai résumé l'ensemble des réponses des informant-e-s (X1,X2,X3,X4,X5,Y1,Y2,Y3,Y4) et du groupe contrôle (Z1, Z2) en fonction des questions. Enfin, il y a des tableaux qui résument les résultats pour l'ensemble des méta-catégories en fonction des deux milieux de travail (Milieu A: Tableau 5.3, Milieu B: Tableau 5.4).

4.4.1 Les méta-catégories du milieu A:

Le récit méta-ethnographique qui suit a été réalisé à partir d'un corpus comprenant au total **57 méta-catégories**: 12 éléments sont relatifs aux conditions intervenantes, 6 aux conditions, 8 aux phénomènes, 7 aux contextes, 15 aux stratégies et 9 aux conséquences.

4.4.1.1 Les processus formels:

Pour commencer, X2 indique qu'elle a fait une application à la STCUM en 1980, mais qu'on ne lui avait jamais répondu. Elle a décidé de faire une autre application quand elle a entendu parler du programme d'accès à l'égalité (Q2). À ce moment-là elle a eu une meilleure chance. X2 avance que le fait d'engager des membres des groupes ethniques aide l'entreprise à donner un meilleur service, parce que les communautés multi-ethniques sont nombreuses à Montréal.

X3 trouve que le seul critère de sélection devrait être la compétence et qu'on doit prendre la/le candidat-e la/le mieux qualifié-e:

"on n'a pas besoin d'un programme d'accès à l'emploi pour les blondes, les châains, ou les sero-positifs, les noirs (...). On a besoin d'un programme d'accès à l'emploi pour les gens compétents pour l'emploi" (Entrevue le 28.10.1996, Q2).

X1 explique au sujet de la journée d'accueil qu'on leur a montré les installations et les garages, les autobus et le métro, mais on n'a pas mentionné le programme d'accès à l'égalité et on ne les a pas sensibilisés au multiculturalisme (Q5). X4 indique qu'on l'a présenté

aux collègues quand il est entré:

"quand on entre dans une place quelle que soit l'ethnie (..) c'est bon d'être présenté (..) Si on ne le fait pas ça (crée) des barrières (..). Dans un bureau il y en a qui s'assoient-là, qui font telle activité à telle place. Donc, on ne le sait pas là" (Entrevue le 13.11.1996, Q7).

Selon X5 lorsque l'on vit des choses différentes, il arrive que l'on ne comprenne pas ce que l'autre personne pense, parce que cela nous est tellement étranger (Q10). Elle observe que:

"Les gens qui sont de souche ethnique bien souvent, si vous regardez avec qui ils se tiennent, où ils vont, ils sont toujours dans leur groupe. C'est comme ça, que ce soit pour les Québécois, que ce soit pour les (ethnies)" (Entrevue le 15.11.1996, Q10).

X5 donne l'exemple de la chorale pour montrer que "les ethnies n'embarquent pas" puisque chanter des chansons de Noël "ne fait pas partie de leurs moeurs" (Q10).

Enfin, X1 affirme que la STCUM fait un effort pour embaucher des membres des groupes ethniques:

"A la société ils sont bienvenus, puis ils font des efforts justement pour les encourager (..) Tout ce qui pourrait être souhaité c'est au fond de communiquer, si tu peux parler le français (..)" (Entrevue le 28.10.1996, Q10).

4.4.1.2 Le processus de la diversité ethnique:

Selon X4, la race n'est pas suffisante pour décrire les traits d'un groupe ethnique (Q9). X4 fait référence au contexte international pour démontrer que chaque ethnie a des habitudes différentes. À titre d'exemple, lorsqu'il retourne dans son pays d'origine, il constate

qu'on n'a pas la même façon de voir les choses". En effet, son ethnicité a changé, puisqu'il a "perdu et gagné des choses". X4 avance qu'il est important de faire un effort de s'intégrer (Q7). C'est la personne d'origine ethnique qui doit initier les premiers pas pour permettre aux collègues de comprendre qui elle est. Il faut "créer une ouverture des contacts" puis "comprendre comment les autres sont aussi" (X4, Q7).

Quant à l'informant X3, il définit la bonne et la mauvaise ethnicité à la STCUM comme le bon sens et le mauvais sens. L'ethnicité est une partie de son héritage et il s'agit de lui donner la place qui lui appartient, c'est-à-dire: "ne pas en faire un drapeau, et de ne pas la cacher en-dessous de la ligne" (Q9).

Lorsque j'ai demandé à X2 comment les autres perçoivent son identité ethnique, elle a avancé que depuis les dernières élections elle a entendu dire au travail et ailleurs que les immigrant-e-s "volent des jobs" (Q9). Mais elle ne pense pas que cela soit si négatif que les immigrant-e-s arrivent au Québec, puisqu'ils apportent beaucoup de choses comme la nourriture puis les restaurants, ou la médaille d'or comme Baily l'a fait pour le Canada (X2, Q9).

4.4.1.3 Le milieu de travail:

Selon X3, on n'est pas mieux ni pire à la STCUM que dans la société québécoise. Il y aurait d'ailleurs des sociétés qui sont beaucoup plus fermées et racistes (Q7). X3 pense que ni le syndicat ni l'entreprise peuvent régler l'harmonie interculturelle, puisque pour éliminer les préjugés "il faut que ça soit un projet de société" et

qu'on finisse "de mettre une étiquette" aux gens ethniques et non-ethniques (Q8). Quant à l'impact de la bande dessinée sur les attitudes racistes, X3 l'évalue de la manière suivante:

"J'ai de la misère à imaginer quelqu'un qui va me dire (..) tiens moi, j'ai des préjugés, j'ai les ai abandonnés suite à la lecture de cette brochure, que quelqu'un aurait changé" (Entrevue le 28.10.1996, Q7).

S'il y a parfois des blagues de la part de ses collègues dans le milieu du travail de X4, il ajoute qu'ils vont le faire "vraiment pour rire avec moi". Aussi, dans le milieu de travail de X1, on "finit plus ou moins avec le racisme". Elle trouve que "le syndicat traite tout le monde de la même égalité (sic)" (Q6).

4.4.1.4 Les stratégies de communication interculturelle:

Quand j'ai demandé à X1 de définir le concept d'ethnicité, elle m'a expliqué que sa stratégie consiste à garder les deux cultures, même si cela fait déjà longtemps qu'elle est ici (Q9). Si elle a des habitudes nord-américaines, elle garde les valeurs de sa culture d'origine qu'elle définit comme une manière de penser et de participer aux fêtes de sa communauté (Q9).

X2 explique à l'égard des stratégies de ses collègues, que beaucoup ont été curieux, et ils ont fait les premiers pas pour lui demander d'où elle venait:

"C'est ça, c'est un sujet de conversation, puis, moi je leur ai demandé, d'où est-ce qu'ils venaient: du Nord ou d'ailleurs" (Entrevue le 29.1.1996, Q5).

X3 (Q5) et X4 (Q5) avancent qu'ils ne parlent pas de leur ethnicité à moins que les autres leur demandent. Selon X4, l'on est plus susceptible d'être observé lorsqu'on est différent-e des autres (Q3). Pour être un modèle pour les autres, il essaie d'être exemplaire. Pour préciser, X4 trouve que les "ethnies" devraient non seulement agir comme modèles, mais ils devraient aussi avoir des responsabilités:

"il faut absolument, qu'il y ait un mélange. C'est important d'avoir un mélange à tous les paliers, puisque la plupart des ethnies se donnent un modèle" (Entrevue le 13.11.1996).

Pour justifier ses propos, X4 donne l'exemple suivant:

"Par exemple, sais-tu quand j'arrive-là, quelque part, et je dis que je travaille pour la STCUM, la première question qu'on me pose c'est: où conduis-tu ton autobus, dans quel coin. On me prend automatiquement pour un chauffeur" (Entrevue, le 13.11.1996, Q10).

X4 suggère que les employé-e-s d'origine ethnique pourraient agir comme "modèle de convergence" pour aider à l'entreprise de comprendre un phénomène qui est lié à l'ethnicité (Q9). Il parle des "ponts d'union", puisque la fonction de ces personnes pourrait être celle d'assurer "qu'on puisse se parler pour régler une problématique":

"je pense que les gens dans la société devraient s'intéresser aux gens qui sont de la même race ici à l'intérieur, pour dire comment vous voyez ça ou comment est-ce qu'on peut avoir de tels problèmes. Il y a des manières déjà de faire tomber la poussière, et de voire des façons plus objectives la situation" (Entrevue le 13.11.1996).

Quant à la bande dessinée, X2 trouve que cet outil de communication éveille chez les employé-e-s la notion qu'on est tous

égaux même si la couleur de peau est différente (Q7). Au niveau de la communication externe, X5 ignore si les gens qui sont intolérants vont apprendre à l'aide de cette brochure à être tolérants (Q6).

Finalement, X3 avance que la bande dessinée ne changerait rien, puisque l'individu qui arrive au travail à la STCUM y passe huit heures par jour, et "porte avec lui toute sa socialisation" (Q7). X3 insiste que ce n'est pas à l'âge adulte que l'on peut régler les préjugés (Q10). Quant aux autres mesures que la STCUM a appliquées pour favoriser le processus de la diversité ethnique, X3 pense que:

"ça sert uniquement aux guerriers qui font le passe-passe et qui se tape la poitrine, regarde moi, je suis bon, je fais un programme d'accès à l'égalité, d'accès à l'emploi. C'est une image" (Entrevue le 28.10.1996, Q7).

4.4.1.5 L'harmonie interculturelle:

X3 qui est en contact à la fois avec des personnes qui font partie de l'environnement organisationnel et qui connaît beaucoup de gens à l'intérieur de l'entreprise, évalue les relations interculturelles d'une manière positive: "on communique sans égard à l'ethnicité". Par rapport à la communication interculturelle il constate que:

"là où il y a des problèmes de communication, on a des problèmes quelle que soit l'ethnie de la personne" (Entrevue le 28.10.1996., Q3)

Selon X1, la qualité de la communication interculturelle est bonne à la STCUM, puisque chacun-e fait son travail, et dans son département "il n'y a pas de traitement différent" (Q10). Par contre, X5 a vu dans d'autres départements que les gens se laissent aller avec des phrases, que "la séparation ne se passerait pas par rapport aux

maudit-e-s ethnies”, et qu’“on a pas d'affaire à parler l'anglais” (Q7). Mais dans son propre département elle n'a pas connu ça puisque:

"quand tu n'aimes pas quelqu'un tu n'aimes pas la personne ça n'a rien affaire avec la couleur" (Entrevue le 15.11.1996, Q7).

X5 insiste que les gens sont traités plus ou moins de la même manière, puisque “ce n'est pas une question de couleur”, c'est “une question peut-être plus de grade” (Q7). À la question si une présence plus importante des “ethnies” dans l'entreprise pourrait causer un problème, X5 fait allusion au contexte politique et au Parti québécois. Elle précise qu'on n'est même pas obligé de parler anglais dans l'entreprise (Q0). Cependant, au service à la clientèle on essaie de comprendre la personne et de parler sa langue:

"Peut-être si vous allez dans d'autres départements, ils sont absolument pas tolérants, puis s'ils vous entendaient parler l'anglais, ça les rendrait malades" (Entrevue le 15.11.1996).

Au niveau de la communication interne, X2 considère sa visibilité comme un atout puisque les gens la reconnaissent beaucoup plus facilement qu'elle ne reconnaît les autres (Q10). Selon X2 les employé-e-s sont d'accord avec le programme d'accès à l'égalité et les personnes qui ont été engagées dans le programme sont satisfaites (Q2).

Au sujet des contacts avec des personnes de différentes cultures, X4 émet l'hypothèse selon laquelle “on ne voit souvent que les mauvaises choses dans les expériences ponctuelles”:

"Il faut vraiment que, ce qui est positif soit éclatante, que ça prend toute la forme comme un sauvetage (..) là ça va paraître" (Entrevue le 13.11.1996, Q6).

Enfin, X4 affirme qu'il faut accepter qu'il y a d'autres qui sont différent-e-s: "c'est le respect des cultures des autres" (Q6). Pour cet informant, c'est un "enrichissement d'apprendre d'autres cultures".

4.4.1.6 Les variables indépendantes:

Étant donné que la condition intervenante constitue une sorte de variable indépendante qui agit sur le processus de la diversité ethnique, j'ai classé les 12 éléments sur un **continuum** qui comprend les facteurs contribuant d'une manière positive au processus de la diversité ethnique et ceux ayant un impact négatif sur ce processus.

Pour faciliter la lecture j'ai ajouté soit un plus (+) soit un moins (-) comme indicateur de direction, afin d'indiquer qu'une variable est mentionnée au pôle opposé du continuum. Quant aux commentaires ou suggestions de mes informant-e-s par rapport aux efforts que la STCUM a faits pour favoriser le processus de l'harmonie interculturelle au sein de l'entreprise, ils ont été classés à la fin du pôle négatif. Dans les cas où cela était possible, j'ai identifié les dimensions de la communication interne et externe.

Pour commencer, X5 a identifié le gouvernement comme **condition intervenante positive** et elle affirme que beaucoup des membres des groupes ethniques sont entrés dans l'organisation suite à l'entrée en vigueur du programme d'accès à l'égalité (Q2). X5 pense que les membres des groupes ethniques qui sont acceptés à la STCUM sont d'abord très intégrés dans la société (Q2).

X2 affirme que le fait d'être déjà au Canada depuis longtemps et d'être intégré à la société est un facteur qui permet de s'intégrer facilement à l'organisation (Q9). X2 indique qu'elle a eu beaucoup de facilité à s'intégrer dans la société québécoise parce qu'elle est multiculturelle:

"Je dis toujours, je suis Miss Univers, j'ai tellement d'éducatons différentes" (Entrevue le 29.7.1996, Q9).

Quant à X3, qui trouve qu'on ne devrait pas avoir besoin de programmes d'accès à l'égalité, le seul facteur qui devrait influencer l'accès à l'emploi seront la compétence et la qualification (Q2).

Au niveau de la communication externe, X5 est plus sensible et plus tolérante envers les différences culturelles grâce à ses parents qui sont immigrant-e-s (Q5).

X4 attire l'attention sur le fait que les barrières (-) et les obstacles (-) peuvent exister lorsqu'on cherche à s'intégrer, mais si on est déterminé et si on a confiance en soi, on peut passer à travers toutes les portes (Q3):

"Si on se décourage au moindre geste ça peut nous à porter à reculer. Moi, ça prend beaucoup de choses pour me décourager, je vais foncer. Je dis: l'obstacle est là, fait que je contribue à le faire mettre-là aussi. Peut-être je ne suis pas assez ouvert, donc pour vaincre l'obstacle il faut que je fasse l'effort nécessaire de mon côté, puis, après, si ça ne marche pas je dis que j'ai fait de mon mieux. Là, le problème était peut-être de l'autre côté" (Entrevue le 13.11.1996).

Sur le **pôle négatif du continuum des conditions intervenantes** qui influence le processus de l'harmonie

interculturelle on trouve le commentaire de X2 sur le favoritisme ou le "côté raciste" d'un patron que le syndicat peut "remettre à sa place" (+) (Q8). Si les problèmes de communication peuvent être causés par le manque de temps (X1,Q3), X5 avance que l'entreprise n'est pas une place "accès femmes" puisque c'est un monde d'hommes (Q2). Aussi, cette informante trouve que les programmes d'accès à l'égalité sont exagérés:

"Qu'est-ce qui arrive aussi, c'est aussi cet autre aspect-là, de fois, il y a des gens qui ont des promotions par rapport à leur ethnicité" (Entrevue le 15.11.1996).

Quant à X3 il croit que les préjugés et la discrimination existent, et qu'il pourrait être affecté lorsqu'il aurait plus d'accent ou s'il était un noir ou visiblement différent (Q6).

Pour X3 un minimum de bon sens (+) permettrait aux humain-e-s de s'entendre entre eux, même s'ils ont des ethnicités différentes. Il ne voit d'ailleurs pas de différences entre la STCUM et la société en général en termes des attitudes racistes ou des préjugés.

Quant aux **efforts que la STCUM a faits pour favoriser le processus de l'harmonie interculturelle**, X4, qui a participé en 1987 à une session de sensibilisation, a apprécié l'aspect préventif de ces sessions puisqu'elles contribuent à une meilleure compréhension du phénomène. Le fait que ces sessions ont eu lieu est déjà, selon lui, un indice d'ouverture, qu'on anticipait que "ça soit quelque chose plus énorme un jour" (Q5). Enfin, X4 aurait préféré la communication visuelle à la bande dessinée: "ça me prend du temps pour accrocher-là, le livre" (Q7).

4.4.2 Les méta-catégories du milieu B:

Pour obtenir une description ethnographique du milieu B, j'ai réalisé 4 entrevues, puis j'ai élaboré mon méta-récit à partir des 46 méta-catégories dont 10 relatives aux conditions intervenantes, 7 aux phénomènes, 6 aux contextes, 11 aux stratégies, 6 aux conséquences et 6 conditions.

4.4.2.1 Les processus formels:

Y4 m'a expliqué qu'il y a "un système des points" qui permet aux immigrant-e-s de faire valoir leur éducation pour se faire accepter au Canada, mais:

"en arrivant ici, il y a strictement personne, même pas le ministère d'éducation qui prend la responsabilité de reconnaître les mêmes choses qu'on est en train de faire" (Entrevue le 21.11.1996, Q1).

Quand il est arrivé au Québec il lui manquait une année d'éducation pour être reconnu comme professionnel:

"ce n'est pas seulement la question de l'acceptation des compétences, mais la question de cours qui ont été faits à l'étranger" (Entrevue le 21.11.1996, Q1).

Quant au programme d'accès à l'égalité, Y4 constate que les femmes qui sont entrées à la STCUM sont toutes des montréalaises et elles sont entrées à la base seulement (Q2). Il n'y a même pas de femmes qui sont entrées au niveau des cadres. Y4 trouve que "ce n'est rien que la pluie", et que "ce programme sert à l'entreprise pour se donner une bonne conscience" (Q2).

Etant donné que la convention collective s'applique pareillement à tout le monde et pour tous les postes existants, "le cheminement à faire est pareil pour tout le monde". Les femmes qui ont la compétence peuvent appliquer à un poste. Cependant,

"s'il y a deux nouvelles personnes qui rentrent à l'interne-là il y a peut-être un homme québécois qui va avoir plus de chance, parce que le syndicat ils vont (..) vraiment se couvrir avec le voile de choix, de libre choix. (..) Si quelqu'un entre (...) l'employeur a le droit de choisir ce qu'il veut pour un nouveau poste" (Entrevue le 15.11.1996, Q9, Y2).

Quant à Y2, elle n'a pas participé à l'accueil corporatif et elle n'en a jamais entendu parler (Q5). Elle a été uniquement présentée à son petit groupe. Elle n'a pas été présentée comme un membre d'une minorité ethnique, mais comme une nouvelle employée (Q5).

Selon Y3, le programme accès à l'égalité est un moyen de "se rattraper pour le retard qu'on a fait qu'on n'a pas engagé des personnes d'ethnicité différente"(sic). Cette informante connaît des personnes qui n'aiment pas ce programme parce qu'il est difficile de se trouver un emploi (Q2).

Y1 avance qu'il est important que l'"ethnie" sache communiquer dans la langue du pays:

"tout le monde attend d'une minorité qu'on a un bout de chemin à faire pour s'intégrer, pour enlever ces différences" (Entrevue le 11.11.1996, Q9).

Il ne faut pas que la personne d'origine ethnique se sente mise à part:

"Je suppose que tu es musulmane, pleine de ferveur, et puis à la limite très radicale. Si tu casses les oreilles de tout le monde

tous les jours avec ça, attends-toi un moment donné que tu sois moins accepté" (Entrevue le 11.11.1996, Q9).

4.4.2.2 Le processus de la diversité ethnique:

Selon Y1 quand quelqu'un-e vient d'ailleurs ce n'est pas "nous". Elle ne sait pas si les minorités ethniques contribuent à augmenter le sentiment d'appartenance des personnes d'ici:

"Je ne peux pas dire qu'avec ma présence par exemple, si ça existe-là, moi je ne le ressens pas, je ne pense pas qu'avec ma venue-là dans le groupe, fait que les gens s'alignent contre moi" (Entrevue le 11.11.1996, Q9).

Y1 voit un paradoxe avec l'"accentuation de l'ethnicité" puisque "plus on en parle, plus on met en évidence la différence":

"la journée qu'on n'en parlerait plus d'accès à l'égalité, de différence des femmes, et des minorités ethniques (..) à ce moment-là, une journée qu'on n'en entendrait plus parler, on va vraiment avoir une intégration" (Entrevue le 11.11.1996, Q6).

De la même manière, Y2 s'interroge si on peut vraiment être égal dans un contexte où:

"Les autres me le font sentir, pas à moi personnellement, mais on blague toujours on blague. Mais, moi, je trouve que derrière les blagues il y a toujours (..) un grain de vérité-là. Ils cherchent à piquer un peu, donc, je me suis déjà fait dire que je suis ici parce que je suis une femme et une immigrante, alors ça me déséquilibre" (Entrevue le 15.11.1996, Q10).

Si Y2 pense qu'elle était engagée pour ses compétences, elle s'interroge maintenant si elle a été engagée dans le cadre du programme d'accès à l'égalité:

"le gouvernement a donné la directive (..) on est d'accord pour dire qu'on aime pas ça, (..) qu'on était engagé parce qu'on était

une femme, donc ce n'est pas bon ça" (Entrevue le 15.11.1996, Q10).

Quant à Y3, elle trouve qu'il n'y a pas beaucoup des membres des groupes ethniques à la STCUM, mais elle est confiante que "ça va venir un jour" (Q10). Y3 indique que ses collègues lui ont demandé par curiosité de quelle origine elle était lorsqu'ils ont entendu son nom. Étant donné que Y3 ne se définit pas comme membre d'un groupe ethnique, ses collègues ont compris lorsqu'elle a expliqué qu'elle était née ici (Q9). Il n'y avait jamais de préjugés, et personne ne lui a demandé si elle était engagée dans le cadre du programme d'accès à l'égalité.

Enfin, pour Y4 qui est immigrant politique, le fait d'être exclu du pays et ne pas savoir une langue crée une différence. Cet informant insiste qu'il n'est pas un immigrant économique puisqu'il s'en fout de l'argent ici ou à la lune" (Q1).

4.4.2.3 Le milieu de travail:

Y4 parle de la "culture de pensée" des Américain-e-s qui est complètement différente de sa structure de pensée (Q3). Selon Y4, il n'y a pas de culture en Amérique du Nord:

"Ici, il n'y a pas de culture, ça n'existe pas la culture. Vous grattez un nord-américain, et vous en allez trouver un écossais, un irlandais, un anglais, un allemand, ou un italien, ou n'importe quoi, sauf la culture nord-américaine, il n'y en a pas, c'est un mythe" (Entrevue le 21.11.1996, Q3).

Y4 évalue les relations avec les immigrant-e-s dans la fonction publique et parapublique comme plus difficile: "c'est dur parce que

c'est le dernier refuge pour les primitifs de la région" (Q4). Il pense aussi que les membres des groupes ethniques ne vont jamais dépasser un certain niveau hiérarchique qu'on considère comme "dangereux" (Q4).

Interrogé sur l'impact du programme d'accès à l'égalité, Y1 observe qu'il y avait beaucoup de résistance, mais "entre-temps beaucoup de chemin a été fait", puisqu'il y a plus de femmes et minorités dans l'entreprise (Q5). Quant à la bande dessinée, Y1 la trouve "intéressante", et elle ajoute:"je trouve que ça aide, ça donne une espèce d'humour"(Q7).

Plus précisément, Y1 pense qu'il peut exister des différences à l'intérieur de l'entreprise puisque les chauffeur-e-s d'autobus:

"(ils) vivent les choses différentes que moi je le vis, parce qu'en plus d'être avec des collègues, ils ont aussi des clients externes-là, les usagers" (Entrevue le 11.11.1996, Q7).

Selon Y3 la STCUM prend la bonne approche pour essayer d'intégrer dans les divers milieu de travail le plus de personnes possible appartenant à des groupes ethniques différentes (Q0). Si Y3 n'a pas pu participer à une formation sur la communication interculturelle, par contre elle n'a jamais observé des commentaires discriminatoires dans son milieu de travail. Quant à sa définition de la bonne ethnicité à la STCUM, Y3 insiste que les membres des groupes ethniques devraient s'intégrer, mais si la STCUM ne les intègre pas, ce serait de la discrimination.

Enfin, Y2 explique, au sujet de son accent, qu'elle cherchait à "se confondre dans la masse afin de ne pas paraître différente":

"Moi, au début, je ne dirais pas que j'avais un complexe, mais je voulais que ça apparaisse moins, mais évidemment ce qui m'a rassuré c'était que tout le monde trouvait ça charmant au contraire, on disait que c'est justement ça qui fait la différence positive" (Entrevue le 15.11.1996, Q4).

4.4.2.4 Les stratégies de communication interculturelle:

Même si la langue maternelle de Y2 n'est pas le français, et elle parle avec un très fort accent, elle trouve que son français écrit est mieux que celui des collègues québécois-e-s: puisque "leur français est plein de fautes" (Q4). Si Y2 est contente d'être différente, elle sait qu'elle "ne peut pas amener son pays avec elle". Y2 pratique une stratégie de compromis:

"Je me suis dit que si je suis obligée de vivre ici avec les Québécois, les Canadiens, mais je ne peux pas toujours m'afficher que je suis une (ethnie), et que (mon pays d'origine) c'est mieux qu'ici, et qu'(il) est plus beau que le Québec. Donc, il fallait que je (..) fasse un compromis (..) Mais, je garde vraiment mes origines, et je suis fière de mes origines. C'est un compromis qu'il faut faire, parce qu'on n'a pas de choix, il ne faut pas complètement se fermer. Mais, il ne faut pas non plus de vivre contre le monde ici" (Entrevue le 15.11.1996, Q9).

Aussi, Y2 essaie parfois de faire comprendre aux collègues qu'une chose devrait être changée, mais souvent elle voit que ça ne changerait rien:

"nous les nouveaux arrivants on a tendance à s'intégrer facilement, on a tendance à adopter certaines choses, mais les autres non, c'est on nous accepte surtout, mais ils ne vont pas aller plus loin pour adopter quelque chose qui est peut-être beaucoup plus bon (..) Ça ne les intéresse pas comme ils ont leur

vie, leur vision des choses, ils sont bien comme ça" (Entrevue le 15.11.1996).

Y2 insiste que "les hommes vont toujours sortir gagnants", et qu'"une femme ne va rien changer". Elle ajoute:

"Mais, je pense que même les hommes (des groupes ethniques) (..) ils n'ont pas beaucoup d'influence, mais ce n'est pas notre prétention non plus là, je pense, sauf s'ils restent simples comme ça (..) des fois, ça appelle une discussion-là" (Entrevue le 15.11.1996, Q6).

Quant à Y4, s'il essaie toujours de communiquer avec tout le monde, et il "dit les choses toujours le plus clairement possible", les gens "ne sont pas intéressés à entendre certains arguments" (Q3). Y4 parle du syndicat qui n'est pas intéressé à combattre la discrimination et le favoritisme dans l'entreprise (Q7). Il avance que le syndicat ne s'implique pas dans des problèmes de discrimination, puisque:

"La meilleure façon qu'on a ici, c'est de lui donner un poste à la direction. Donc, pour que le personnel du syndicat et pour que le secrétaire du syndicat, qu'il ne soit pas trop contestateur, le système, il va le prendre, il va l'installer dans ce poste de commandement" (Entrevue le 21.11.1996, Q0).

Interrogé sur la bande dessinée Y4 trouve qu'elle ne va pas diminuer les préjugés dans l'entreprise (Q7). Selon lui le choix de faire une bande dessinée montre un certain niveau culturel et un "coefficient intellectuel environ de 10".

Quant à Y1, elle trouve que les gens démontrent surtout un préjugé par rapport au langage:

"Je crois que la différence, quand les gens font une différence avec les minorités ethniques-là (..) c'est un peu le problème du langage, de langue' (Entrevue le 11.11.1996, Q5).

Y1 explique au sujet de la prise d'initiative de communiquer que:

"C'était pas justement d'un côté, je n'étais pas dans mon coin. Si quelqu'un vient envers de moi, c'est sûr que je trouve ça intéressant. Si les gens ne viennent pas vers moi, c'est moi qui doit y aller. Si j'ai un accueil favorable, ben tant mieux" (Entrevue le 11.11.1996, Q5).

Enfin, Y1 précise que le programme d'accueil ne sensibilise pas les participant-e-s sur les minorités ethniques, puisque:

"l'accueil sert essentiellement à donner l'information aux gens (..) de type corporatif, donc sur l'entreprise (..) pour qu'ils puissent faire leur travail le plus rapidement possible. Donc ça ne servira pas nécessairement de sensibiliser les gens sur les minorités ethniques" (Entrevue, 11.11.1996, Q5).

4.4.2.5 L'harmonie interculturelle:

Y2 observe que la qualité de l'harmonie interculturelle à la STCUM est telle qu'"on a tendance à se comprendre mieux entre nous-là qu'avec tous les autres Québécois" (Q6). Y2 ajoute que les immigrants, "en venant ici, sont passé-e-s par d'autres choses", et que les "ethnies" et "non-ethnies" n'ont pas la même "vision du monde":

"De fois, il y a les petites frictions, si vous voulez, mais ça n'a pas de rapport du tout avec le travail. Évidemment les immigrants ont tendance peut-être pas à se rassembler. Je veux dire, si on discute de quelque chose, on a le point de vue semblable entre nous contre le point de vue de l'ensemble des Québécois" (Entrevue le 15.11.1996, Q6).

Y2 donne l'exemple des appels privés qui sont formellement interdits mais qui sont une pratique courante dans son département. Elle s'est déjà faire reprocher de faire des appels, parce que c'est "visible" lorsqu'elle parle sa langue maternelle. Elle trouve que cela "hypocrite". Si les autres parlent français, on ne sait pas s'ils parlent de travail ou s'ils parlent quelque chose de personnel (Q10).

Cependant, Y2 n'a jamais entendu parler d'un véritable conflit inter-culturel ou inter-ethnique: "si je suis une (ethnie), je ne pense pas que ça l'influence (..) c'est plutôt au niveau femme et homme, ça c'est évident" (Q0).

Aussi, Y1 n'a jamais entendu parler que les minorités ethniques ont vécu "quelque choses de spécial, l'intolérance ou des racistes". En effet, les gens sont très respectueux:

"Ça devrait être extrêmement subtil. Je ne l'ai pas senti, (..) ils m'ont jamais dit, tiens, au moins ce qu'il y a quelque chose de négatif dans mon ethnie" (Entrevue le 11.11.1996, Q7).

Y3 a avancé la définition suivante de l'harmonie interculturelle:

"S'ils acceptent que tu es différent, ils vont accepter le choix d'aller dans un restaurant puis (goûter) les différentes coutumes. C'est justement pour ça (que) c'est fun de rester au Québec, parce qu'il y a tellement des cultures différentes. Mais il faut que le monde s'adapte" (Entrevue le 21.11.1996, Q0).

Enfin, quand j'ai demandé à Y4 de faire quelques suggestions pour améliorer l'harmonie interculturelle et la communication interculturelle dans l'entreprise, il a avancé l'exemple de la manipulation d'information:

"il va avoir toujours une certaine tendance, il y a des gens qui sont intéressés de conserver une certaine image, c'est ça l'information (..) ça n'a rien avoir avec la réalité" (Entrevue le 21.11.1996, Q10).

4.4.2.6 Les variables indépendantes:

Y1 explique au sujet des **efforts que la STCUM a entrepris pour améliorer les relations interculturelles** qu'une pièce de théâtre a été présentée. Il y avait des ateliers, puis on a expliqué le programme d'accès à l'égalité aux gestionnaires afin de les sensibiliser à la différence ethnique. Aussi, pour attirer leur attention sur:

"ce que les femmes peuvent vivre commercialement au niveau de l'employeur (..) Ils le grossissaient un peu au sens (..) que ça peut être aussi subtil qu'un regard" (Entrevue avec Y1, le 11.11.1996, Q5).

Dans le cadre des "activités de sensibilisation" un vidéo a été montré sur les différences (Q5). Le message était celui: "quand on est différent, les gens te voient facilement". Plus précisément, on voulait illustrer que:

"comment on peut mettre (..) un espèce de gros spot de lumière sur une personne qui est différente de nous: donc, une femme dans un groupe d'hommes, une minorité ethnique à travers une majorité blanche" (Entrevue le 11.11.1996).

Cette informante trouve que le racisme est aujourd'hui de plus en plus subtil. "C'est encore plus pire parce qu'on ne peut pas vraiment le voir, puis on ne peut pas le dire". C'est "un regard, qu'on a fait ignorer une personne, qu'on l'a laissée tout seule" (Y1, Q10).

Sur le **pôle négatif du continuum de l'harmonie interculturelle**, il y a le commentaire de Y4. Cet informant indique qu'il est "toujours en train d'être en conflit avec la mauvaise application des mots" puisqu'il a appris le français international. On parle ici "un français qui est complètement différent" (Q3). Interrogé sur son très fort accent, Y4 affirme:

"Ils ne disent pas seulement que moi j'ai un drôle d'accent, ils vont me parler en anglais, ils vont me parler en français, mais je dis toujours que je suis allophone" (Entrevue le 21.11.1996, Q3).

Y4 donne l'exemple de la blague que son directeur de service a faite lorsqu'il est entré à la STCUM en 1975 (Q5). Quant à Y2, elle constate également qu'il y a souvent des blagues: "les autres trouvent ça drôle. Moi, de fois je ne trouve ça pas drôle" (Q10). Elle n'identifie pas de préjugés dans son milieu par rapport à son ethnicité et sa compétence. Elle insiste qu'elle travaille dans un "milieu masculin" où il n'y a pas beaucoup de femmes.

Y2 trouve que le contexte politique a contribué à accentuer la différence entre les "ethnies" et les "non-ethnies" à l'intérieur de l'entreprise:

"Jusqu'au référendum je me sentais bien ici. Après le référendum-là, je me sentais mal, parce que comme le Parizeau il nous a pointé du doigt (..) Quand il a dit qu'ils ont perdu le référendum à cause des immigrant-e-s, mais moi-là je ne comprenais plus rien (..) Ça a eu un impact, on le discutait en tout temps, à l'heure du dîner" (Entrevue le 15.11.1996, Q10).

Sur le **pôle positif du continuum de l'harmonie interculturelle**, il y a les propos qu'avance Y1 à l'égard de son identité culturelle. Y1 explique qu'elle ne se considère pas comme

une minorité ethnique. Depuis le primaire ses ami-e-s ont été tous des Québécois-e-s, et ses parents ont décidé de "ne pas embarquer dans toutes ces communautés" afin de s'aider à s'intégrer dans la société québécoise (Q9).

De la même manière, Y3 avance qu'elle se sent plus comme Québécoise que comme faisant partie d'un groupe ethnique parce qu'elle a été à l'école française (Q9). Elle est née ici, puis elle a toujours vécu ici. Elle n'a donc pas de sentiment d'appartenance à la communauté ethnique de ses parents.

Y3 ne se considère pas comme l'exemple d'une bonne ethnicité parce qu'elle parle sans accent. Au niveau de la communication interculturelle et quant aux membres des groupes ethniques qui ne connaissent pas encore bien la langue française et qui ont de la difficulté à s'exprimer (-):

"des fois ça demande un effort aux personnes qui les écoutent (..) c'est certain que pour certaines, c'est peut-être un peu trop là. Mais, c'est tout, il n'y a pas d'autres préjugés par rapport à ça" (Entrevue le 21.11.1996).

D'ailleurs, Y3 définit l'ethnicité en fonction de la couleur de peau: "Je trouve que l'ethnicité c'est quelqu'un, que tout de suite tu vois la personne, et tu sais qu'elle n'est pas Québécoise, tandis que moi, il me voit, mais il ne peut pas dire de quelle origine que je suis. Je suis peut-être Québécoise aussi" (Entrevue le 21.11.1996, Q9).

4.5 Conclusion:

Pour compléter les informations sur la dimension fondamentale ou idéologique de la communication organisationnelle du chapitre trois, j'ai présenté dans ce chapitre la dimension opératoire de la communication organisationnelle.

Dans la première partie, j'ai résumé les résultats du sondage qu'une chercheuse externe a effectué pour évaluer l'impact du programme accès à l'égalité, puis j'ai résumé les articles qui ont été écrits dans le journal d'entreprise à l'égard de la diversité ethnique (voir Tableau 5.2). Dans la deuxième partie, j'ai présenté une macroanalyse des entrevues (voir Annexes 4.1, 4.2, 4.3, et 4.4) que j'ai réalisées avec des membres des groupes ethniques qui travaillent comme employé-e-s de bureau dans deux milieux de travail géographiquement séparés (voir Tableaux 5.3 et 5.4).

Dans le chapitre suivant je fais le lien entre les données ethnographiques sur le contexte organisationnel et les données ethnographiques sur le construit organisationnel. Je résume les stratégies de la communication interculturelle des membres de l'organisation, ainsi que les stratégies que la STCUM a appliquées pour augmenter le nombre de membres de groupes ethniques et pour favoriser l'harmonie interculturelle dans l'entreprise.

CHAPITRE V
DISCUSSION

5.1 Introduction:

Dans les deux chapitres précédents j'ai présenté les résultats de mon analyse documentaire sur la politique de communication de la STCUM par rapport au programme d'accès à l'égalité et les relations interculturelles (le *contexte organisationnel*) puis mon récit méta-ethnographique afin d'illustrer les stratégies de membres des groupes ethniques interviewés (le *construit organisationnel*).

Dans ce chapitre je résume l'ensemble des résultats de mon enquête ethnographique à la lumière des questions de recherche et du cadre théorique. Pour proposer des pistes de recherche, j'avance quelques facteurs qui peuvent influencer le processus de la diversification ethnique et l'harmonie interculturelle. Enfin, j'explique le modèle esthétique sur la communication organisationnelle que j'ai construit afin d'étudier l'articulation de la structure formelle et informelle de l'entreprise de transport.

5.2 Le retour aux questions de recherche:

Dans un premier temps, je me suis intéressée aux **stratégies** qui sont employées par l'entreprise pour éviter l'exclusion des membres de minorités ethniques ainsi que pour augmenter leur nombre dans l'entreprise.

**Tableau 5.1a Synthèse des résultats sur le contexte organisationnel
(COMMUNICATION EXTERNE)**

CONDITION	PHÉNOMÈNE	STRATÉGIE	CONSÉQUENCE
<p><u>Planification des TCU</u>: une responsabilité partagée; STCUM est mandataire de la CUM;</p>	<p>redéfinition de la STCUM; intégration de l'aspect multi-culturel dans la culture d'entreprise: affiche d'un noir dans la réception; TelBUS en anglais; "ethnies" et le problème de la langue: guide du cours service à la clientèle; représentant des minorités visibles au comité des plaintes;</p>	<p>Assemblées publiques: la période de questions; Plan d'entreprise avec nouvelles orientations; un meilleur service à la clientèle; cours sur le service à la clientèle: les techniques de la communication interculturelle des programmes de formation et de sensibilisation; des articles dans le journal; cours du service de police pour argent-e-s de surveillance, et des visites dans les COFIs et les écoles; kiosque journée contre la discrimination; BD: ouverture d'esprit;</p>	<p>coûts de la BD</p>
<p>CONTEXTE:</p> <p>Transformation de la politique provinciale des TCU; Transport2000; Comité des plaintes; changement organisationnel; marketing clientèle-cible;</p>			<p>CONDITION INTERVENANTE:</p> <p>mobilité du personnel;</p>

**Tableau 5.1b Synthèse des résultats sur le contexte organisationnel
(COMMUNICATION INTERNE)**

CONDITION	PHÉNOMÈNE	STRATÉGIE	CONSÉQUENCE
<u>Accueil corpo- ratif</u>	“masse critique” pour expliquer l'impact de la diversité ethnique sur la culture orga- nisationnelle;	guide de redaction; question- naire d'auto- identifica- tion;	faire la congruence dans nos ressem- blances;
faire la compa- raison de l'effectif avec la popula- tion de MTL;		boycott des syndicats; des articles sur le PAE dans le journal;	trois prix pour le PAE;
section 'accès à l'égalité' sur le formu- laire de la demande d'emploi;	27,3 d'autres origines à MTL, mais seulement 6,5% à la STCUM;	traitement de plaintes de harcèlement raciale;	
	la recherche d'une définition de l'“ethnie”;	contact associ- ations ethniques et visites dans les réserves; la BD: il faut se parler, parce que la pire des choses ce sont les ghettos;	
	Question s'il y a des “ethnies” qui sont plus vul- nérables; il faut parler le français; les ethnies qui ne font pas partie des réseaux informels;	les gestionnaires apprennent de l'existence du programme d'accès à l'égalité lors de l'accueil corpo- ratif;	
CONTEXTE:			CONDITION INTERVENANTE:
liste du Collectif des Femmes Immigrantes; BD a été critiquée par le syn- dicat; Dir.gen. parle du respect et de la dignité; Turgeon parle du racisme, du sexisme, du harcèle- ment, et de la discrimination;			mobilité du personnel;

Les données sur le contexte organisationnel (voir Tableaux 5.1a,b) indiquent que la STCUM a affiché les postes pour éviter l'exclusion des "ethnies" qui ne font pas partie des réseaux informels. La personne qui remplit le formulaire de demande d'emploi et qui s'identifie dans la section "accès à l'emploi" peut alors augmenter sa chance d'être sélectionnée pour un poste.

La STCUM a également produit la bande dessinée "Des préjugés?" pour sensibiliser l'ensemble de son personnel à l'égalité des chances ainsi qu'aux défis et problèmes de la communication interculturelle.

Par ailleurs, il n'y a pas de clause "programme d'accès à l'égalité" dans la convention collective des employé-e-s de bureau et le syndicat ne s'intéresse non plus aux cas de favoritisme ou de discrimination, puisqu'on accorde la préférence aux "non-ethnies" lors de la sélection des nouvelles/nouveaux employé-e-s.

Dans un deuxième temps, je me suis intéressée aux explications données par les employé-e-s sur la différence ethnique, sur l'exclusion des minorités, ainsi qu'à leurs **perceptions** relatives au programme d'accès à l'égalité ainsi qu'aux personnes qui ont été engagées dans le cadre de ce programme.

Les données sur le construit organisationnel (voir Tableau 5.2) montrent que la majorité des employé-e-s de la STCUM sont d'accord avec le programme d'accès à l'égalité, même s'il y a plus d'attitudes racistes envers les minorités visibles que les autres minorités.

Tableau 5.2 Synthèse des résultats sur le construit organisationnel

	CONDITION	PHÉNOMÈNE	STRATÉGIE	CONSÉQUENCE
REVUE DE PRESSE	chauffeur-e est ambassadeur-e de la STCUM;	il y a la discrimination (Turgeon);	mieux composer avec la réalité multi-culturelle;	accord des employé-e-s avec le PAE: comparaison de l'opinion femmes vs. hommes;
	PAE, section demande d'emploi, CdPQ;	dynamisme des personnes immigrantes;	améliorer les relations entre les employé-e-s;	trois prix;
			objectif pour 1989: 25% Europe du sud et de l'est;	Entrevue Tougas: absence d'attitudes extrêmes, mais plus de racisme envers minorités visibles;
			survol historique sur le PAE;	tolérance envers les différences en général, et tolérance envers les "ethnies";
		"modèle que nous avons créé pour être leader";	absence d'une clause PAE pour les employé-e-s de bureau;	
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
SONDAGE:	succès du PAE dépend de l'accord du personnel et leur estimation de la compétence des groupes-cibles;	minorités cotent leur compétence le plus fort;		effet de généralisation des attitudes discriminatoires;
				PAE ne met pas les membres des groupes ethniques dans une situation difficile envers les collègues;
				"ethnies" ont confiance que leur compétence était le critère premier de sélection;
				"ethnies" trouvent que le plan est toujours nécessaire;
				bilan de santé positif;

S'il y a un préjugé à l'égard des membres des groupes ethniques à la STCUM, c'est au niveau de la langue. Étant donné que la langue maternelle de la plupart de membres des groupes ethniques n'est pas le français et qu'ils parlent souvent avec un accent, les membres des groupes majoritaires peuvent trouver que ça leur demande trop d'effort de les écouter lorsqu'ils ne parlent pas bien le français. Cependant, le *français écrit* de la personne d'origine ethnique peut être meilleur que celui des collègues "pure laine".

Quant à la troisième question de savoir si le programme d'accès à l'égalité permet aux minorités d'obtenir une promotion pour avancer dans la hiérarchie, les résultats de ma recherche indiquent que les membres des groupes ethniques ont peu d'**influence** dans l'organisation puisqu'ils n'occupent pas de postes aux niveaux hiérarchiques supérieurs (voir Annexe 5).

Dans un quatrième temps, l'étude sur la communication organisationnelle et l'ethnicité devrait m'informer sur les stratégies de communication que les différent-e-s actrices et acteurs emploient pour se comprendre à travers leurs différences ethniques. Plus précisément, je me suis intéressée à l'évaluation que font les employé-e-s de la **communication interculturelle**, et de la formation sur la communication interculturelle.

Les entrevues que j'ai conduit avec les membres des groupes ethniques (voir Tableaux 5.3, 5.4) m'amènent à constater que la prise d'initiative pour communiquer n'est pas unilatérale. Certain-e-s

Tableau 5.3 Synthèse des méta-catégories, Milieu A

CONDITION	PHÉNOMÈNE	STRATÉGIE	CONSÉ- QUENCE	CONTEXTE	CONDITION INTERVENANTE
<u>critères de sélection</u>		on est tous égaux (message BD); peut-on apprendre la tolérance?	pas de traite- ment différent; on est d'accord avec le PAE, et les ethnies sont satisfait-e-s;	le syndicat traite tout le monde avec la même égalité;	ici longtemps et intégré-e(+); PAE(+); compétence, qualification(+);
<u>parler le français</u>	ethnicité a changé; ouverture des contacts;	garder les deux cultures;	enrichissement d'apprendre une autre culture;		manque de temps de parler(-); favoritisme(-); être multiculturel-le(+); être sensible aux différences(+);
<u>BD, PAE</u>		on ne peut pas régler les préjugés à l'âge adulte;	l'anglais les rend malade; on se laisse aller avec des phrases;	ni la STCUM ni le syndicat peuvent régler les préjugés; impact de la BD;	gouvernement(+); être déterminé-e, avoir confiance en soi-même(+); session de sensi- bilisation(+);
<u>journée d'accueil</u>	ne pas faire un drapeau de l'ethnicité; faire un effort pour s'intégrer;	ne pas parler de l'ethnicité à moins qu'on pose la question; collègues sont curieux et prennent l'initiative;	on communique sans égard à l'ethnicité; on n'est pas obligé de parler l'anglais;	blagues;	préjugés, discrimination(-);
<u>on vit des choses différentes</u>	Baily Donovan; créer une ouverture de contacts; voleurs de jobs;	être modèle pour les aut- res ethnies; modèle de convergence pour aider régler un problème lié à l'ethnicité;	visibilité un atout; expériences ponctuelles;		un monde d'hommes(-); être noir-e ou visiblement différent-e(-);

Tableau 5.4 Synthèse des méta-catégories, Milieu B

CONDITION	PHÉNOMÈNE	STRATÉGIE	CONSÉ- QUENCE	CONTEXTE	CONDITION	
<u>système de points</u>	être exclu-e de son pays, ne pas savoir parler une langue;	français écrit est mieux que celui des québécois-e-s;	stratégie de compromis;	c'est fun au Québec: il y a tellement de cultures;	pas de culture mais civilisation;	contexte politique(-) école française(+) toujours veçu ici, née ici, ami-e-s québécois-e-s(+); pas embarquer dans les communautés ethniques(+); racisme plus subtil: si on ne peut rien voir et rien dire(-);
<u>langue du pays</u>	au moins qu'il ait quelque chose de négatif dans mon ethnicité;	surtout préjugés par rapport au langage;	BD ne réduit pas les préjugés;	exemple des appels privés;	accent: voulait que ça apparait moins: se confondre dans la masse;	ne se considère pas ethnique(+); pas de sentiment d'appartenance à la communauté ethnique(+) parler sans accent, pas se sentir mise à part(+); blagues(-);
<u>PAE</u>	paradoxe de l'accentuation de la différence;	on s'adapte, les québécois nous acceptent, mais changent pas;	les hommes ethniques n'ont pas d'influence; on n'est pas intéressé d'entendre certains arguments;	conflit plutôt femme/homme; point de vue "ethnie" vs. "non-ethnie"; blagues que je suis ici parce que je suis femme et immigrante; on n'est pas d'accord parce qu'on veut être égale;	résistance, mais chemin a été fait entre-temps: plus de femmes et ethnies;	un vidéo (+), gros spot sur la personne qui est différente, on la voit facilement(-); pièce de théâtre(+);
<u>accueil corporatif</u>		on n'est pas sensibilisé aux différences ethniques; si les gens ne viennent pas envers moi;		manipulation de l'information;	les ethnies doivent s'intégrer, mais si la STCUM ne les intègre pas c'est la discrimination;	milieu masculin(-)
<u>convention collective</u>		le syndicat ne s'implique pas dans des problèmes de discrimination;		personne lui a demandé si engagé dans le cadre du PAE; les gens sont respectueux;	la fonction parapublique est le "dernier refuge pour les primitifs de la région";	

“ethnies” font le premier pas pour créer une ouverture, pour établir des contacts, mais ils parlent de leur ethnicité seulement si on leur pose la question.

D'une manière générale, il n'y a pas de conflits interculturels dans les deux milieux de travail étudiés. Mais, les membres des groupes minoritaires et les membres des groupes majoritaires se tiennent dans leur groupe, puisqu'ils ne partagent pas la même vision du monde. Si les membres des groupes ethniques sont acceptés par les Québécois-e-s de souche, ces dernier-e-s ne sont pas intéressé-e-s à entendre certains arguments. Ils ne changent pas leur “vision du monde” à cause des membres des groupes ethniques.

Par ailleurs, la visibilité peut constituer un atout, puisque le membre d'un groupe minoritaire visible est vu et reconnu plus facilement par ses collègues. Les membres des groupes ethniques devraient pratiquer une stratégie de compromis et éviter de se sentir mis à part. Enfin, l'“ethnie” doit être exemplaire pour être un “role-model”.

5.3 Le retour au cadre théorique:

Je viens présenter un résumé des résultats de recherche de mon ethnographie organisationnelle sur l'entreprise de transport. Cette synthèse constitue une explication bien maigre comparée aux “thick descriptions” qui ont été fournies dans les chapitres trois et quatre. Si le squelette des données peut être critiqué, le corps des données ethnographiques peut fournir une base pour valider les théories

existantes sur l'ethnicité et la communication interculturelle.

Quant au modèle organisationnel que proposent Gudykunst et Kim (1984) sur la communication interculturelle, il m'a aidé à comprendre certains aspects des comportements des actrices/acteurs lors des observations non-participantes sur le terrain. En particulier, je propose une (macro)traduction des postulats (voir section 1.6.2) pour fournir une définition du phénomène de la communication interculturelle au niveau de la communication organisationnelle:

- Postulat 1: La communication organisationnelle constitue une médiation entre l'environnement externe et interne de l'entreprise.
- Postulat 2: La communication organisationnelle se produit à plusieurs niveaux des relations sociales (individu, groupe, département, organisation, société, monde).
- Postulat 3: Les communications organisationnelles de type formel et informel peuvent être analysées selon leur contenu et leur fonction (relation).
- Postulat 4: Les (macro)actrices/acteurs de l'organisation font des prédictions sur les résultats des communications interculturelles.
- Postulat 5: Les actrices/acteurs de l'organisation ainsi que le contexte organisationnel sont porteurs des messages intentionnels et non-intentionnels.
- Postulat 6: La communication organisationnelle est un processus de codage et décodage simultané.
- Postulat 7: Les interprétations des actrices/acteurs sur la communication interculturelle sont structurées par la culture organisationnelle.

Postulat 8: La communication organisationnelle est une activité symbolique.

Selon Gudykunst et Kim (1984) toute communication est culture et toute culture est communication. Les (macro)membres de l'organisation peuvent conceptualiser et transformer la signification du phénomène de la diversité ethnique dans leurs pratiques macro et micro. Ensemble les actrices/acteurs peuvent créer une culture organisationnelle qui est permissive à l'inclusion des membres des groupes ethniques dans les milieux de travail divers.

D'une manière générale, la connaissance légitime sur la diversité ethnique correspond à la *structure formelle*, alors que les "native theories" que possèdent les employé-e-s traduisent la *structure informelle* de la communication organisationnelle. Les observations non-participantes que j'ai faites et l'analyse des textes et des conversations que j'ai réalisées m'ont aidé à forger une image de la diversité ethnique dans l'entreprise de transport. L'étude des produits de la communication organisationnelle et du discours des membres des groupes ethniques m'a permis notamment d'évaluer la comptabilité des différentes représentations qui existent à l'égard de la diversité ethnique dans la culture de la communication organisationnelle.

D'une manière particulière, les résultats de l'analyse des communications de type informel indiquent que l'intégration est considérée comme un idéal par la plupart des employé-e-s

interviewé-e-s. Cette tendance vers le conformisme et l'uniformisation culturelle traduit les principes du *paradigme de l'assimilation*. D'autre part, les employé-e-s cherchent le contact des personnes qui partagent leur "vision du monde". Cette tendance de différenciation s'inscrit dans le *paradigme du pluralisme*.

Si mon choix d'une *définition interactionniste* pour étudier l'impact de l'ethnicité sur les stratégies de communication des employé-e-s ne m'autorise pas de me prononcer sur la validité des théories comme celle de Reich sur le pouvoir des capitalistes ou la division ethnique du travail, les résultats de mon étude confirment l'existence des *stratégies d'isolement, de problématisation et de marginalisation* qui empêchent certains membres de l'origine ethnique à affirmer leur ethnicité et prendre leur place dans l'organisation. Il est vraisemblable que certaines personnes sont victimes de la discrimination. Une cause de l'exclusion et de la marginalisation des membres des groupes ethniques pourrait être l'absence d'un *script* partagé pour garantir le bon déroulement de l'interaction. L'exemple de Y4 qui n'a pas pu profiter d'une promotion malgré son ancienneté de 20 ans y mériterait être analysé plus en détail (voir Annexe 2.2a).

Ensuite, la plupart des communications de type formel favorisent l'*assimilation* des membres des groupes ethniques. À titre d'exemple, la bande dessinée sur l'harmonie interculturelle véhicule le message de l'importance des ressemblances que partagent les membres des groupes minoritaires et majoritaires. Par contre, le

document corporatif du programme d'accès à l'égalité (PAE) s'inscrit dans une perspective de *pluralisme*, puisqu'il vise l'augmentation de la diversité culturelle dans l'entreprise.

Finalement, si l'ethnographie organisationnelle ne fournit qu'une image très partielle de la culture organisationnelle, il m'était possible de construire un modèle esthétique sur la communication organisationnelle. Avant de présenter ce modèle, je formule quelques pistes de recherche.

5.4 Les marges de manoeuvre de l'ethnicité:

L'étude des *systemes d'action concrets* (voir section 1.6.3) permet à la/au chercheur-e d'identifier des pratiques utilisées par les membres des groupes ethniques pour affirmer leur ethnicité dans l'entreprise. L'inventaire des stratégies que j'ai fait montre également les stratégies qui sont employées par les membres des groupes majoritaires pour empêcher l'affirmation de l'ethnicité des membres des groupes minoritaires.

Des **hypothèses de recherche** peuvent être construites à partir des conditions intervenantes que j'ai résumées dans les Tableaux 5.3 et 5.4. La/le chercheur-e pourrait utiliser ces conditions intervenantes comme des facteurs qui diminuent ou augmentent les *marges de manoeuvre de l'ethnicité* des membres de l'organisation.

À titre d'exemple, les résultats de mon étude indiquent que le fait de ne pas se considérer comme membre d'un groupe ethnique, de

ne pas “embarquer dans les communautés ethniques”, d’être multiculturel-le, d’être déjà ici depuis longtemps, de ne pas avoir un accent, etc. sont des facteurs qui **augmentent** la marge de manoeuvre d’un-e employé-e. Quant aux blagues, l’accent, le fait de parler l’anglais, de ne pas avoir des ami-e-s québécois-e-s (les réseaux informels), et l’absence d’effort des Québécois-e-s de parler avec une personne qui ne parle pas bien le français, etc. peuvent constituer des facteurs qui **réduisent** la marge de manoeuvre d’une personne d’origine ethnique et ils peuvent contribuer à son exclusion.

5.5 Le modèle esthétique sur la communication organisationnelle:

Le modèle esthétique sur la communication organisationnelle (voir Figure 5) illustre les différents niveaux (individu, groupe, département, organisation, société, monde) que l’analyste doit prendre en considération pour étudier l’impact d’un phénomène comme la diversité ethnique sur les pratiques de la communication externe et interne d’une entreprise.

Le modèle esthétique sur la communication organisationnelle intègre les deux dimensions macro et micro. La *dimension macro* représente l’ensemble des stratégies d’une portée générale, notamment les communications organisationnelles de type formel (les politiques de l’entreprise), alors que les communications de type informel dont la portée est plus restreinte sont symbolisées par la *dimension micro*. D’ailleurs, mon étude de la dimension macro des communications organisationnelles s’est limité aux stratégies au

niveau organisationnel. Dans la dimension micro, j'ai uniquement étudié les stratégies au niveau départemental.

En plus, le modèle peut être utilisé pour réaliser une *analyse de type vertical* sur un phénomène organisationnel (du micro au macro, du macro au micro. Pour étudier l'articulation de la structure informelle et formelle des communications organisationnelles l'analyste doit appliquer l'*analyse de type horizontal* et choisir un seul niveau micro ou macro. Dans les sections 5.5.1., 5.5.2 l'analyse verticale est illustrée à l'aide des exemples des communications externes et internes. Dans les sections 5.5.3.1, 5.5.3.2 l'analyse horizontale est montrée par des exemples de la communication interne.

5.5.1 La dimension macro:

Pour commencer, la politique Programme d'accès à l'égalité (PAE) a été adoptée par la STCUM à cause des pressions provenant de son environnement organisationnel. Les représentant-e-s du gouvernement (politicien-ne-s, organismes politiques, etc.) ont mis en place les lois nécessaires qui obligent les organisations parapubliques à implanter des programmes pour rendre justice aux membres des groupes ethniques qui sont victimes de discrimination.

Dans mon modèle le rôle formel des représentant-e-s est considéré comme une condition de la **structure formelle** de l'organisation. La politique PAE est une stratégie de l'entreprise qui détermine le phénomène des différents groupes ethniques et la vie

départementale (le contexte). Quant aux politiques de l'immigration elles sont une conséquence formelle de l'existence des différentes sociétés dans le monde qui peuvent influencer le fonctionnement des organisations. Enfin, les événements mondiaux qui agissent sur la structure formelle des entreprises doivent entrer comme une condition intervenante dans le calcul de l'analyse organisationnelle.

5.5.2 La dimension micro:

Dans la dimension micro, les mouvements migratoires des personnes dans le monde sont compris comme une condition du processus de la diversification ethnique des organisations. Étant donné que ces migrations changent les pratiques qui sont acceptées dans une société donnée, l'analyste étudie le phénomène de la diversification ethnique à la manière d'un phénomène de société. Ensuite, le niveau organisationnel constitue le contexte des pratiques, puisque j'ai étudié les stratégies des employé-e-s qui travaillent dans deux départements différents de l'organisation.

Quant au groupe auquel appartient l'employé-e, il est considéré comme une conséquence. Les employé-e-s ne forment pas uniquement des équipes de travail (aspect formel), mais ils cherchent aussi le contact des personnes qui partagent leur vision du monde (aspect informel). En particulier, l'opinion des employé-e-s à l'égard du programme d'accès à l'égalité a un impact sur le processus de la diversité ethnique et l'harmonie interculturelle dans l'entreprise.

Finalement, la/le chercheur-e qui analyse **la structure informelle** des organisations doit comprendre les actrices/acteurs comme une condition intervenante ou une variable indépendante de la communication organisationnelle.

5.5.3 L'articulation de la structure formelle et informelle des communications organisationnelles:

Après avoir expliqué une analyse de type vertical, j'explique en peu de mots une analyse horizontale. L'analyste qui pratique cette forme d'analyse s'intéresse aux communications organisationnelles d'un seul niveau.

5.5.3.1 Les conditions informelles de l'harmonie interculturelle dans la dimension macro:

Pour expliquer l'ensemble des stratégies qui ont été employées au cours du **processus d'élaboration du programme d'accès à l'égalité** dans une entreprise, l'analyste peut choisir le contexte organisationnel (Dimension macro, le niveau "organisations", les stratégies) comme unité d'analyse puis appliquer le modèle paradigmatique de la diversité ethnique (voir Figure 2a).

À titre d'exemple, la présence des membres des groupes ethniques (la condition intervenante) dans une équipe chargée de définir le programme (condition) peut influencer le déroulement des négociations (les actions/interactions). La promotion d'une personne d'origine ethnique à titre de responsable du programme d'accès à l'égalité (la conséquence) rencontre moins de résistances dans un

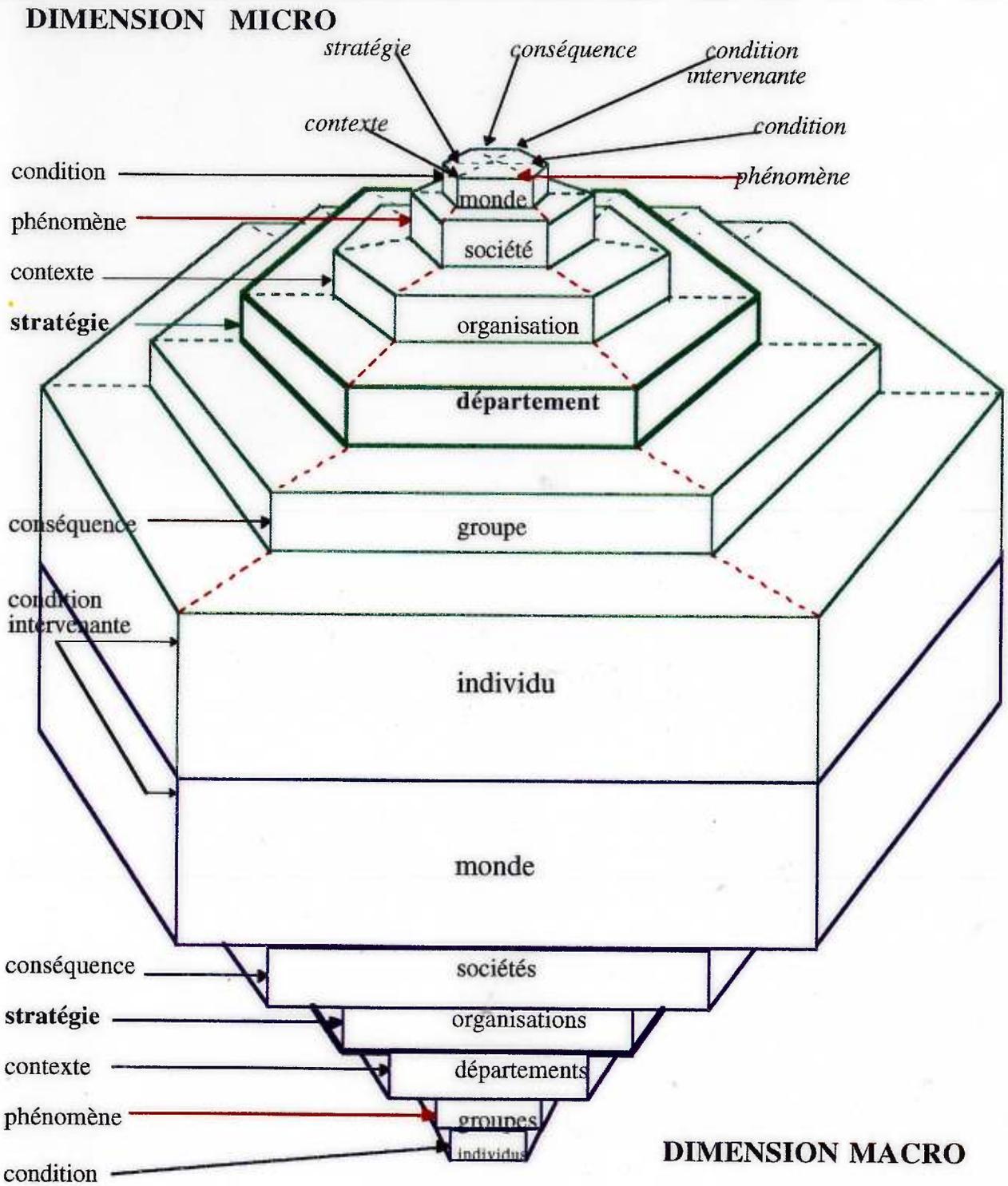
milieu de travail (le contexte) qui est déjà sensibilisé à la diversité ethnique (le phénomène).

5.5.3.2 Les conditions formelles de l'harmonie interculturelle dans la dimension micro:

Pour réaliser une analyse du **discours sur la politique d'accès à l'égalité** la/le chercheur-e pourrait prendre le niveau organisationnel comme unité d'analyse (Dimension micro, le niveau "organisation", le contexte). Le modèle paradigmatique de la diversité ethnique (voir Figure 2b) lui aiderait dans sa démarche.

Pour reconstruire l'historique du processus de la diversité ethnique dans les différents départements de l'entreprise, l'analyste devrait mener des entrevues avec des membres de l'organisation afin de collecter des données sur l'intégration (la condition) d'un-e employé-e puis sa définition de la diversité ethnique (le phénomène). Les données sur les interactions entre des collègues de travail et d'autres membres de l'organisation (le contexte) lui aideraient à mieux comprendre le processus de la communication interculturelle (les stratégies). La reconstitution de l'expérience d'une informant-e combinée avec les explications des autres informant-e-s ainsi que leur opinion à l'égard du programme d'accès à l'égalité peuvent fournir des informations sur l'harmonie interculturelle (les conséquences). De cette manière, l'analyste pourrait évaluer l'impact des mesures de sensibilisation et de formation (les conditions intervenantes) sur la structure informelle de l'organisation.

Figure 5 Modèle esthétique sur la communication organisationnelle



5.6. Du modèle esthétique au "role model":

Pour terminer, le modèle esthétique sur la communication organisationnelle est un instrument pour analyser les différents niveaux des relations sociales qui interviennent dans la (ré)production de la réalité organisationnelle. Dans le livre "Les Images de l'Organisation" Morgan (1989) fait une analogie entre l'éléphant et l'organisation. Pour se faire une image complète de son objet, l'analyste doit le regarder de tous les côtés. Une multitude des perspectives doivent être appliquées afin de pouvoir faire plusieurs lectures de la réalité organisationnelle. Mon modèle favorise l'intégration harmonieuse de trois paradigmes en théorie des organisations et en communication organisationnelle. Dans un premier temps, le paradigme structuraliste radicale y est représenté, puisque j'ai appliqué une approche "anthropology of advocacy". Dans un deuxième temps, les principes du paradigme interprétatif sont mis en valeur par les "native theories" sur les stratégies en communication interculturelle et la construction du concept de la diversité ethnique. Dans un troisième temps, le modèle traduit également une pensée fonctionnaliste puisqu'il montre l'ensemble des pratiques comme des fonctions de la communication organisationnelle.

Étant donné que l'analyse stratégique s'inscrit davantage dans une pensée de l'individualisme méthodologique que dans une pensée holiste et déterministe, j'ai considéré les stratégies de communication des employé-e-s plutôt comme un effet de leur rationalité limitée (micro) qu'un simple effet de la politique de l'entreprise (macro). L'étude des systèmes d'action concret que j'ai

réalisée sur deux départements organisationnels m'amène à considérer le Programme d'accès à l'égalité (PAE) comme un ensemble de règles de jeu. Ces règles peuvent agir comme une contrainte positive (ressource) et/ou négative (obstacle) sur les marges de manoeuvre des employé-e-s.

Les stratégies des employé-e-s ne sont pas tous des pratiques fonctionnelles pour promouvoir l'harmonie interculturelle. L'intégration harmonieuse des membres des groupes ethniques n'a pas été atteint dans l'entreprise de transport. Dans le contexte économique actuel défavorable le PAE ainsi que les mesures comme la sensibilisation et la formation en communication interculturelle ne constituent pas des priorités de la STCUM. Il y a un manque d'opportunité pour les "ethnies" de grimper les échelles de la hiérarchie, puis une préférence des employé-e-s de tous origines ethniques de chercher des contacts informels avec des personnes de leur "in-group".

Dans "Mediatory Myths in the Service of Organizational Ideology" (Morgan, Frost, Pondy, 1983: 273-293) Harry Abravanel avance que les mythes organisationnels sont un mécanisme de résolution des paradoxes liés à l'incompatibilité des valeurs d'un ensemble culturel. Le programme d'accès à l'(in)égalité traduit un tel mythe organisationnel. Plus précisément, le PAE alimente les sentiments de générosité chez les gens qui ne sont pas d'accord avec l'action positive, puis il donne aux membres des groupes ethniques l'espoir de pouvoir prendre leur place dans l'organisation. Enfin, le role model

“ethnie” traduit bien ce paradoxe puisqu’il fonctionne à la fois comme un accélérateur et comme un frein à cet idéal qu’est l’égalité dans la culture de la communication organisationnelle de la STCUM.

5.7 Conclusion:

L’analyse du **contexte organisationnel** (voir les Tableaux 5.1a,b) et du **construit organisationnel** (voir les Tableaux 5.2, 5.3 et 5.4) m’a amené à identifier les stratégies de la politique de communication, ainsi que les pratiques et connaissances qui sont employées par les (macro)actrices/acteurs pour composer avec la réalité de la diversité ethnique dans l’entreprise. Dans ce chapitre de discussion j’ai fait une synthèse des résultats de mon étude ethnographique sur la dimension idéologique (structure formelle) et la dimension opératoire (structure informelle). Enfin, j’ai présenté quelques hypothèses de recherche sur les marges de manoeuvre de l’ethnicité qui devraient être vérifiées, ainsi que mon modèle esthétique sur la communication organisationnelle.

CONCLUSION

CONCLUSION:

Après avoir discuté de l'articulation de la structure formelle et informelle de l'entreprise de transport à l'aide de mes données ethnographiques sur la dimension fondamentale et opératoire de la diversité ethnique, je présente dans ce dernier chapitre du mémoire de maîtrise quelques réflexions critiques sur la définition du champ d'étude, sur les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que sur la validité et la fidélité des résultats de recherche.

Dans un premier temps, j'ai fait un effort de **définition du champ d'étude** de la communication organisationnelle et j'ai expliqué les concepts-clés ainsi que les différents paradigmes sur l'ethnicité. Étant donné que l'approche "grounded theory" (voir section 1.4.5) ne permet pas de "réification théorique", le cadre théorique n'était qu'une source pour augmenter ma sensibilité théorique sur le phénomène de la diversité ethnique:

"literature can stimulate questions, it can direct theoretical sampling, it can be used as supplementary validation"
(Strauss et Corbin, 1990: 52).

Ainsi, j'ai utilisé le modèle organisationnel de la communication interculturelle afin de mieux comprendre le niveau opératoire des interactions. Quant aux postulats de Gudykunst et Kim (1984), ils m'ont aidé dans mes interprétations des "*first-order concepts*", alors que les "*second-order concepts*" (Van Maanen, 1983: 39-41) ont été développés à l'aide du modèle paradigmatique de la diversité ethnique.

Dans un deuxième temps, au sujet des **méthodes de collecte des données**, j'ai expliqué les conditions et les stratégies d'une recherche de type qualitatif. J'ai fait la triangulation des méthodes de collecte des données afin d'assurer "the holism so essential to interpretivism" (Noblit, 1988: 76). Aussi, la triangulation des techniques m'a permis de constituer une base solide des données pour écrire mon ethnographie sur le contexte et le construit organisationnels.

Il m'aurait fallu espacer les entrevues que j'ai conduites avec des membres des groupes ethniques et produire des verbatims immédiatement après, comme je l'ai fait avec mes entrevues-pilotes. La collecte des données a eu l'air de moments d'une "vacuum cleaner approach, in which fieldworkers attempt to see and record everything" (Wolcott, 1990: 25), puisqu'il était impossible de préciser le focus de ma recherche dès le début.

Si les entrevues constituent le coeur de mon mémoire, il était avantageux de contextualiser mes données de recherche, puisque:

"qualitative research focuses on 'meaning in context' (..) and thus captures a uniqueness that more deductive approaches cannot" (Noblit, 1988: 17).

Quant aux verbatims intégraux des entrevues, ils constituent des preuves solides pour justifier mes élaborations théoriques. J'ai utilisé le même vocabulaire que mes informant-e-s lorsque je n'ai pas cité des passages des verbatims. Enfin, je n'ai pas administré un questionnaire, parce que j'ai intégré le sondage de la chercheure Tougas dans ma base des données.

Troisièmement pour faire l'**analyse des données**, j'ai suivi le conseil que donne Wolcott à l'ethnographe. J'ai réservé le même temps pour l'analyse que le temps pour le travail sur le terrain. J'ai échelonné la collecte et l'analyse des données sur une période de six mois.

Pour obtenir des "thick descriptions", j'ai inclu le niveau macro qu'est la culture organisationnelle (et l'environnement de l'organisation: la société plus large), le niveau méso qu'est la micro-culture (le milieu de travail A et B), puis le niveau micro qu'est l'actrice/acteur afin de décrire le phénomène de la diversité ethnique, parce que:

"Semiotics requires that analysis *penetrate surface meanings* or mere description and extract underlying modes of understanding" Manning, 1987: 46).

Quant au modèle esthétique sur la communication organisationnelle, il m'a aidé à réfléchir sur les multiples niveaux d'analyse puis:

"to think systematically about data and to relate them in very complex ways" (Strauss et Corbin, 1990: 99).

D'ailleurs, j'ai cherché un feed-back de la part de mes informant-e-s sur mon analyse des entrevues ainsi que sur mon récit ethnographique. Pour protéger la confidentialité des informant-e-s j'ai pris les précautions nécessaires en utilisant un système de codification très élaboré. Je me suis protégée en ne leur accordant pas de "full veto power".

Quatrièmement, pour assurer la **validité des résultats de recherche**, j'ai demandé aux informant-e-s de définir les termes-clés de notre conversation (l'ethnicité évidemment) afin d'éviter le "construct effect" (voir section 2.3.1). Si la théorie "grounded approach" prend sa source dans les idées des informant-e-s, la théorie en soi ne peut jamais être "pure". La chercheure/le chercheur ne peut pas tenir une position "neutre" telle qu'elle est exigée par l'idéal d'une science positiviste. Le modèle paradigmatique de la diversité ethnique et le modèle esthétique sur la communication organisationnelle constituent une traduction scientifique de la réalité étudiée. Le feed-back de la part de mes informant-e-s sur l'analyse et sur le récit ethnographique s'est avéré profitable pour m'aider à réfléchir sur les données et pour augmenter la validité des résultats de recherche.

Par ailleurs, on ne peut pas juger la représentativité des résultats des entrevues ethnographiques à la manière d'une recherche quantitative. La nature des réductions et les choix faits par l'ethnographe peuvent donner lieu aux discussions et aux critiques. Enfin, l'ethnographie est premièrement un "cultural account" (Van Maanen, 1988: 2) et deuxièmement elle contribue à la visée interprétative de l'élargissement et de l'enrichissement du discours humain (Noblit, 1988).

Au sujet de la **fidélité des résultats de recherche**, j'ai identifié clairement mon orientation scientifique et les démarches que j'ai entreprises afin d'arriver aux résultats pour permettre à d'autres chercheur-e-s de juger ma recherche. Si je ne peux pas

fournir avec cette étude des informations plus poussées sur le milieu de travail auxquels appartiennent mes informant-e-s (la confidentialité), j'ai pu fournir un corpus très riche des données sur le contexte organisationnel. Plus précisément, j'ai cherché une équilibre femmes/hommes ainsi que des personnes des origines ethniques différentes pour connaître leurs situations spécifiques et pour inclure des voix multiples afin d'enrichir le discours sur la diversité ethnique. L'échantillon de 11 membres des groupes ethniques ne permet pas de généralisations.

Malheureusement, je n'ai pas pu inviter des collègues scientifiques pour collaborer à la recherche. Mais j'ai présenté les résultats de mes travaux de recherche à **la communauté scientifique** lors d'un congrès à St. John's, Terre-Neuve et lors d'une conférence à Ottawa (Durstberger, 1997; voir aussi Durstberger, 1998). J'ai grandement profité de ces occasions puis j'ai appris des travaux réalisés par des collègues dans mon domaine.

D'ailleurs, l'originalité de mon étude consiste dans mon choix d'une approche "anthropology of advocacy". J'ai inscrit mon étude dans une philosophie anti-élite pour me distinguer par mon travail de la plupart de travaux réalisés en communication organisationnelle qui comportent un "managerial biais". (Pacanosky et O'Donnell-Trujillo, 1990:150).

Finalement, la recherche sur la diversité ethnique et la communication organisationnelle était un exercice d'entraînement à la pratique des diverses techniques de collecte et d'analyse des

données qualitatives, puis pour réfléchir sur le processus ethnographique. Je mets à la disposition des chercheur-e-s dont le focus est de nature linguistique ou autre l'ensemble de mes verbatims intégraux que j'ai réalisés sur les conversations.

En résumé, je considère mon étude ethnographique sur les relations interculturelles d'une entreprise de transport comme une contribution au champ d'étude qu'est la communication organisationnelle et la diversité ethnique. Le portrait que j'ai esquissé des pratiques interculturelles de la STCUM pourrait aider aux responsables à élaborer les stratégies qui peuvent réduire la distance entre les personnes qui viennent des cultures différentes. Enfin, il y a un grand besoin de savoir plus sur l'expérience des membres des organisations dans un contexte interculturel (Communication Trends, 1995: 17).

"Je pense qu'il faut avoir un espace de respect mutuel, et la journée que tu passes la clôture de respect, et tu entres le, - je ne sais pas - le territoire d'une autre personne...ça dérange" (Entrevue avec Y1, le 11 Novembre 1996, Q9).

"C'est artificiel-ça, c'est trop, c'est trop facile (..) Moi, (..) ça prend beaucoup plus .. parce que moi, mon territoire.. de fois, je ne sais pas comment m'approcher, comment l'aborder. Cette (brochure)..n'est pas suffisante peut-être. Donc, au fond je l'ai analysé (..) - ce n'est pas avec moi seulement, mais avec les autres aussi (..) - alors que si jamais je peux le contempler (..): mais pourquoi est-ce qu'il a réagi comme ça avec moi (..). Il y a une partie du vrai, mais ça m'apparaît quand même artificiel" (Entrevue avec X4, le 13.11.1996, Q7).

"Il y a de plus en plus de conflits, plus qu'en a dans l'entreprise, plus qu'il en a des conflits, parce qu'il y a une.. comment dirais-je, une masse critique qui se développe. Si vous voulez, si j'ai une personne de race noire dans la boîte, la personne ne prend pas tant de place que si j'en ai 20. Si j'en ai 20 de race noire dans la boîte, il aura des choses qu'ils n'accepteraient pas comme les femmes, entre autres. S'il y a une femme qui croît voire...étant donné des photos pornographiques, la femme elle n'en parlerait pas trop, si elle est tout seule, mais quand il y a un peu près 20 femmes - dans les centres de transport on a vécu tout ça - l'effet de masse fait que ça change beaucoup de choses dans la culture. C'est ça, enfin, les différentes cultures ça fait des frottements et de fois il faut les gérer (..) Ça fonctionne comme ça les changements de culture" (Entrevue avec un responsable québécois de souche, le 21 Mars 1996).

"S'il n'y a pas de sensibilisation dans un milieu de travail, peut-être cette personne-là (..) peut-être on l'isolerait, on dirait, on sait bien cette fille-là elle ne veut pas s'intégrer aux québécois-e-s, et puis elle veut avoir des conditions spéciales, elle veut être privilégiée (..). On pourrait l'écarter, sans la comprendre. Bon, là en discutant entre nous autres, bon on se rend compte qu'il y a des différences, des choses qu'on doit respecter, auxquelles elle a droit, puis à ce moment-là le climat de travail devient confortable, et ça ne nous empêche pas de travailler tout le monde ensemble" (Entrevue avec le syndicat, le 23 Octobre 1996).

RÉFÉRENCES

Références bibliographiques:

Ouvrages cités:

Allen, Brenda J. (1995): "Diversity and Organizational Communication",
Journal of Applied Communication Research, Vol.
23, pp. 143-155

Bantz, Charles (1993):Understanding Organizations: Interpreting
Organizational Communication Cultures,
University of South Carolina Press, Columbia

Barth, F. (1969): Ethnic Groups and Boundaries, Little, Brown and Co.,
Boston

Bateson G. et Bateson, M.C. (1987): Angels Fear: Toward an Epistemology of
the Sacred, Macmillan Publisher Company, New York

Bellemare, G. (1995): Vers l'Établissement de nouvelles Pratiques de
Surveillance et de nouveaux Rapports sociaux de
Production et de Service: Une Étude de Cas: la STCUM,
thèse de doctorat, Université de Québec à Montréal

Breton, R. (Ed)(1990): Ethnic Identity and Equality: Varieties of
Experience in a Canadian City, University of Toronto
Press, Toronto

Burrell, G. et Morgan, G. (1979): Sociological Paradigms and
Organizational Analysis, London Heineman

Clifford, James et Marcus, George. E. (Eds): Writing culture: The Poetics
and Politics of Ethnography Berkeley, CA: University of
California Press

Cohen, A.P. (Ed)(1986): Symbolising Boundaries. Identity and Diversity in
British Cultures, Anthropological studies of Britain No.2,
Manchester University Press, Wolfeboro

Cohen, A.P. (1985): The Symbolic Construction of Community, Key Ideas Series, Tavistock Publications, New York

Communication Research Trends (1995): Special Issue on Intercultural Communication Vol. 15, No. 4, Centre for the Study of Communication and Culture, Saint Louis University, St. Louis, MO

Cox, Taylor Jr. (1990): "Problems with Research by Organizational Scholars on Issues of Race and Ethnicity", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 26, No.1, pp. 5-23

Crawford, Lyall (1996): "Personal Ethnography", Communication Monographs, Volume 63, No.2/June 1996, pp. 158-170

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977): L'Acteur et le Système, Editions du Seuil, Paris

Dei, George J.S. (1997): Race and the Negotiation of Identity, Draft, Communication présentée au congrès des sociétés savantes, Association Canadienne de Sociologie et d'Anthropologie, Memorial University, St. John's, Terre Neuve, juin 1997

Deslaurier, J.P. (1991): Recherche Qualitative, Guide Pratique, Collection Thema, McGraw Hill

Durstberger, M.G. (1998): An Ethnographic Inquiry into Ethnic Diversity to study the Impact of Affirmative Action Measures on the Organizational Communication Culture of a Transportation Company, communication présentée au 14 ième Congrès Mondial de Sociologie à Montréal, juillet 1998 ainsi qu'à l'International Communication Association à Jerusalem, juillet 1998

Durstberger, M.G. (1997): "Using Organizational Ethnography to study the Impact of Ethnic Diversity on Organizational Communication", communication présentée à l'Association

Canadienne de Communication, Memorial University, St. John's, Terre Neuve, juin 1997 et à la Sixth International Conference on Language and Social Psychology, Université d'Ottawa, May 1997

Gioia, D.A. et Pitre, E. (1990): "Multiparadim Perspectives on Theory Building", Academy of Management Review, 15 (4), pp. 584-602

Grawitz. M. (1990): Méthodes des Sciences Sociales, Dalloz, 8 ième Édition, Paris

Gregory, K. (1983): "Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", Administrative Science Quarterly, 28, pp. 356-376

Greimas, A.J., Courtés, J. (1979): Dictionnaire Sémiotique Raisoné de la Théorie du Langage, Classiques Hachette, Paris

Gudykunst, W.B. et Kim (1984): Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication, New York, Random House

Jelinek, M., Smircich, L., Hirsch, P. (1983): "A Code of Many Colors", Administrative Science Quarterly, 28, September

Kallen, Evelyn (1995): Ethnicity and Human Rights in Canada, Oxford University Press, Toronto, Canada

Larousse (1982): Grand Dictionnaire Encyclopédique, Volume 1, Paris

LeCompte M.D., et Goetz, J.P. (1982): "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research" dans Review of Educational Research, Vol. 52, No. 1, printemps, pp. 31-60

Manning, P.K. (1987): Semiotics and Fieldwork, Newbury Park, CA: Sage

- Meintel, D. (1993): "New Constructionist Approaches to Ethnicity", Culture, 13 (2)
- Morgan, G. (1989): Les Images de l'Organisation, PUL, Québec
- Morgan, G., Frost, P.J., Pondy, L.R. (1983): "Organizational Symbolism", Pondy et al. (Eds), Organizational Symbolism, Greenwich, CT, JAI Press
- Nkomo, Stella M. (1992): "The Emperor Has No Clothes: Rewriting Race in Organizations", Academy of Management Journal, Vol. 17, pp. 487-513
- Noblit, G.W. et Hare, R.D.(1988): Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies, Qualitative Research Methods Series", CA: Sage, Newbury Park
- Pacanowsky, M.E. et O'Donnell-Trujillo, N. (1990): "Communication and Organizational Cultures", Corman, S.R., Banks, S.P., Bantz, C.R., Mayer, M.E. (Eds) (1990): Fondations of Organizational Communication: A Reader, pp. 142-164, Longman, New York
- Peacock, J.L.(1986): The Anthropological Lens: Harsh Light, Soft Focus, Cambridge University Press, New York
- Pontignet, Ph. et Streiff-Fenart, J. (1995): Théorie de l'Ethnicité, Collection Le Sociologue, PUF, Paris
- Putnam, L.L. (1982): "Paradigms for Organizational Communication Research: An Overview and Synthesis", Western Journal of Speech Communication, 48, pp.192-206
- Rosen, Michael (1991):"Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography" dans Journal of Management Studies, Vol. 28, No.1, Janvier, pp. 2-24

Sebeock, T.A. (Ed)(1986): Encyclopedic Dictionary of Semiotics, Mouton de Gruyler, Berlin

Smircich, L. (1983): "Concepts of Culture and Organizational Analysis" in Administrative Science Quarterly, 28, September

Strauss, A. et Corbin, J. (1990): Basic Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, CA: Sage, Newbury Park

Télé-université (non daté): Information, Organisation et Pouvoir, Cahier de l'Étudiant, Québec, Canada

Tougas, Francine (1993): Réactions au Programme d'Accès à l'Égalité Rapport de Recherche, Université d'Ottawa, 34 pages

Van Mannen, J. (1988): Tales of the Field. On Writing Ethnography, Chicago: University of Chicago Press

Autres ouvrages consultés:

Atkinson, P. (1990): The Ethnographic Imagination: Textual Constructions of Reality, New York: Routledge

Attallah, P. (1991): Théories de la Communication: Sens, Sujets, Savoirs Presses de l'Université de Québec, Québec

Bertrand, Y. (1991) Culture Organisationnelle, PUQ Sillery, Québec

Bonvillain, Nancy (1993): "Contextual Components: Outline of an Ethnography of Communication", Language, Culture, and Communication: The Meaning of Messages, pp. 84-111, Chapitre 4, Prentice Hall, Toronto

- Breton, R., Reitz, J.G. et Valentine, V. (1980): Cultural Boundaries and the Cohesion of Canada, The Institute for Research on Public Policy, Montréal
- Browning, L.D. (1978): "A Grounded Organizational Communication Theory derived from Qualitative Data", Communication Monographs, 45, pp. 93-109
- Bruner, E.M. (1986): "Experience and its Expression", dans V.W. Turner & E.M. Bruner (Eds) The Anthropology of Experience, Urbana: University of Illinois Press, pp. 3-30
- Carbaugh, D. (1991): "Communication and Cultural Interpretation" dans Quarterly Journal of Speech, 77, pp. 336-342
- Cohen, A.P. (1994): Self Consciousness. An Alternative Anthropology of Identity, Routledge, New York
- Conquergood, D. (1991): "Rethinking Ethnography: Toward a Critical Cultural Politics", Communication Monographs, 58, pp.179-194
- Deetz, S.A. (1982): "Critical Interpretative Research in Organizational Communication", The Western Journal of Speech Communication, No. 46 (Spring 82), pp. 131-149
- Deetz, S.A. et Kersten, A. (1983): "Critical Models of Interpretative Research", Putnam, LL. et M.E. Pacanowsky (Eds) (1983): Communication and Organizations: an Interpretative Approach CA: Sage, Beverly Hills
- Frost, P.J., Moore L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. et Martin, J. (Eds) (1985): "Organizational Culture", CA: Sage, Beverly Hills
- Frost, P.J., Moore L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. et Martin, J. (Eds) (1991): Reframing Organizational Culture, Sage Publications, Newbury Park

- Geertz, C. (1973): The Interpretation of Cultures, Basic, New York
- Guillaumin, C. (1992): "Une Société en Ordre. De quelques-unes des Formes de l'Idéologie Raciste", Sociologie et sociétés, no.2, automne 1992, Vol. XXIV, pp.13-23
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations, London: McGraw-Hill
- Human Communication Research (1997): Special Issue on: Qualitative Contributions to Empirical Research, Volume 23, Number 4, June 1997, Sage Periodicals Press, Austin, Texas
- Marcus, G. & Fischer, M.J. (1986): Anthropology as Cultural Critique, University of Chicago Press, Chicago
- Marshall, H. (1994): "Discours Analysis in an Occupational Context", Cassell, C., Symon, G. (Eds) Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide, Sage Publications, Thousand Oaks
- McPhail, M. (1997): "The Complicity of Essentializing Difference. (Re)constructing the Color Line: Complicity and Black Conservatism", Communication Theory, Seven/Two, May 1997, pp. 162-178
- Mintzberg, H. (1982): Structure & Dynamique des Organisations, Les Editions d'Organisation, Paris
- Mumby, G. (1988): Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination, Ablex Publishing Corporation, New Jersey
- Mumby, D.K. (1997): "Modernism, Posternism, and Communication Studies: A Rereading of an Ongoing Debate", Communication Theory, Seven/One, February 1997, pp.1-28

Philipsen, G. et Carbaugh, D. (1986) "A Bibliography of Fieldwork in the Ethnography of Communication ", Language and Society, 15, pp. 387-398

Putnam, L.L. et M.E. Pacanowsky (Eds) (1983): Communication and Organizations: an Interpretative Approach, CA: Sage, Beverly Hills

Schwartzman, H.B. (1993): Ethnography in Organizations, CA: Sage, Newbury Park

Spradley, J.P. (1979): The Ethnographic Interview New York: Holt, Rinehart & Winston

Strine M. (1997): "The Complicity of Essentializing Difference. Cultural Diversity and the Politics of Inquiry: A Response to Mathison and Mc Phail", Communication Theory, Seven/Two, May 1997, pp. 178-185

Timmermans, Stephan (1995): "Cui Bono? Institutional Review Board Ethics and Ethnographic Research", Denzin, Norman K. (Ed): Studies in Symbolic Interaction, Vol. 19, pp. 153-173, Jai Press, Connecticut

Van Dijk, Teun A. (Ed) (1997): Discours as Social Interaction. Discours Studies: A Multidisciplinary Introduction Vol 2, Sage Publications, Thousand Oaks, California

Watzlawick, P. (et al.) (1972): Une Logique de la Communication, Collection Point, Seuil, Paris

West, J. (1993) : "Ethnography and Ideology: The Politics of Cultural Representation", Western Journal of Communication, 57, pp. 209-220

Wodak R. (Ed) (1989): Language, Power and Ideology, Critical Theory Series, John Benjamins Publishing Company, Philadelphia

Documents internes:

Société de Transport de la Communauté urbaine de Montréal (1996a):
En Commun Volume 6, Numéro 20, Le 4 Décembre 1996

“ (1996b): Comité d'Examen des Plaintes. Rapport Annuel 1995,
12 pages

“ (1996c): Rapport Annuel 1995, 64 pages

“ (1995a): Rapport Annuel 1994, 52 pages

“ (1995b): Statistiques sur la Répartition des Effectifs Réguliers
1995, Division Développement et Planification de la Main-
d'oeuvre

“ (1994a): Comité d'Examen des Plaintes. Rapport Annuel 1993,
23 pages

“ (1994b): Rapport Annuel 1993, 50 pages

“ (1994c): Convention Collective pour les employées et employés de
bureau

“ (1994d): Comité d'Examen des Plaintes. Rapport Annuel 1994,
16 pages

“ (1994e): Des Préjugés?, 24 pages

“ (1994f): Plan d'Entreprise 1994-1996, 62 pages

“ (1993a): Communication et Service à la Clientèle, Session de
Perfectionnement préparée pour les Changeurs du Centre de
l'Exploitation des Stations de la STCUM par le Centre de
Perfectionnement des Ressources Humaines du Collège
Marie-Victorin, 67 pages

- “ (1993b): “Des résultats encourageants, du travail à poursuivre!”
Promenade

- “ (1993c) “Selon une étude de l’Université d’Ottawa à la STCUM, les
employées vivent assez bien l’égalité en emploi”,
Promenade

- “ (1993d): Rapport Annuel 1992, 64 pages

- “ (1992a) “Harcèlement (Mécanisme de recours)”, Politique de
gestion, Répertoire des Politiques et Directives, 25 juin
1992, 30 juin 1992

- “ (1991a): Comité d’Examen des Plaintes. Rapport Annuel 1990,
19 pages

- “ (1991b) “Des honneurs pour le Programme d’accès à l’égalité”,
Promenade

- “ (1991c): Rapport Annuel 1990, 45 pages

- “ (1990a): En Route vers l’An 2000, Service des Communications,
février, 41 pages

- “ (1990b) “Le programme d’accès à l’égalité toujours à l’avant-
garde”, Promenade

- “ (1990c): “Le dynamisme des personnes immigrantes”, Promenade

- “ (1990d): Rapport Annuel 1989, 48 pages

- “ (1989a): Rapport Annuel 1988, 48 pages

- “ (1988a): Code d'Éthique des Employés, 19 pages

- “ (1988b): Plan d'Accès à l'Égalité. Bilan de la Période 1987-1988,
Division Dotation et Planification de la Main-d'oeuvre,
32 pages

- “ (1988c): “Le programme d'accès à l'égalité à la STCUM”, Promenade

- “ (1988d): “Un IRIS spécial à la STCUM”, Promenade

- “ (1988e): Rapport Annuel 1987, 43 pages

- “ (1987a): Plan d'Accès à l'Égalité, Document Corportatif, 37 pages

- “ (1987b): “Les réactions au Plan d'accès à l'égalité”, Promenade

- “ (1987c): “Un plan d'accès à l'égalité pour être plus représentatif de
notre milieu”, Promenade

- “ (non daté a): Le Guide du Voyageur, 20 pages

- “ (non daté b): 50 Réponses à vos Questions, 24 pages

ANNEXE

ANNEXE 1: Étude sur la communication organisationnelle et la diversité ethnique

DISCOURS SUR LA DIVERSITÉ ETHNIQUE

MACRO: (Dimension fondamentale ou idéologique)

Qu'est-ce que m'apprend la STCUM sur la diversité ethnique?

Théories formelles codifiées dans les documents comme la BD, le Plan d'accès à l'égalité, le Rapport Annuel, le Rapport du Comité des Plaintes, etc.

Comment le discours de la gestion règle-t-il la diversité ethnique?

Technique principale: Analyse documentaire (Tableaux 5.1a,b et 5.2).

MICRO: (Dimension opératoire ou pratique)

Qu'est-ce que m'apprend le membre d'un groupe ethnique sur la diversité ethnique?

Théories informelles communiquées par mes informant-e-s dans les entrevues semi-structurées.

Comment les "ethnies" règlent-ils le discours sur la diversité ethnique?

Technique principale: Entrevues semi-dirigées (Annexes 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, Tableaux 5.3, 5.4)

Quelles sont les relations entre les **textes** et les **conversations**?

-----	-----
structure formelle	structure informelle
MACRO	MICRO

But: Expliquer la théorie développée par la STCUM (TEXTES)
Expliquer les théories personnelles des "ethnies" (CONVERSATION)

Moyen: Triangulation paradigmatique, théorique, des techniques de collecte et d'analyse des données.

Résultat recherché: enrichir le discours sur la diversité ethnique.

Faire un inventaire des conditions, des phénomènes, des contextes, des conséquences et des conditions intervenantes (Figure 2a,b) afin de mieux comprendre les stratégies (action/interaction) de la communication organisationnelle et de la culture organisationnelle par rapport à la diversité ethnique et l'harmonie interculturelle.

Les multiples vagues de la collecte et de l'analyse des données:
(Annexe 2)

PRÉ-TERRAIN:

- 1 REVUE DE LITTÉRATURE:**
- a) **littérature technique** sur la diversité ethnique et la communication interculturelle
 - b) **littérature non-technique** littérature organisationnelle sur la diversité ethnique (documents corporatifs sur le PAE, la BD)
- 2 PRÉTESTS, et CONTACTS**
- a) **2 entrevues - pilotes** avec des responsables (non-ethniques) entrevues non-dirigées pour régler la question de l'accès (le 21 Mars, le 7 Mai 1996)

TERRAIN:

- 3 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES:**
- a) **recherche documentaire** (Transport 2000, En Commun, MEMO-Journal)
 - b) **observation non-participante et journal de bord**
 - Comité des plaintes (21.8.,16.9.96)
 - Assemblées publiques (3.7., 28.8., 18.9., 9.10., 6.11., 4.12.96)
 - Métro concert: 1.10.96
 - Métro simulation: 4.10.96
 - Chorale 12.11.96

ANALYSE VERBATIM:

- c) **15 entrevues semi-structurées**
(11 ethnies 28.10.(X1), 29.7.(X2),
28.10.(X3), 13.11.(X4), 15.11.(X5),
11.11.(Y1), 15.11.(Y2), 21.11.(Y3),
21.11.(Y4), 15.11. et 18.12.1996
et 4 non-ethnies: 17.10. et 23.10.,
21.3. et 7.5.1996).

POST-TERRAIN:

4 FEED-BACK:

- a) **microanalyse des entrevues**
(Annexes 2.2a et 2.2b, 2.3, 2.4, et 2.5)
- b) **macroanalyse des entrevues**
(Tableaux 5.3, 5.4)

**5 REVUE DE LA
DOCUMENTATION
INTERNE:**

Rapports Annuels,
"Plan d'entreprise 1994 -1996"
"Répertoire des Politiques
et des Directives",
Convention collective,
sondage sur le PAE,
revue de presse interne sur le PAE,
thèse de Bellemare, etc.
(Tableaux 5.1a, 5.1b et 5.2)

(Annexe 2)

ANNEXE 2.1 Grille d'Entrevue

GRILLE D'ENTREVUE:

Pour connaître l'opinion des membres des groupes ethniques par rapport au programme d'accès à l'égalité et leur évaluation de l'harmonie interculturelle et la qualité de la communication interculturelle dans l'entreprise.(Confidentialité).

- (Q1) Quand êtes-vous venu-e au Canada, et depuis quand travaillez-vous à la STCUM? Quelle est votre fonction à la STCUM?
 - (Q2) Quelle est votre opinion quant au programme d'accès à l'égalité? Quel est le changement que ce programme a apporté?
 - (Q3) Comment définissez-vous votre rôle organisationnel? Quelles sont vos tâches? Décrivez-moi une journée de travail 'normale'! Comment vous coordonnez-vous avec vos collègues? Quels sont les conflits et les problèmes types de communication dans votre milieu de travail?
 - (Q4) Observation non-intrusive sur l'accent.
 - (Q5) Qui a pris l'initiative de communiquer? Avez-vous participé à l'accueil corporatif de l'entreprise? Avez-vous participé à une formation sur la communication interculturelle? Comment évaluez-vous cette formation?
 - (Q6) Comment définissez vous l'harmonie interculturelle?
 - (Q7) Quelle est votre opinion quant à la bande dessinée 'Des préjugés'.
 - (Q8) Selon vous, quel est le rôle du syndicat dans la promotion de l'harmonie interculturelle dans l'entreprise?
 - (Q9) Comment définissez-vous l'ethnicité? Qu'est-ce qu'une bonne ethnicité/mauvaise ethnicité à la STCUM? Est-ce que votre ethnicité a changé à travers le temps? Quel est le rôle de l'ethnicité à la STCUM?
 - (Q10) Quelle est la qualité de la communication interculturelle dans l'entreprise?
 - (Q11) Selon vous quels sont les changements que la restructuration a apporté?
 - (Q12) Quelles mesures permettraient aux minorités ethniques de prendre leur place dans l'organisation, et comment pourrait-on améliorer la communication interculturelle à la STCUM?
-

ANNEXE 2.2a Exemple extrait verbatim, entrevue avec Y4 (Q0)

STRATEGIE: ex. syndicat, discrimination

Y4: ..des gens qui sont rentrés après moi..

MG: oui

Y4: ..mais, qui ont été des primitifs de la région...

MG: ...(rire) des primitifs de la région..

Y4: ..puis, qui ont tout..qui ont tout passé....tu s eu des promotions, tous...et, ne le manquait pas.....comprenez?

MG: ..bon, oui...à ce moment-là on pourrait se demander c'est si on attribue la faute à soi même, à ce moment-là ce n'est pas la discrimination, mais si on dit c'est la discrimination, on, on dit qu'on n'a pas de contrôle sur la situation, est-ce que vous pensez que, que vous..

Y4: ...c'est la discrimination..

MG: ..la discrimination..

Y4: ... c'est la discrimination

MG: ..mmmh

Y4: ..surtout, (..)

MG: ..mais, est-ce qu'on peut imageimaginer, par exemple de faire une plainte, et dire, écoutez moi je suis ici depuis 20 ans, je n'ai pas de promotion..

Y4: ..et, qui vous êtes-il?...En Europe-là, l'année 68, 1968..

MG: oui

Y4: ..oui? Vous vous rappelez tous les manifs qu'on a eu...le en mai 68..

MG: ..mhm. Par les étudiants-là?

Y4: ..oui, voilà.....ça ce sont de, de ..ce sont été de (..) une conscience d'eux-même...

MG: mhm

Y4: ..ici..non, pardon là bas aussi le syndicat(..)ici, le syndicat ils sont tous jaunes..

MG: ..mhm, ils sont?

Y4: ..ils sont jaunes

MG: ..jaune...

Y4: ..dans le sens qu'ils sont tous, eh..ils ont..

MG: ..je m'excuse là, je crois que ça va bientôt..(ferme le magnétophone) ..il faut le tourner...(rit nerveusement)

Y4: ..le syndicat..

(MG tourne la cassette)

Y4: ..leee..la meilleur façon qu'on a ici, pour prendre quelqu'un..
MG: (rit nerveusement)
Y4: ..pour prendre quelqu'un de, un autre (..) c'est de lui donner un poste...
MG: mhm
Y4: ..à la direction. Donc, pour le personnel du syndicat, et pour que le secrétaire du syndicat, qu'il ne soit pas trop contestateur..(le système) il va le prendre, il va l'installer dans ce poste de commandement...
MG: mhm
Y4: ..(..)donc
MG: (gorge)
Y4: ..au bout de la ligne.. le syndicat qui est normalement qui devait..eh, l'organisme le premier (..)devrait s'impliquer dans les, dans les problèmes de, de discrimination..il ne sont pas intéressé de le faire..
MG: oui, non..moi j'ai, ce que je compris c'est ..j'ai parlé également avec le syndicat-là...et la le problème n'existe même pas..il n'y a pas de,de représentant..de,des groupes ..des minorités ethniques-là..
Y4: ..non (..)..
MG: oui...c'est, moi, ce que je..ce sont plutôt les femmes qui, qui, qui vont revendiquer la place, mais les minorités ethniques ne vont même pas à ces réunions-là..
Y4: ..et, ça sert à quoi..
MG: ..oui,non, pour justement pour, pour revendiquer sa place..(rire légère)
Y4: ..moi, je suis ici pour des raisons politiques..
MG: mhm
Y4: ..ok..(..) donc, ma conscience politique c'est clair, c'est assez précis..ça me suffit..les cinq dernières années..
MG: mhm
Y4: ..pour savoir de quel côté le syndicat est en train de tricoter...
MG: oui
Y4: ok?..(..) ça ne m'intéresse plus le syndicat ici..
MG: mhm
Y4: ..c'est (..) qui ont un "involvement"..aucune contestation qui pourrait exister..

(ANNEXE 2.2a)

ANNEXE 2.2b Analyse des catégories, entrevue avec Y4 (Q0)

STRATEGIE:

syndicat	Ici, le syndicat ils sont tous jaunes.	condition
	C'est la discrimination.	phénomène
	Des gens qui sont rentré après moi, mais qui ont été des primitifs de la région, ils ont tout passé, ils ont tous eu des promotions, tous, ils ne la manquaient pas.	action/ interaction
	La meilleure façon qu'on a ici, c'est de lui donner un poste à la direction. Donc, pour que le personnel du syndicat, et pour que le secrétaire du syndicat, qu'il ne soit pas trop contestateur, le système, il va le prendre, il va l'installer dans ce poste de commandement.	action/ interaction
	Avec le syndicat ici, aucune contestation qui pourrait exister.	stratégie
	Il n'y a pas de représentant-e des minorités ethniques-là.	contexte
	Au bout de la ligne, le syndicat qui est normalement, qui devait être l'organisme le premier qui devrait s'impliquer dans les problèmes de discrimination, il n'est pas intéressé de le faire.	con- séquence
	Moi, je suis ici pour des raisons politiques. Donc, ma conscience politique c'est clair, c'est assez précis, ça me suffit, les cinq dernières années savoir de quel côté le syndicat est en train de tricoter.	conditions inter- venante

ANNEXE 2.3 Exemple stratégie "ethnies", entrevue avec X4 (Q10)

STRATÉGIE:

ex:

modèle pour

com- battre les pré- jugés	La plupart des ethnies vont se donner un modèle.	condition
	Il y va avoir des retraites d'autres postes qui vont s'ouvrir.	condition intervenante
	Il n'y pas de, il n'y a pas d'équivalent, il n'y a pas de gens des autres ethnies qui sont dans le milieu.	condition intervenante
	Si les gens reconnaissent qu'ils sont compétents, ça ouvre des portes pour que les gens qui sont compétents pourraient y aller.	phénomène
	Que ce soit qu'au niveau des chauffeurs, des changeurs, au niveau de la direction, au niveau des cadres, il faut qu'il y ait un petit mélange.	
	Les gens se reconnaissent-là. Par exemple, sais-tu quand j'arrive-là, quelque part, et je dis que je travaille pour la STCUM. La première question qu'on me pose c'est, où conduis-tu ton autobus, dans quel coin, on me prend automatiquement pour un chauffeur.	action/ interaction
	Que les gens qui soient-là que les différentes ethnies qui soient engagés-là pour leur compétence d'abord.	stratégie ORG
	Il faut absolument, qu'il ait un mélange c'est important d'avoir un mélange à tous les palliers.	conséquence

ANNEXE 2.4 Exemple stratégie culture organisationnelle,
entrevue avec X4 (Q0)

STRATÉGIE:

ex: ORG

chaque entreprise à sa propre culture a sa propre spécificité	condition
Moi, je suis fier de, de m'identifier à la STCUM	phénomène
milieu de travail	contexte
Ça c'était un gros problème pour la STCUM les gens vont se faire enlever l'identification de la STCUM.	stratégie IND
Ils vont l'enlever pour ne pas ne se faire reconnaître, ça signifie qu'il y a un malaise. Dans le milieu des chauffeurs, malheureusement, ils l'ont enlevé au complet.	
Mais, depuis trois ou quatre ans, il y a un effort, pour qu'il y ait une bonne appartenance à la société.	stratégie ORG
Donc, il faut que la direction fasse l'effort, pour essayer d'inculquer aux employés le sentiment d'appartenance.	conséquence

ANNEXE 2.5 Exemple harmonie interculturelle, entrevue avec Y2(Q0)

CONSÉQUENCE:

ex: h.i. n'existe pas	On discute de toute sorte de choses, on n'a pas la même vision du monde du tout du tout.	condition
	En venant ici, on est quand même venu d'ailleurs, on est passé par d'autres choses.	condition intervenante
	Contact avec des membres des autres groupes ethniques.	phénomène
	De fois on va dîner.	contexte
	De fois, il y a les petites frictions, si vous voulez, mais ça n'a pas de rapport du tout avec le travail, évidemment les immigrants, on a tendance de peut-être pas de se rassembler, je veux dire si on discute de quelque chose on a le point de vue semblant entre nous contre le point de vue de l'ensemble des québécois.	stratégie
	Je pense qu'on a tendance de se comprendre mieux entre nous-là que de se comprendre avec tous les autres Québécois.	conséquence

Annexe 4.1 Matrice des résultats des entrevues avec X1, X2, X3

QUESTION:	X1	X2	X3
au Canada: (1)	1975	1976	1964
à la Stcum: (1)	1990	1990	1975
poste (1)	programmeuse	secrétaire	responsable
Département: (1)	A	A	A
engagé-e PAE: (2)	Oui	Oui	Non
opinion PAE: (2)		meilleure chance, meilleur service parce qu'on a pas besoin d'un PAE pour les blondes, châtiens, etc.	la seule priorité devrait être la qualification, la compétence,
tâches: (3)	Informatique, gestion courante, faire des tests.	Service à la clientèle	identifier, collectionner organiser, diffuser l'info interne et externe
journée de travail			
conflit types:			
problème de comm: (3)	manque de temps de parler		
accent: (4)	oui	accent français	un peu
accueil corpo	participée	participée	n'a pas existé
formation ou sensibilisat. IC: (5)	non	non	non

Question:	X1	X2	X3
-----------	----	----	----

initiative de comm: (5)	Les 2 côtés, c'est à l'employé-e de s'intégrer, présentation informelle.	Accueil très, très favorable. Sa visibilité fait qu'on la reconnaît facilement. C'est elle qui met le premier pas.	Il ne prend jamais l'initiative de parler de son ethnicité
déf. harmonie: (6)	Les cultures s'entendent bien		Si on peut s'entendre entre des humain-e-s. Ce n'est pas la STCUM qui peut changer les préjugés à l'âge adulte. C'est peut-être difficile si on est visible ou si on a un accent.
opinion BD: (7)	C'est un effort que la STCUM a mis pour aider aux femmes, et aux "ethnies". Au bureau on ne vit pas ces situations. Dans son milieu ça n'a pas d'importance. société québécoise.	Aide à mieux communiquer, puisqu'on est sensibilisé à la notion qu'on est tous égaux.	C'est une stratégie pour se taper la poitrine. La BD n'a pas provoqué une prise de conscience. On n'est pas mieux, on n'est pas pire que la
rôle du syndicat: (8)	Le syndicat traite tout le monde de la même égalité.	Comportement raciste et le favoritisme peuvent être contrôlés.	Vive le syndicat!
Déf. ethnicité: (9)	S'identifie avec son pays d'origine, mais elle a les habitudes nord-américaines. Elle aime bien garder sa culture. La culture est une manière de penser, les valeurs, les fêtes. Garder contact avec sa communauté. Ici, les (ethnies) ont la même mentalité que les gens de son pays d'origine, mais leur culture est différent.	Son ethnicité peut être un sujet de communication. Miss Univers, parce qu'elle a tellement des éducations différentes. Elle a une facilité de s'intégrer à la société québ. Les ethnies apportent beaucoup au pays d'accueil.	La culture, ce sont les coutumes, la langue la littérature qu'on adapte au pays d'accueil. Il ne s'identifie pas beaucoup à une ethnie, une race, une couleur. Donner à l'ethnicité la place qui lui revient. Ne pas en faire un drapeau.

(Annexe 4.1)

Question:	X1	X2	X3
membre visible: (9)	Oui, mais n'a pas d'impact	Oui, un peu Elle est plus reconnue par les autres qu'elle ne reconnaît les autres.	Non
qualité C.I. (10)	Quand tu es nouvelle, on pose des questions, mais après, ça n'a plus d'importance, on fait le même travail.	On la prend pour une française à cause de son accent.	C'est la compétence, le poste d'une personne qui importe plus que son ethnicité.
mesures pour leur permettre de prendre leur place, améliorer la C.I.: (10)	Les efforts ont été faits pour avoir des gens multi-ethniques, ils sont bienvenus à la STCUM.		Les gens prennent leur place, ils sont bien intégrés. On communique sans égard à l'ethnicité. Les problèmes ne sont pas liés à l'ethnie. Même s'il y a des préjugés à la STCUM qu'on ne peut pas les changer à l'âge adulte.
connaissance d'autres minorités (10)	Non, pas dans son département, ni ailleurs.	Oui, sa collègue est une ethnique, et il y en a d'autres dans d'autres départements	Oui, plusieurs dans d'autres départements
restructuration: (11)		change de poste	

(Annexe 4.1)

Annexe 4.2 Matrice des résultats des entrevues avec X4,X5,Z1

Question:	X4	X5	Z1
au Canada: (1)	1975	née ici	1969
à la Stcum: (1)	1985	1981	1975
poste: (1)	coordinateur de projet	commis	responsable
Département: (1)	A	A	C
engagé PAE: (2)	Non	Non	Non
opinion PAE: (2)		N'est pas tellement d'accord, parce que c'est facile de discriminer par rapport à l'ethnicité. Il arrive que les gens obtiennent une promotion grâce à leur ethnicité, mais ils ne sont pas assez bon-ne-s pour faire le travail	C'est intéressant ça lui a donné une vision positive pour tout ceux qui se font embaucher dans l'avenir. Il y a vraiment un effort qui a été fait. C'est une chose qu'il perçoit très bien.
tâches: (3)	coordonner les règles d'exploitation, les consignes, les normes pour faire fonctionner le métro	service à la clientèle	urgences (agression, conflit, accident de travail, manque de personnel) gérer les commentaires de la clientèle (les plaintes) présence service à la clientèle gestion personnel, événements spéciaux.

Question:

X4

X5

Z1

journée de travail:

(3) plusieurs équipes,
plusieurs secteurs
va sur le terrain pour
chercher une solution
avec d'autres;
esprit d'équipe
grâce à sa culture
(ethnique)

conflit types:

**problème de
comm.:**

(3) On peut se faire
respecter avec
détermination, et si
on a confiance en
soi-même. Les
obstacles on y
contribue soi-
même aussi
peut-être. Parfois
des blagues, mais
c'est justement
pour rire. Ça incom-
mode les gens quand
il ne parle pas trop,
lorsqu'il est
absorbé par son
travail.

On ne vit pas de pro-
blème. Lorsque
les client-e-s appel-
lent qui ne parlent
l'anglais ni le français
on essaie de se com-
prendre, et ils
se font plus ou moins
comprendre. Il y avait
eu des client-e-s qui
se sont fait virer
parce qu'ils
ne parlent pas la
langue. On n'est pas
obligé de parler
l'anglais. Il y a des
gens qui ne sont pas
tolérants de tout,
qui tombent malades
si on parle l'anglais.
Pas dans son départe-
ment, mais parfois
les gens se laissent
aller avec des
phrases.

Il a eu cinq altercations
pendant sa carrière, et
c'était tous des person-
nes de sa race.
Il a fait une fois une
plainte contre un de ses
collègues qui lui a traité
"sale (ethnie)".
Son patron discipline
les faits, et il n'a pas
peur qu'on dise que la
communauté (ethnique)
ne se lève pas. Il n'a
jamais agit d'une ma-
nière que son patron soit
dans une situation où
il ne peut pas agir.

accent:

(4)

Oui

Dit qu'elle n'en a pas. Oui

(Annexe 4.2)

Question:	X4	X5	Z1
accueil corpo formation sensibilisat. IC: (5)	Présentation inofficielle. On n'a pas fait un cas spécial. Il a participé en 1987 à une rencontre de sensibilisation. L'aspect prévention est bon, qu'on reconnaît le problème Le fait que c'est une préoccupation signifie qu'on anticipe que ça soit quelque chose de plus énorme un jour.	Non	L'intégration a pris beaucoup de temps puisque les autres avaient une crainte: Si sa culture à lui pouvait être intégrée dans leur culture. Est-ce qu'il accepterait leur façon de faire ou est-ce qu'il lui- même se mettrait à part.
initiative de comm: (5)	Quand on rentre, on doit répondre aux questions. Il faut initier les premiers pas, pour créer une ouverture des contacts, pour se comprendre, pour s'intégrer.		C'est surtout lui qui a approché les gens, parce qu'il a une facilité de langage qui lui permet d'approcher les autres. Il était déterminé de faire son chemin. Il y avait beaucoup de réticence, il y avait un groupe avec qui il s'entendait bien, alors que les autres ont été tout à côté.
déf. harmonie interculturelle (6)	C'est le respect des cultures, des autres qui sont différent-e-s. C'est un enrichissement.	Il faut que les 2 côtés travail- lent, que les "ethnies" participent. C'est la tolé- rance, c'est une question de juge- ment.	La discrimination est une question de niveau de tolérance: une personne de tolérance zero interpréterait tout comme discrimi- nation. On peut faire des blagues ensemble. C'est le niveau de

(Annexe 4.2)

X4

X5

Z1

% harmonie:

culture, d'éducation, de formation et de compétence qui détermine si on peut interpréter un act comme raciste ou non (ex. secrétaire vs. personne qui travaille sur le plancher).

opinion BD:
(7)

Il y a une partie de vrai et une partie exagérée. Ça ne permet pas de comprendre les réactions. Il y a des gens qui ne vont pas s'intégrer. X4 est plus visuel, la lecture ça lui prend plus de temps pour accrocher.

Ça ne changerait rien.

L'approche est excellente. Ça touche toute la subjectivité des gens, même ceux qui ne sont pas tolérants.

rôle du syndicat
(8)

trouve qu'il n'a pas contribué à l'harmonie inter-culturelle

Déf. ethnicité
(9)

Peut être associée à une culture et d'une manière limitée à un groupe culturel. Partage d'un langage, façon de faire. Mêmes habitudes. La race ne suffit pas pour décrire une ethnie. Il est en contact avec plusieurs cultures et langues. Il est parfois peut-être trop dur avec les gens de sa culture. Son ethnicité a changé.

Ne se considère ni anglaise, ni québécoise, ni ethnique. Elle prend le meilleur dans ces cultures. Les gens qui sont de souche ethnique restent toujours dans leur groupe. La chorale ne fait pas partie de leur mœurs. Elle parle la langue de ses parents si elle ne veut pas que les gens comprennent.

(Annexe 4.2)

Question**X4****X5****Z1**

membre visible: oui
(9)

non

oui

qualité C.I.
(10)

L'ethnicité ne joue pas de rôle, il parle de professionnel-le à professionnel-le. Il faut donner le maximum, être un modèle, parce qu'on est plus facilement observé lorsqu'on est visible.

Est sensible aux difficultés des immigrant-e-s à cause de ses parents immigrants.

Il y a une petite minorité des employé-e-s qui ont de la difficulté à servir quelqu'un qui vient d'ailleurs. À la minute où ils voient arriver quelqu'un-e qui est noir-e ou quelqu'un-e d'une autre race, automatiquement la personne est sur ses gardes.

Il y a des employé-e-s qui ont des tendances de discrimination, du harcèlement. Alors, les client-e-s qui n'acceptent pas ça font des plaintes.

mesures pour leur permettre de prendre leur place et améliorer la C.I.
(10)

On pourrait se servir des employé-e-s de la même race pour régler un conflit d'"ethnie" dans un quartier. À la STCUM, la qualité de la C.I. est bonne, mais il faut qu'il y ait un mélange d'"ethnies" à tous les palliers, parce que les gens s'identifient avec des modèles. Lorsqu'il dit qu'il travaille pour la STCUM on lui prend automatiquement pour un chauffeur

C'est pour améliorer l'image, mais cela ne veut rien dire.

(Annexe 4.2)

Question	X4	X5	Z1
connaissance d'autres minorités (10)	Pas dans son département, (connaît Z1 et Z2)	Oui, aussi dans d'autres départements.	Oui, plusieurs
restructuration (11)	Ni d'avantage ni désavantage pour les "ethnies".		Il n'a jamais vu dans la restructuration quelque chose qui affecte précisément la minorité parce que la gestion est équilibrée. Si son patron va appliquer une discipline, il ne tiendra pas compte de la couleur de peau de la personne.

(Annexe 4.2)

Annexe 4.3 Matrice des résultats des entrevues avec Z2,Y1,Y2

Question:	Z 2	Y 1	Y 2
au Canada: (1)	1967	1970	1981
à la Stcum: (1)	1972	1982	1990
poste: (1)	responsable	responsable	déssinatrice
Département: (1)	C	B	B
engagé PAE: (2)	Non	Non	Oui
opinion PAE: (2)	On transporte toutes sortes de personnes il aurait fallu avoir tout sorte de personnes aussi pour les transporter. Les gens qui sont racistes, le demeurent encore même après le PAE.	Il y a eu de la résistance, mais avec les années beaucoup de chemin a été fait.	Ne sait pas si elle a été engagé pour sa compétence ou parce qu'elle est une femme. Ne sait pas si elle était engagée dans le cadre du PAE. Les autres font des blagues toujours, elle ne le font pas sentir, mais elle se sent mal dans ce contexte. Elle veut être égale, et se demande si c'est possible avec le PAE.
tâches: (3)	Supervise l'enseignement programmé individuel. On est une équipe.	Gère équipe, agit comme intermédiaire entre la STCUM et les concessionnaires.	Déssiner des plans, travail d'équipe
journée de travail: (3)	Donne aussi des cours aux gens qui parlent l'anglais seulement, et il a même donné des cours à des gens qui ne parlent ni l'anglais, ni le français.	Travail d'équipe, réunions formelles régulières, réunions informelles, contact par téléphone, paget.	N'est pas en contact avec l'externe, ni l'interne. Est la seule femme dans son groupe.

Question:

Z2

Y1

Y2

**conflit types:
problème de
comm.:**

(3)

Il s'est assis une fois avec une personne raciste pour lui faire comprendre que sa couleur n'a aucune valeur, parce que ce qu'il a dans sa tête, il pourrait rester 20 ans dans l'école il n'aurait pas. Étant donné que Z2 a 23 ans de scolarité, sur quoi il se base pour lui dire qu'il est supérieur.

Les gens font une différence lorsqu'ils ne te connaissent pas. Le racisme est aujourd'hui de plus en plus subtil. Si on ne peut pas vraiment le voir, ça devrait être pire, parce que tu ne peux pas le dire. Ça pourrait être le fait d'ignorer une personne et la laisser toute seule.

Se fait reprocher de faire des appels privés parce qu'elle utilise sa langue maternelle, alors que les autres font ce genre d'appel en français et personne dit un mot. Des blagues, mais pas de préjugés, ni de conflits interculturels.

**accent:
(4)**

oui

l'intonation

accent très fort

**accueil corpo
formation
sensibilisat.**

CI:
(5)

Il n'y a pas de cours sur la communication interculturelle, mais il y a un cours sur la communication tout simplement.

Il a participé à une rencontre d'acceptation de l'ethnicité et on était tout le monde ce n'était pas seulement des gestionnaires.

A développé le programme de l'accueil.

La sensibilisation a été faite au niveau des gestionnaires.

Présentation informelle, elle n'a jamais vu le vidéo, elle ne savait même pas que l'accueil existe. Ni formation communication interculturelle, ni sensibilisation.

**initiative de
comm:**

(5)

C'était réciproque, elle n'était pas dans son coin. Si les gens ne viennent pas envers elle, c'est elle qui doit y aller.

Travaille dans un milieu d'hommes, elle n'a pas de problème dans le milieu de bureau, mais n'aime pas les garages qui est un milieu très macho.

(Annexe 4.3)

Question:**Z2****Y1****Y2****déf. harmonie
interculturelle**

(6)

Le racisme existe dans tous les groupes, et de les gens l'avouent, et si on sait, on fait attention. Il ne dit pas à une personne raciste n'importe quoi. Le problème du racisme ce n'est pas quelque chose qu'on peut bien définir, parce que la personne qui est raciste, ne sait pas pourquoi, c'est presque une folie. C'est la personne qui est victime qui se sent persécutée parce qu'elle ne devrait pas avoir affaire à vous.

Un jour qu'on ne parlerait plus d'"ethnies", de PAE, de différence, des minorités ethniques, qu'on met plus d'emphase sur la différence.

On se comprend mieux entre "ethnies", pq les immigrants sont passés par d'autres choses. Les immigrantes s'adaptent avec plus de facilité aux nouvelles idées que les québécois-e-s. Ils ne changent pas pour adopter quelque chose meilleur. Même les hommes ethniques n'ont pas beaucoup d'influence.

opinion BD:

(7)

La BD a été écrit dans le but de faire comprendre que même s'il y a une certaine différence du langage, de la couleur et de la grosseur, on est tous pareils, qu'il y a une place pour chacun dans l'entreprise.

Trouve ça intéressant. Ça aide, ça donne un sens d'humour. Peut-être d'autres vivent d'autres choses, et l'impact est différent dans le milieu des hommes.

rôle du syndicat

(8)

Ne sait pas s'il a joué un rôle actif.

La CC garantit les mêmes chances à tout le monde, mais si un nouveau poste s'ouvre les hommes québécois vont avoir plus de chances, parce que le syndicat se couvre avec voile du libre choix.

(Annexe 4.3)

Déf. ethnicité

(9)

Elle ne se définit pas comme une minorité ethnique. Il faut avoir du respect, on ne doit pas passer la clôture de respect, le territoire de l'autre. Il ne faut pas se mettre à part. La minorité doit faire un bout de chemin pour s'intégrer, pour aussi enlever les différences.

Elle a choisi de vivre ici, elle est contente d'être différente. Elle fait des compromis ici parce qu'elle n'a pas de choix. Elle ne peut pas se fermer complètement envers la culture ici. Elle n'est pas très active dans sa communauté, elle a peu d'amis ethniques.

membre visible: oui

(9)

un peu

non

qualité C.I.

(10)

Si la personne parle le français ou l'anglais il donne son cours et il s'arrange pour que la personne comprenne.

Problème surtout de langage ou de langue. Lorsqu'on est nouveau ils cherchent savoir d'où on vient. L'accent ou les problèmes de langage peuvent renforcer qui n'est pas NOUS.

Dit ce qu'elle pense. Si elle dit que ça ne devrait pas être comme ça, ça ne changerait rien. Après le référendum, elle ne s'est plus senti chez elle. N'est pas d'accord que les immigrant-e-s sont des voleurs de jobs. Ici c'est mieux qu'ailleurs.

mesures pour leur permettre de prendre leur place et améliorer la C.I.

(10)

La STCUM a tout fait parce que les critères de sélection n'empêche personne, tout le monde a la même chance. La meilleure chose c'est savoir que le problème des

Ce serait intéressant de savoir s'il y a des mesures sérieuses qui ont été prises au niveau de l'intégration. Faire une mesure de l'état actuelle de l'entreprise, et cibler là où il y a des pro-

La STCUM a fait un effort pour amener une meilleure intégration des groupes ethniques, mais il faut avoir plus de sensibilisation à

(Annexe 4.3)

Question:	Z2	Y1	Y2
------------------	-----------	-----------	-----------

% mesures:	préjugés existe. À ce moment n'importe quoi qu'on fait peut améliorer la situation.	blèmes d'intégration. Revigorer un peu le plan PAE.	l'égard du PAE.
-------------------	---	---	-----------------

connaissance d'autres minorités (10)	oui, beaucoup	N'a jamais eu beaucoup d'ami-e-s ethniques.	N'a pas trop de contacts avec d'autres "ethnies". Une personne ethnique travaillent dans son département.
---	---------------	---	---

restructuration (11)

(Annexe 4.3)

Annexe 4.4 Matrice des résultats des entrevues avec Y3,Y4

QUESTION:	Y3	Y4
au Canada: (1)	née ici	1974
à la Stcum: (1)	1988	1975
poste (1)	commis	dessinateur
Département: (1)	B	B
engagé PAE: (2)	Oui	Non
opinion PAE: (2)	Est d'accord, mais elle sait qu'il y en a quelques-uns qui ne sont pas d'accord. C'est un moyen de se rattrapper pour le retard alors qu'on n'a pas engagé des personnes d'ethnies différentes. Elle pense que le PAE ne s'applique pas à son poste.	Les "ethnies" qui sont entré-e-s sont tou-te-s des montréalais-e-s. Même les femmes ne sont pas entrées au niveau des cadres. C'est pour se donner une bonne conscience. Il n'y a pas d'ethnies, c'est rien que du pluie.
tâches: (3)	Coordonner les pièces à réparer, faire l'inventaire, travail d'équipe.	Faire des dessins d'architecture.
journée de travail conflit types (3)		Il essaie de communiquer avec tout le monde, mais on n'est pas intéressé d'entendre certains arguments.

Question:

Y3

Y4

problème de comm.

(3)

Pas un problème de communication mais plutôt dans le sens de culture de pensée. Mauvaise application des mots, parle le français international.

accent:

(4)

Non

Très fort.

accueil corpo formation sensibilisat.

IC:
(5)

Non, pas de CI, pas de sensibilisation.

Quand il est venu le directeur lui a accueilli en disant 'petit (ethnie)'

initiative de comm.

(5)

Un petit peu les deux ont fait des pas, personne en premier.

déf. harmonie interculturelle

(6)

Si tu es intégré c'est quand il n'y a pas de différence. Si on n'accepte pas la différence, c'est qu'il n'y a pas d'harmonie. Si on ne l'intègre pas les ethnies, c'est la discrimination.

(Annexe 4.4)

Question:**Y3****Y4****opinion BD:**
(7)

C'est bien, c'est pertinent, mais pas dans son cas. C'est réaliste de se joindre pour aller manger au restaurant, goûter les différentes cultures.

Ça ne diminue pas les préjugés, faire comprendre les choses de cette manière montre un coefficient intellectuel de 10.

rôle du syndicat:
(8)

Ne fait pas grand chose, mais s'il a participé à la BD c'est déjà bien.

Le syndicat est jaune, il ne s'implique pas dans de problèmes de discrimination, parce qu'il n'est pas contestateur. Les promotions sont données aux pure laines, parce que le syndicat pour qu'il ne soit pas trop contestateur obtient en retour des postes de direction.

Déf. ethnicité:
(9)

Ne se considère pas comme ethnie, puisque c'est la couleur différente qui permet aux gens d'identifier une personne ethnique. C'est son nom, et le fait qu'elle est un peu bronzé qui fait qu'on la demande sur son origine. La bonne ethnicité c'est de s'intégrer.

Ici il n'y a pas de culture, il y a une civilisation, parce que les gens d'ici viennent de cultures différentes.

membre visible
(9)

Non

Un peu.

qualité C.I.
(10)

Pas de problème, mais parfois le monde a la misère à s'exprimer, parce qu'il ne connaît pas encore bien la

(Annexe 4.4)

Question**Y3****Y4**

% **CI:**

langue française, et
ça demande un effort
aux personnes qui
les écoutent.

**mesures pour
leur permettre
de prendre
leur place et
améliorer
la C.I.**
(10)

Écrire dans le
journal de l'expé-
rience des personnes
immigrantes.

Il faudrait mettre
les québécois-e-s
en dehors, parce
qu'ils ne sont
pas les propriétaires
de la maison. Si
c'est nécessaire de
faire une BD, est-ce
qu'ils vont
être capable d'autre
chose.

**connaissance
d'autres
minorités**
(10)

Elle travaille juste-
ment avec des
québécois-e-s, mais
elle connaît des
minorités dans un
autre département

restructuration
(11)

Annexe 5 Répartition des effectifs réguliers issus des minorités selon le groupe d'emploi et la direction exécutive

TABLEAU 10

RÉPARTITION DES EFFECTIFS RÉGULIERS ISSUS DES MINORITÉS SELON LE GROUPE D'EMPLOI ET LA DIRECTION EXECUTIVE AU 31 DÉCEMBRE 1995

Groupe d'emploi	PDG		VÉRIF		CONT		FIN		PAC		SERV. R.H.		SERV. COMM		TPS		MTB		CEM		TOTAL		% DU GRPE		GRAND TOTAL	
	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN	VIS.	ETHN		
Gestionnaires du transport																2	3	2				4	4	1%	1%	8
Contremaîtres, contr.-adjoints																1	2	1				2	2	1%	1%	6
Gestionnaires																	1	1	1			1	4	2%	2%	7
Bureau et profess. non syndiqués																						0	2	0%	6%	2
Commis divisionnaires																4	1					5	1	2%	0%	6
Professionnels syndiqués																1	2	1				4	3	1%	1%	7
Agents de surveillance																2	3	4				2	2	3%	2%	5
Employés de bureau syndiqués																2	3	10				9	10	3%	5%	44
Chaufeurs, opérateurs et al																100	124	38	20			15	139	4%	4%	283
Employés d'entretien																18	11	16	41			32	49	3%	4%	133
TOTAL	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	0	2	2	2	127	144	65	76	28	48	226	275	2,9%	3,5%	501	

SOURCE S.R.I. (9602)

MWED95.X15

Page 11

Division développement et planification des ressources