

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS
IMMIGRANTS PAR LES EXPLOITANTS AGRICOLES
QUÉBÉCOIS**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **KARINE PHANEUF**

Juillet 2017

Composition du jury :

Michel Fortier, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Mélanie Gagnon, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Roch Laflamme, examinateur externe, Université Laval

Dépôt initial le 19 mai 2017

Dépôt final le 14 juillet 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À mes enfants, Raphaël et Olivier, afin que vous puissiez croire en vous et vos rêves. Que l'aboutissement de ce travail soit pour vous un exemple de persévérance. Rien n'est impossible à qui veut vraiment. Je vous aime tellement...

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite sincèrement remercier les personnes rencontrées dans le cadre de mes entretiens pour leur généreuse participation et sans qui ce mémoire n'aurait pas pu se concrétiser.

Je souhaite souligner la précieuse collaboration de ma directrice de recherche Mme Mélanie Gagnon, ainsi que celle ma codirectrice, Mme Catherine Beaudry, pour leurs judicieux conseils, leur regard critique et surtout constructif.

Finalement, je souhaite remercier tout particulièrement mon mari, Gaston Côté, sans qui ce projet n'aurait pu être possible. Ton soutien m'a fait grandir et m'a permis d'accomplir les objectifs que je m'étais assignés. Ta foi en moi m'a permis d'enfin croire en moi. Merci infiniment...

RÉSUMÉ

Les pratiques de gestion des ressources humaines, principalement celles liées à l'accueil et l'intégration, favorisent la rétention en entreprise et le développement des compétences d'un nouvel employé. Elles sont d'autant plus nécessaires dans un contexte où la main-d'œuvre est immigrante impliquant de grands défis sur les plans de l'apprentissage et de l'adaptation. Ce mémoire consiste à mieux comprendre les pratiques d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants déployées dans le contexte des exploitations agricoles québécoises. Ainsi, nous avons tenté de dégager et de décrire les ressources à la disposition des exploitants agricoles pour accueillir les employés immigrants ; les difficultés auxquelles sont confrontés les propriétaires des exploitations agricoles québécoises au regard des pratiques d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants, ainsi que les facteurs de réussite de l'accueil et de l'intégration des travailleurs immigrants en entreprise agricole. La proposition préliminaire de cette étude est à l'effet que les pratiques d'accueil et d'intégration de leurs travailleurs immigrants contribuent au bon déroulement de cette période critique. Qu'en est-il concrètement de ces entreprises? Étant de types familiales, elles ont souvent une faible expertise en gestion des ressources humaines. Comment font-elles face aux défis liés aux différences culturelles? Dû à ces circonstances il est difficile pour les exploitants agricoles de mettre en place des pratiques d'accueil et d'intégration efficaces. La méthode de recherche qualitative est ici privilégiée pour son caractère souple et son adaptabilité mettant l'accent sur la réalité sociale (Denzin & Lincoln, 2000). Cette approche vise la compréhension de la réalité vécue par les sujets en essayant de pénétrer à l'intérieur de l'univers observé (Becker, 2002) à l'aide d'entretiens semi-dirigés. Les résultats présentés se déclinent en quatre étapes principales soit : la préparation à l'accueil, l'accueil en soi, l'intégration et l'acclimatation. En somme, les compétences en gestion des ressources humaines des exploitants agricoles sont faibles et ne permettent pas d'assurer la rétention, l'engagement du salarié, son adhésion et sa mobilisation. De plus, ces entreprises peinent à entreprendre des changements pour faire face à l'interculturalité (Aiman-Smith, 2004).

Mots clés : accueil, intégration, immigrants, travailleurs étrangers, agriculture, rétention, emploi, main-d'œuvre

ABSTRACT

The practices of human resources management, mainly those connected to the reception and the integration, favor the retention in a company and the development of the skills of a new employee. They are necessary all the more in a context where the workforce is immigrant implying big challenges on the plans of the apprenticeship and the adaptation. This report consists in understanding the practices of reception and integration of the immigrant workers deployed in the context of farms from Quebec. So, we tried to release and to describe the resources at the disposal of the farmers to welcome the immigrant employees; the difficulties in which are confronted the owners of farms from Quebec with regard to the practices of reception and integration of the immigrant workers, as well as the success factors of the reception and the integration in a farm who employ immigrants. The preliminary proposal of this study is for the effect that the practices of reception and integration of their immigrant workers contribute at the good progress of this critical period. What about concretely these companies? Being family type, they often have a low expertise in human resources management and have to face the challenges about the cultural differences. Due to these circumstances it is difficult for the farmers to set up effective practices of reception and integration. The method of qualitative research is favored here for its flexible character and its adaptability emphasizing the social reality (Denzin and Lincoln, on 2000). This approach aims at the understanding of the reality lived by the subjects by trying to penetrate inside the observed universe (Becker, on 2002) by means of semi-managed conversations. The presented results come in four main stages or: the preparation for the reception, the reception, the integration and the acclimatization. As a matter of fact, the skills in human resources management of the farmers are weak and do not allow to assure the retention, the commitment of the employee, his membership and its mobilization. Furthermore, these companies have difficulty in undertaking actions to face the interculturalité (Aiman-Smith, 2004).

Keywords : reception, integration, immigrants, foreign worker, agriculture, retention, employment, workforce

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES TABLEAUX	xviii
LISTE DES GRAPHIQUES	xviii
LISTE DES FIGURES	xviii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xix
INTRODUCTION	1
Chapitre 1 LA RECENSION DES ÉCRITS	3
1.1 LE PROBLEME DE RARETE DE MAIN-D'ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE	3
1.1.1 La rareté de la main-d'œuvre	3
1.1.2 Présentation de la situation de l'agroalimentaire au Québec	6
1.1.3 Problème de relève et d'attraction de main-d'œuvre dans le secteur de l'agroalimentaire.	12
1.1.4 L'accueil et l'intégration	21
1.2 LES PERSONNES IMMIGRANTES	29
1.2.1 L'accueil et l'intégration des personnes immigrantes	29
1.2.2 Difficultés et conditions de réussite de l'intégration des immigrants	35
1.3 LES PERSONNES IMMIGRANTES ŒUVRANT DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE	42
1.3.1 Le portrait des personnes immigrantes dans le secteur agroalimentaire	42
1.3.2 La pertinence sociale et scientifique de la recherche	48

Chapitre 2 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	53
2.1 INTRODUCTION	53
2.2 OBJET ET QUESTION DE RECHERCHE	53
2.2.1 Question de la recherche	53
2.2.2 Objectif de la recherche.....	54
2.3 LA PROPOSITION DE DEPART	54
2.4 LES CONCEPTS A L'ETUDE	55
2.4.1 L'accueil et l'intégration	55
2.5 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	57
2.5.1 La méthodologie qualitative inductive	57
2.5.2 L'analyse du corpus de données	62
Chapitre 3 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	63
3.1 LA PREPARATION A L'ACCUEIL	63
3.2 LES ACTIVITES D'ACCUEIL	66
3.3 L'INITIATION.....	68
3.4 L'ACCLIMATATION	72
Chapitre 4 DISCUSSION.....	77
4.1 LA PREPARATION A L'ACCUEIL	77
4.2 LES ACTIVITES D'ACCUEIL	80
4.3 L'INITIATION.....	82
4.4 L'ACCLIMATATION	84
CONCLUSION	86
ANNEXES	89
I. Guide d'entretien semi-dirigé.....	89
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	93
INDEX.....	102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Évolution du nombre des fermes québécoises en fonction des revenus 1981– 2001	14
Tableau 2 : Répartition de la main-d’œuvre agricole pour l’ensemble des secteurs et régions	17
Tableau 3 : Rôles des intervenants du processus d’accueil et d’intégration.....	22
Tableau 4 : Les composantes d’un modèle d’intégration d’un nouvel employé	28
Tableau 5 : Différence entre la culture patriarcale et participative.....	34
Tableau 6 : Proportion des immigrants au sein de la population générale et agricole, Canada	42
Tableau 7 : Lieu de naissance des agriculteurs immigrants selon la période d’immigration, Canada	44
Tableau 8 : Principaux pays de naissance des exploitants immigrants, Canada.....	45
Tableau 9 : Profil des entreprises participantes aux entretiens semi-dirigés	60

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Emplois dans l'industrie bioalimentaire, Québec, 2003, 2006, 2009, 2012. ...	7
Graphique 2 : Répartition de la main-d'œuvre des principaux secteurs selon les catégories	18
Graphique 3 : Méthodes de recrutement utilisées par les entreprises agricoles canadiennes	20
Graphique 4 : Difficultés rencontrées par les immigrants pour trouver un emploi au Canada	36

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition des ventes agricoles au Québec, 2012	10
Figure 2 : Emploi par groupe professionnel du secteur agricole, 2008	19
Figure 3 : Schématisation du processus d'accueil et d'intégration.....	26

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CCRHA	Conseil canadien des ressources humaines en agriculture
CEA	Centre d'emploi agricole
CIC	Citoyenneté et immigration Canada
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CISA	Centre d'innovation en agriculture
CRAAQ	Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec
EDSC	Emploi développement social Canada
EQ	Emploi Québec
FRAQ	Fédération de la relève agricole du Québec
GCAQ	Groupes conseils agricoles du Québec
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MAPAQ	Ceci est la définition du second sigle.
MCCI	Ministère des communautés culturelles et de l'immigration
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PTAS	Programme des travailleurs agricoles saisonniers
PTET	Programme des travailleurs étrangers temporaires
SEA	Service d'emploi agricole
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture)
UPA	Union des producteurs agricoles

INTRODUCTION

Pour diverses raisons, le secteur de l'agriculture au Québec fait face à des problématiques liées à la main-d'œuvre. Encore récemment, les entreprises agricoles québécoises abordaient un modèle de gestion plus modeste par leur caractère familial. De plus en plus dynamique, le développement des entreprises agricoles amène les exploitants à adapter leurs pratiques de gestion. Leur besoin en main-d'œuvre est grandissant tandis qu'elle se fait rare. Que ce soit en rapport à des difficultés de recrutement, à une rareté ou encore à une réelle pénurie de main-d'œuvre, ce secteur est appelé à se repositionner en matière de gestion des ressources humaines (Équipe spéciale sur la main-d'oeuvre, 2013). De plus, des lacunes importantes ont été recensées sur le plan de la gestion des ressources humaines auprès des employeurs du secteur (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Quoi qu'il en soit, l'élaboration de différentes stratégies d'attraction et de rétention est essentielle pour les entreprises aux prises avec une telle problématique. Ainsi, certaines diversifient leur bassin de main-d'œuvre en recrutant des travailleurs immigrants ou des travailleurs étrangers temporaires (Équipe spéciale sur la main-d'oeuvre, 2013). Sachant que cette démarche gagne en popularité, les exploitants agricoles sont-ils outillés pour assurer l'intégration de ces travailleurs ? Sont-ils préparés à la gestion des personnes dans un contexte de diversité culturelle ? Le questionnement sur les pratiques d'accueil et d'intégration de ces employeurs devient alors nécessaire. Nous proposons donc de dégager et de décrire les pratiques d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants déployées dans les exploitations agricoles québécoises. De cette façon, peut-être que ces employeurs seront ils mieux disposés à faire face à cette nouvelle réalité de diversité culturelle, du moins, au cours de la période d'intégration des travailleurs ?

Une description du secteur agroalimentaire et de la situation problématique de la rareté de la main-d'œuvre est d'abord exposée, en adoptant l'aspect de l'accueil et de l'intégration des personnes immigrante. S'ensuit la présentation de la méthodologie au chapitre 2, la présentation des résultats de recherche au chapitre 3 complétée de la discussion au chapitre 4.

CHAPITRE 1

LA RECENSION DES ÉCRITS

1.1 Le problème de rareté de main-d'œuvre dans les entreprises du secteur agroalimentaire

1.1.1 La rareté de la main-d'œuvre

La pénurie correspond à une situation de déséquilibre du marché du travail se caractérisant par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre (Montmarquette & Thomas, 2005). Cet état se manifeste par la présence de postes vacants qui perdurent, bien que les conditions de travail offertes reflètent celles du marché. Dans le cas où aucun effet économique n'est observé dans le secteur directement associé au manque de main-d'œuvre, il s'agit plutôt de rareté de main-d'œuvre. Le phénomène de rareté de la main-d'œuvre englobe le concept de pénurie. En somme, il existe une situation de pénurie dans une profession lorsqu'une forte croissance de l'emploi associée à un très faible taux de chômage, la présence de postes vacants de longue durée, une croissance importante des salaires ainsi que l'absence ou l'insuffisance de relève sont observées (Montmarquette & Thomas, 2005).

D'un point de vue économique, la rareté peut être perçue à la fois comme stimulant ou comme contrainte, dépendamment si nous sommes en possession ou non de l'intérêt en question. En effet, la rareté peut conférer de la valeur à ceux qui la possèdent ou mettre en difficulté ceux qui la recherchent (Langlois, 1998). En ce qui a trait au marché du travail, « les raretés et les excédents de main-d'œuvre constituent une caractéristique permanente des marchés du travail décentralisés. [...] Dans un marché concurrentiel, lorsqu'il n'y a pas d'obstacle majeur au libre choix des mesures d'adaptation et aucun effet externe, ces déséquilibres devraient s'éliminer pratiquement d'eux-mêmes avec le temps » (Roy, Henson, & Lavoie, 1996). En contexte de hausse de la demande pour certains secteurs d'emploi, le marché de l'emploi réagit par une offre

de salaire plus élevé, reflétant la rareté de ces travailleurs. Dans le cas où les employeurs ne se conforment pas à ce nouveau salaire, les économistes ne peuvent conclure à une pénurie de main-d'œuvre, même si certains d'entre eux auront tendance à l'affirmer (Roy et al., 1996).

Selon le Conference Board du Canada (Conference board Canada, 2007), le Québec subit une pénurie de main-d'œuvre ayant pris de l'ampleur à partir de 2010 et qui serait associée aux changements démographiques. Emploi-Québec (Emploi-Québec, 2008) explique ce phénomène, entre autres, par le départ massif à la retraite baby-boomers. En 2011, la Commission Nationale identifiait plusieurs facteurs qu'engendrent ces changements démographiques que vivra le Québec au cours des vingt prochaines années comme :

- la diminution du nombre de personnes en âge de travailler dû au vieillissement de la population québécoise;
- la gestion de la transition d'un surplus de main-d'œuvre vers un contexte où elle se raréfie;
- les effets importants sur la croissance économique, le niveau de vie et les finances publiques dans un avenir prévisible;
- la dimension intergénérationnelle qu'occasionnent ces changements;
- les changements de comportement des Québécois par rapport à un départ plus hâtif à la retraite.

Au Canada, comme dans bon nombre de pays, les personnes de 15 à 64 ans constituent la population en âge de travailler (La commission nationale, 2011). Selon l'Institut de la statistique du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2011; Statistique Canada, 2010), la population québécoise en âge de travailler a commencé à diminuer dès 2013. Cette décroissance devrait se poursuivre jusqu'en 2031. Ainsi, l'indice de remplacement de la main-d'œuvre dans la province se situe au-dessous du seuil de 100 %, indiquant que le remplacement de la main-d'œuvre en termes démographiques ne peut plus être garanti. Selon les données de Statistique

Canada (Statistique Canada, 2010), le taux de chômage devrait glisser sous le seuil de 7 % en 2013 et reculer jusqu'à 5,5 en 2018, le plus bas taux observé depuis 1967.

D'un point de vue démographique, les nouveaux arrivants sur le marché du travail, soit les Québécois atteignant l'âge de 15 ans, ne pourront suffire à combler les besoins de main-d'œuvre. Une partie des nouveaux emplois seront comblés à même le réservoir de chômeurs et les nouveaux arrivants sur le marché du travail ne suffiront pas à combler les besoins de main-d'œuvre. Les secteurs de travail œuvrant dans un environnement difficile sont susceptibles d'être plus touchés que d'autres. Par exemple, les métiers présentant des caractéristiques de travail plus pénibles ou possédant des horaires atypiques souffrent du manque d'intérêt porté par les jeunes, en plus de difficultés de fidélisation de leur main-d'œuvre (Vultur, 2009). De plus, au Québec, les emplois disponibles aux nouveaux arrivants offrent une rémunération et des avantages sociaux moindres, tout en étant plus précaires (Poulin, 2008).

En d'autres termes, le secteur agroalimentaire connaît, au Québec, une situation difficile en ce qui concerne l'attraction du personnel; ce qui pourrait, en partie, être expliqué par les problèmes liés à la rareté ou la pénurie de main-d'œuvre observée dans ce secteur.

1.1.2 Présentation de la situation de l'agroalimentaire au Québec

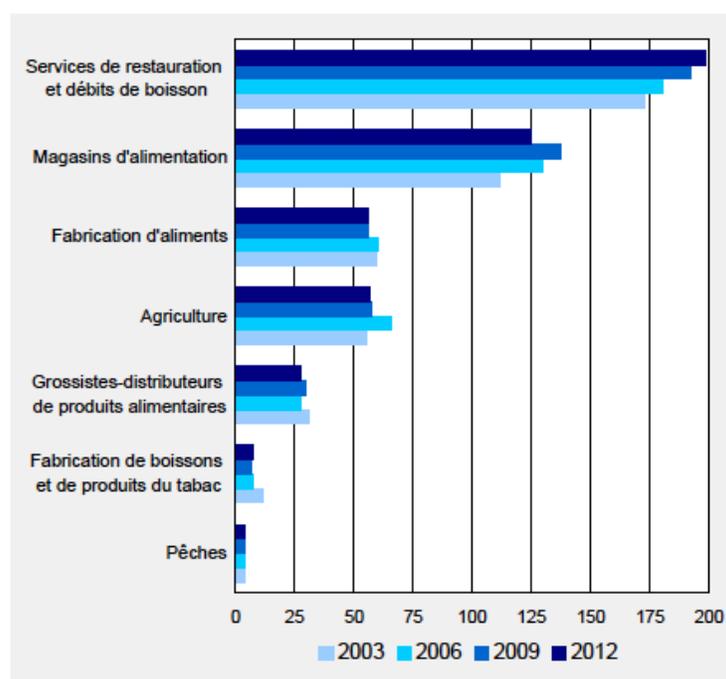
L'industrie se divise en trois grands secteurs économiques. Dans un premier temps, le secteur primaire concerne la collecte et l'exploitation de ressources naturelles. Il comprend l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière et l'exploitation minière. Le secteur secondaire implique les industries de transformation des matières premières qui sont issues du secteur primaire. Il comprend des activités aussi variées que l'industrie du bois, l'aéronautique et l'électronique, le raffinage du pétrole. Finalement, le secteur tertiaire regroupe les industries du service. Il regroupe toutes les activités économiques qui ne font pas partie des deux autres. (Duncan, Perkins, & Hoa, 1988)

L'industrie de l'agroalimentaire se subdivise en cinq secteurs soit : la production agricole, la transformation, la distribution, la restauration ainsi que le commerce international. Le secteur de la production agricole, prenant part au secteur économique primaire, aborde les productions animales, les productions végétales ainsi que les pêches et l'aquaculture (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013).

Afin d'atteindre le consommateur, les produits de ces entreprises passent par un processus de transformation et de distribution. Une caractéristique particulière du secteur de la production agricole au Québec est que la majorité de sa production est transformée ici. En fait, près de 70 % des revenus des producteurs québécois proviennent de la vente des produits agricoles aux transformateurs en alimentation (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2011). Dans les autres provinces canadiennes, on estime ces ventes dans une proportion de 27 % (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2011). L'ensemble de la filière de l'agroalimentaire au Québec (agriculture, transformation, commerce de gros et de détail, restauration) représente plus de 470 000 emplois qui en découlent, soit 12 % de l'emploi total (Institut de la statistique du Québec, 2011). À lui seul, le processus de distribution et de commerce au détail compte pour 74 % des emplois du secteur dont environ 42 % sont attribuables à la restauration. La fabrication et la transformation, ainsi que la production agricole représentent chacun 13 % des emplois du secteur (Graphique 1).

L'agriculture québécoise constitue un des moteurs de l'économie du Québec et plus spécifiquement de la vitalité économique des régions (Eco ressources consultants, 2009). En effet, selon l'UPA (Eco ressources consultants, 2009), un emploi sur dix serait lié au secteur agroalimentaire. En 2011, le nombre d'exploitants agricoles déclarés au Québec était de 43 920 œuvrant au sein d'environ 29 437 entreprises agricoles. Pour la même période, ces entreprises ont généré près de 8,4 milliards de dollars en produits. Ainsi, l'agriculture se classe au premier rang du secteur primaire au Québec tant du point de vue économique que de l'emploi (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013). La main-d'œuvre agricole comptait 124 628 employés en 2007, dont près des deux tiers (68 %) sont de sexe masculin. Cette main-d'œuvre est principalement comblée par la famille; soit les propriétaires, le conjoint ou autres membre de la famille en âge de travailler, tandis que 41 % des emplois agricoles proviennent de l'extérieur (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2007).

Graphique 1 : Emplois dans l'industrie bioalimentaire, Québec, 2003, 2006, 2009, 2012.



Source : MAPAQ, 2012.

Selon le MAPAQ, l'industrie de la transformation est composée de la fabrication des aliments, des boissons et des produits du tabac. Elle compte d'environ 2 100 établissements industriels œuvrant dans différents secteurs soit (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013) :

- la mise en conserve de fruits et légumes et fabrication de spécialités alimentaires
- la préparation et le conditionnement de poissons et de fruits de mer;
- la fabrication de sucre et de confiseries;
- les brasseries;
- la fabrication de produits laitiers;
- la fabrication de pain et de produits de boulangerie;
- la fabrication de produits de viande;
- la fabrication de boissons gazeuses et de glace;
- la fabrication d'autres aliments.

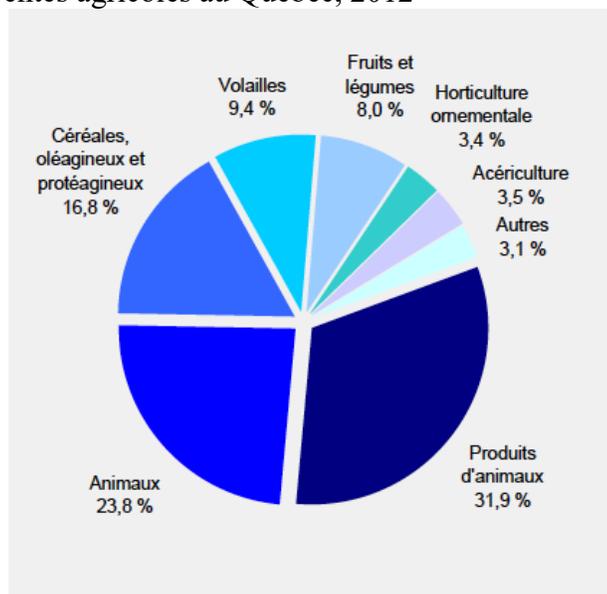
Les secteurs d'activité les plus importants sont la fabrication de produits de viande (20 %); fabrication de produits laitiers (20 %); la fabrication de boissons et de produits du tabac (16 %); la fabrication d'aliments pour animaux (8 %); les produits de boulangeries et la fabrication de tortillas (8 %) puisqu'ils représentent 75 % de la totalité des ventes (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013).

Bien qu'importante, l'industrie bioalimentaire connaît une plus faible croissance que celle de l'ensemble de l'économie québécoise (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013). Selon la dernière publication de l'ISQ (2011), au cours de la période 2001-2006, la valeur de la production intérieure brute de l'ensemble de l'industrie bioalimentaire a augmenté en moyenne annuellement de 1,3 %, soit 0,8 % de moins que celle de l'économie québécoise (+ 2,1 %) . Le même phénomène est aussi observé en ce qui a trait aux investissements. Selon une importante étude du groupe Éco Ressources Consultants, l'agriculture est un investissement rentable à tous les niveaux, mais ces investissements prendraient du retard par rapport au reste du Québec. En

effet, cette étude démontre que les montants consacrés en agriculture constituent un investissement rentable à tous les niveaux (Eco ressources consultants, 2009). Malgré cela, les dépenses en immobilisations ont baissé en moyenne de 0,8 % en 2010-2011, tandis que la tendance observée au Québec s'est maintenue à la hausse (+ 6,2 %) (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013). En 2011, les investissements dans le secteur de l'agroalimentaire se sont chiffrés à environ 2,2 milliards de dollars, dont 31 % (677,1 M\$) directement sur les fermes québécoises (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013). Quant aux exportations québécoises rattachées à cette industrie, elles ont atteint une croissance de 12,7 % en 2011 (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013), comparativement à 3,2 % pour la globalité des exportations québécoises. Elles se font principalement aux États-Unis (Kesri, 2012).

Même si elle démontre des différences considérables, l'industrie bioalimentaire est particulièrement importante en régions. Les régions de la Gaspésie-Île-de-la-Madeleine, du Centre-du-Québec et de la Chaudière-Appalaches sont les plus impliquées. L'industrie bioalimentaire représente 12-13 % du PIB de ces régions et fournit de 17-28 % des emplois. Les productions agricoles sont au cœur de l'économie des régions, particulièrement celles sous gestion de l'offre, c'est-à-dire les productions du secteur primaire dont la mise en marché est réglementée soit la production laitière, avicole et acéricole. La production porcine ainsi que celle du maïs et du soya sont toutes aussi importantes (Figure 1). Bien que la production bovine et ovine semble de moindre importance à l'échelle du Québec, elles se trouvent prédominantes en région éloignée. Ainsi, il est nécessaire d'évaluer l'impact d'une production agricole en fonction de la région évaluée et non pas seulement dans sa globalité. L'importance de ces productions agricoles se situe plutôt à l'échelle régionale (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec & Institut de la statistique du Québec, 2013).

Figure 1 : Répartition des ventes agricoles au Québec, 2012



Source : *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec, 2012.*

Au fil des années, le nombre d'entreprises agricoles québécoises a diminué considérablement. En 2006, le Québec déclarait 45 470 exploitants agricoles, soit 4,1 % de moins qu'en 2001 (Statistique Canada, 2006). Par le fait même, la population agricole a elle aussi diminué. Selon l'analyse du recensement de 2006, Statistiques Canada établit cette diminution à 6,2 % depuis 2001. Lors du premier dénombrement de la population agricole (en 1931), on a recensé 777 017 producteurs agricoles. Ceci représentait 27,0 % de la population de la province, tandis qu'elle représente actuellement moins 1,2 % bien que la population provinciale s'est décuplée.

Bien que le nombre de fermes québécoises soit en déclin, en revanche leur superficie et leur productivité se sont grandement accrues. Lors du recensement de 1931, la superficie moyenne des fermes était de 127 acres (Statistique Canada, 2006). En 2006, elle aura atteint 279 acres. Par contre, l'étalement urbain a engendré une diminution près de la moitié de la superficie totale cultivée du Québec (Statistique Canada, 2006).

La population québécoise est vieillissante et ce phénomène affecte aussi le milieu agricole. Toujours selon le recensement de 2006, la proportion de la population agricole ayant plus de 65 ans atteignait 7,2 %, alors qu'elle se situait à 14,3 % pour l'ensemble de la population (Statistique Canada, 2006).

1.1.3 Problème de relève et d'attraction de main-d'œuvre dans le secteur de l'agroalimentaire.

Comme mentionné, le Québec subit les impacts du vieillissement de sa population agricole. Un déséquilibre démographique engendre des conséquences au niveau du marché du travail se caractérisant par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre (La commission nationale, 2011). Au niveau de l'agriculture, on note une réduction du nombre de fermes et ainsi qu'une hausse de leur taille. Ceci augmente la valeur des entreprises, mais l'expansion favorise aussi l'accroissement de l'endettement de leurs propriétaires (La commission nationale, 2011). Dans son rapport *Le profil des jeunes agriculteurs au Canada*, Agriculture et agroalimentaire Canada affirme que

« la valeur de la ferme moyenne au Canada a augmenté de façon soutenue au cours de la dernière décennie en raison de la consolidation des exploitations et de l'appréciation de la valeur des terres, des bâtiments et d'autres actifs agricoles. Notamment en 2008, la dette agricole canadienne moyenne des fermes exploitées seulement par de jeunes agriculteurs était de 450 000 \$, 50 % de plus que la dette moyenne de l'ensemble des exploitations agricoles au Canada (300 000 \$). »

L'endettement généralisé des entreprises agricoles affecte l'intérêt potentiel de la relève. De plus, il existe peu de moyens mis à la disposition des agriculteurs pour de faire face à la problématique (Morin & Richard, 2004).

D'autre part, on constate une augmentation notable des exigences de qualifications dans les entreprises, même si ces emplois n'exigent pas, à priori, de compétences particulières ou hautement qualifiées (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). L'arrivée de nouvelles technologies ainsi que les hautes exigences des consommateurs en ce qui a trait à la salubrité alimentaire, la protection des végétaux et de l'environnement contribuent à cette réalité (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Ainsi les producteurs agricoles doivent faire appel à des méthodes de production et des équipements technologiques plus évolués (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Les entreprises agricoles sont donc appelées à suivre les tendances. La

fédération de la relève agricole du Québec (2011) identifie la formation en agriculture comme étant le premier pilier de la pérennité du secteur agricole :

« La FRAQ croit que la future politique bioalimentaire québécoise devra identifier la formation initiale et continue, comme un pilier du développement du secteur bioalimentaire. À ce titre, il est permis de croire qu'en augmentant le niveau de scolarité de la profession agricole, on arrivera à assurer la croissance de la productivité du secteur. Ainsi, en misant sur une relève agricole compétente de par sa formation initiale, le développement de l'agriculture pourra s'appuyer sur des producteurs en mesure de répondre aux défis et d'assurer la gestion quotidienne de leur entreprise. »

Dans les milieux agricoles, en raison d'un manque d'intérêt, la relève se fait rare et les programmes de formation agricole sont désertés par les étudiants, et ce, malgré le fait qu'il y ait plusieurs emplois dans le domaine. L'établissement en agriculture est de plus en plus difficile et le problème de relève est souvent identifié par l'absence d'étudiants dans certaines formations offertes en institution (Poulin, 2008). Selon le CRAAQ (Morin & Richard, 2004), les conditions de travail difficiles, le niveau de plus en plus élevé de compétences exigées, des agriculteurs et la mauvaise presse contribuent au façonnement de l'image négative du public face à l'agriculture.

Au Québec, selon l'UPA (Deschênes-Gilbert & Gaboury-Bonhomme, 2004), deux entreprises agricoles disparaîtraient tous les jours et nous atteignons en 2004, un seuil critique (tableau 1). Les jeunes s'établissant en agriculture auraient de meilleures aptitudes, mais en contrepartie, leur nombre serait insuffisant pour le maintien du nombre de ferme, soit de l'ordre de 600 à 700 par année (Deschênes-Gilbert & Gaboury-Bonhomme, 2004). En 2002, au Québec, on comptait 2 231 entreprises ayant un besoin de relève, ce qui représente 8 % du nombre total d'exploitations agricoles (Morin & Richard, 2004). Le tiers d'entre elles n'ont identifié aucune relève potentielle. Les autres ont, pour leur part, recours à leur proche afin d'assurer la continuité de leur entreprise. Les entreprises qui n'ont pas de relève identifiée sont donc susceptibles d'être démantelées (Morin & Richard, 2004).

Tableau 1 : Évolution du nombre des fermes québécoises en fonction des revenus 1981–2001

Catégories de fermes selon les revenus bruts	1981	1986	1991	1996	2001	Écart 1981-2001
Moins de 10 000 \$	16 843	11 421	9 048	6 675	5 302	-69 %
10 000\$ à 49 999 \$	13 600	10 231	9 258	9 835	8 636	-37 %
50 000\$ à 99 999 \$	9 529	7 463	5 831	4 934	4 090	-57 %
100 000\$ à 249 999 \$	6 726	9 347	10 037	9 631	7 736	+15 %
250 000\$ à 499 999 \$	1 002	2 118	2 630	3 382	4 107	+310 %
500 000 \$ et plus	444	868	1 272	1 534	2 268	+411 %
Total du nbre de fermes	48 144	41 448	38 076	35 991	32 139	--
Écart du nbre de fermes	--	-14 %	-8 %	-5 %	-11 %	-34 %
Perte nette par année	--	1339	674	417	770	800

Source : *Rapport d'orientation sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec*, Fédération de la relève agricole du Québec et l'Union des producteurs agricole, 2004.

Selon Cross (2005), d'autres facteurs semblent influencer la diminution de l'intérêt des jeunes et de la relève face au monde agricole. En effet, il semble exister une certaine « dévalorisation de la profession ». Selon l'auteur, dans les années 1990 à 2000, les milieux urbains ont connu une croissance de l'emploi favorisée par l'engouement des technologies de l'information et des communications. Ce phénomène a engendré la progression des métiers plus scolarisés. En conséquence, l'ensemble de l'industrie primaire, incluant l'agriculture, a subi une décroissance qui a nui au développement rural et à la main-d'œuvre moins scolarisée (Cross, 2005). Par contre, selon le même auteur, les perspectives d'emploi qui s'offrent aux jeunes seraient aujourd'hui meilleures en milieu rural qu'en milieu urbain. Entre 1996 et 2006, plusieurs régions du Québec¹ ont connu une baisse significative de leur population, plus particulièrement chez les jeunes entre 15 et 29 ans (Ministère de l'agriculture des pêcheries et

¹ Les régions du Bas-St-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Abitibi-Témiscamingue, Cote-Nord et Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine.

de l'alimentation du Québec, 2007), et ce, malgré les meilleures perspectives d'emplois. Dans les faits, il existe une disparité en matière d'emploi entre les milieux régionaux, ce qui n'est pas sans conséquence (Montmarquette & Thomas, 2005). Certaines régions sont touchées par un taux de chômage élevé de façon persistante. Selon l'OCDE les facteurs comme la démographie, les taux d'activité et la scolarisation de la population ne jouent qu'un rôle minime dans l'explication des disparités régionales, mais seraient plutôt associés à la demande de travail (Montmarquette & Thomas, 2005; OCDE, 2006).

Ainsi, le concept de développement doit comprendre d'autres aspects que les variations du taux de chômage ou économiques. Divers éléments seraient influents, par exemple, les conditions de travail, le salaire, la représentation des travailleurs et leur participation aux prises de décision (Markusen, 1999). On évoque, en fait, des éléments qui répondent à des objectifs de création, en lien avec la qualité des emplois et de qualité de vie (Poulin, 2008). Donc, les statuts d'emploi, la conciliation du travail et de la famille sont des dimensions essentielles du développement en région (Perrons, 2001). En fait, le secteur agricole n'a pas suffisamment développé sa capacité à attirer et à retenir les ressources humaines (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Le Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture (CCRHA) a effectué un sondage afin de valider l'importance des pénuries de main-d'œuvre pour le secteur agricole primaire, entre 2007 et 2009. Lors de cette étude, il a recensé des lacunes importantes au niveau de la gestion des ressources humaines auprès des employeurs du secteur. Très peu d'entre eux (25 %) ont établi une stratégie concernant les ressources humaines que ce soit en lien avec des mesures de recrutement ou encore de rétention. Les emplois offrant de meilleures conditions de travail deviennent plus populaires auprès des jeunes (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Selon une autre recherche (Poulin, 2008) les offres d'emploi à statut précaire, les emplois à temps partiel et/ou de courtes durées et ceux très spécialisés risquent de connaître plus de difficultés en matière de recrutement. À l'inverse, lors de cette même étude, on a remarqué que lorsque l'offre d'emploi affiche une permanence avec un salaire et des avantages sociaux acceptables, un bon nombre de personnes sont prêtes à vivre en région

(Poulin, 2008). Quoique l'on ne puisse parler de pénurie de main-d'œuvre proprement dite, les régions étudiées font face à une contraction du marché du travail (Poulin, 2008). L'auteur conclut que le recours à une main-d'œuvre atypique s'avère une solution, mais engendre une gestion plus complexe due à la notion éphémère de l'emploi. Il importerait de faire une différenciation importante face à la relève, entre celui qui démarre son entreprise et le nouveau travailleur. Le travailleur autonome, soit l'agriculteur propriétaire, a choisi son statut (Poulin, 2008). On convient qu'il n'est pas dans la même situation que le travailleur saisonnier qui gagne le salaire minimum, même si tous deux peuvent être considérés comme ayant un emploi atypique et travaillant pour la même entreprise (Poulin, 2008). Malheureusement, les employeurs sont peu enclins à procéder à des mesures de développement des compétences ou encore de la gestion des carrières (Bourhis & Wils, 2001). Une gestion moins axée sur les ressources humaines provoque une plus grande démotivation face à ce type d'emploi (Bourhis & Wils, 2001).

Une problématique importante au problème d'attraction de la main d'œuvre dans le secteur agricole réside dans son aspect de travail saisonnier (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2007). Une étude réalisée par le MAPAQ (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2007) démontre qu'en ce qui est de la main-d'œuvre embauchée, elle est constituée à 31,5 % d'emplois saisonniers et de 2 % d'emplois à temps partiel. Seulement 7,1 % des embauches sont des emplois à temps plein (tableau 2). Une grande proportion des embauches est attribuée au milieu horticole (graphique 2). En plus d'avoir un statut précaire, les emplois en horticulture sont associés à un travail physique exigeant puisqu'une grande proportion du travail doit s'effectuer à l'extérieur (Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 2007). À partir du milieu des années 1990, le gouvernement canadien a mis en place un programme de recrutement de main-d'œuvre étrangère en réponse à la croissance du secteur horticole et le manque de travailleurs locaux (Maxwell, 2006). De 1980 à 2001, le secteur horticole québécois observera une augmentation de 30 % d'importance qui contribuera à une augmentation de la demande de la main-d'œuvre. Parallèlement, le nombre de travailleurs locaux disposés à travailler dans le domaine aura chuté de 25 % durant la même période

(Maxwell, 2006).

Tableau 2 : Répartition de la main-d'œuvre agricole pour l'ensemble des secteurs et régions

Nombre d'exploitations agricoles : **29 327**

Nombre d'exploitations avec de la main-d'œuvre embauchée : **10 274**

Pourcentage d'exploitations avec de la main-d'œuvre embauchée par rapport au nombre d'exploitations agricoles : **35,0 %**

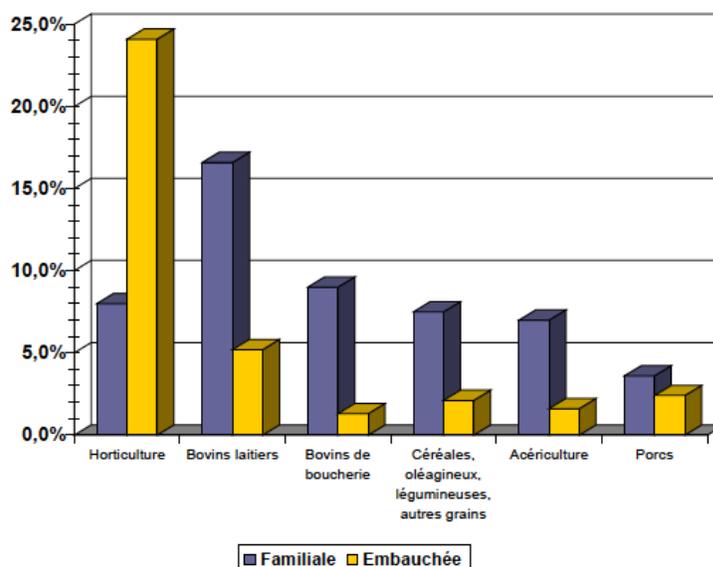
Main-d'œuvre familiale							
	H	%	F	%	Total	% ¹	% ²
Propriétaires	33 045	74,1	11 534	25,9	44 579	60,2	35,8
Conjoints ou conjointes (non-propriétaires)	1 135	11,7	8 575	88,3	9 710	13,1	7,8
Autres membres de plus de 14 ans (non-propriétaires)	14 355	72,7	5 388	27,3	19 743	26,7	15,8
Sous-total	48 535	65,6	25 497	34,4	74 032	100,0	59,4

Main-d'œuvre embauchée							
	H	%	F	%	Total	% ¹	% ²
Main-d'œuvre annuelle							
• Temps plein	6 414	72,7	2 410	27,3	8 824	17,4	7,1
• Temps partiel	1 742	67,1	855	32,9	2 597	5,1	2,1
Sous-total	8 156	71,4	3 265	28,6	11 421	22,6	9,2
Main-d'œuvre saisonnière							
• Moins de 5 semaines	10 252	71,7	4 048	28,3	14 300	28,3	11,5
• 5 à 9 semaines	5 191	67,6	2 491	32,4	7 682	15,2	6,2
• 10 à 19 semaines	4 962	68,8	2 252	31,2	7 214	14,3	5,8
• 20 à 29 semaines	4 831	72,0	1 877	28,0	6 708	13,3	5,4
• 30 à 39 semaines	2 388	73,0	883	27,0	3 271	6,5	2,6
Sous-total	27 624	70,5	11 551	29,5	39 175	77,4	31,4
TOTAL	35 780	70,7	14 816	29,3	50 596	100,0	40,6

Ensemble de la main-d'œuvre		
H	84 315	67,7 %
F	40 313	32,3 %
TOTAL	124 628	100,0 %

Source : *Profil de la main-d'œuvre agricole au Québec*, MAPAQ, 2007.

Graphique 2 : Répartition de la main-d'œuvre des principaux secteurs selon les catégories

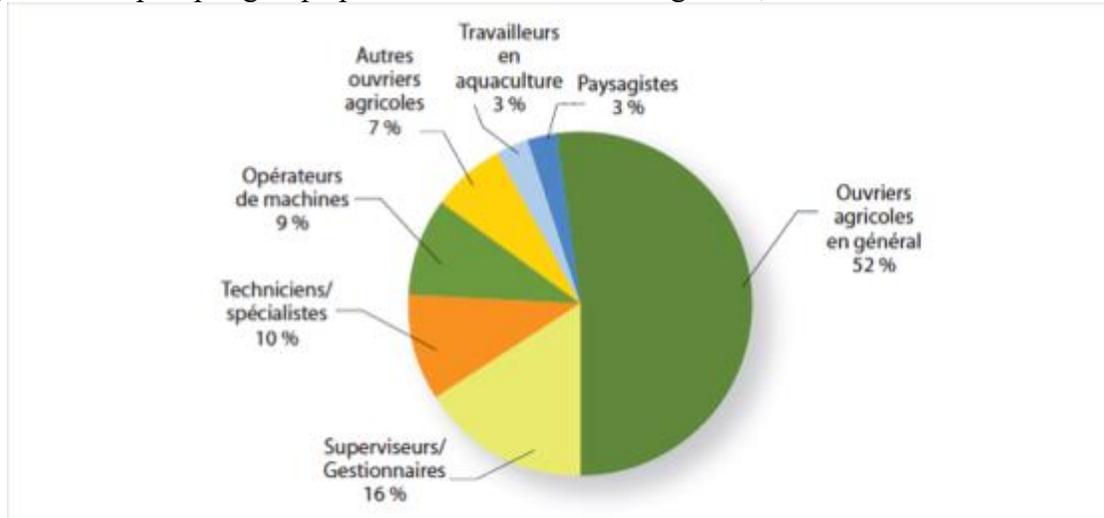


Source : *Profil de la main-d'œuvre agricole au Québec*, MAPAQ, 2007.

La recherche effectuée par le CCRHA (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009) révèle un taux élevé de postes vacants dans les secteurs agricoles. Le CCRHA affirme que les agriculteurs ont de plus en plus recours à des travailleurs étrangers afin de pouvoir combler ces empois, ce qui représente un grand défi au plan de la gestion des ressources humaines. De plus, plus du trois quarts des employeurs ayant participé à ce sondage mentionnent avoir besoin « actuellement » de main-d'œuvre dans leur organisation. Cela représente plus de 25 000 postes non saisonniers vacants sur 316 100 postes existants dans l'ensemble de l'industrie. En fait, le CCRHA (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009) affirme que le taux de vacance élevé a donné lieu à un accroissement du recours aux travailleurs étrangers temporaires. De plus, on note une augmentation du besoin en travailleurs au cours des prochaines années afin de pallier les départs à la retraite, l'attrition et l'expansion des entreprises agricoles. Ainsi, toujours d'après le sondage, en 2013, environ 50 900 postes non saisonniers et 38 800 postes saisonniers sont nécessaires, dont la moitié est destinée à des ouvriers agricoles. D'autres postes sont aussi

visés par cette augmentation comme divers postes techniques, de supervision et de gestion (figure 2).

Figure 2 : Emploi par groupe professionnel du secteur agricole, 2008



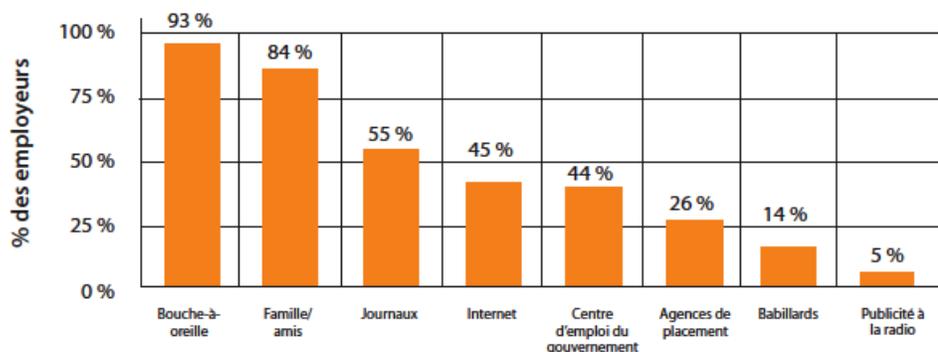
Source : *Recherche au sein du marché du travail sur le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre*, CCRHA, 2009.

En ce qui a trait au recrutement, il semblerait que les pratiques actuelles soient déficientes (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). En effet, la plupart des employeurs interrogés dans le sondage *CCRHA* affirmaient compter sur le bouche-à-oreille ainsi que sur les membres de leurs familles et leurs amis pour trouver de nouveaux employés. De leur côté, les travailleurs agricoles immigrants utilisent aussi leur réseau de contacts pour dénicher de l'emploi. Les nouveaux immigrants, maîtrisant mal le français, ne se tournent pas du côté des réseaux institutionnels pour leur recherche d'emploi. Ainsi, la quasi-totalité des immigrants trouve de l'emploi agricole par l'entremise d'un compatriote (Simard, 1997). Au Québec, il existe tout de même des organismes responsables du recrutement de la main-d'œuvre agricole soit : l'UPA, les Services d'emploi agricole (SEA) et les regroupements de producteurs horticoles (AGRIAIDE). Le recrutement et

l'embauche effectués par ces organismes dépendent, en partie, des relations informelles entre les employés, les producteurs et les travailleurs agricoles (Simard, 1997).

En ce qui a trait à l'employeur, à peine plus de 50 % utilisent les annonces dans les journaux comme moyen de recrutement. L'utilisation de l'internet ou d'un centre d'emploi du gouvernement est encore moins populaire (graphique 3). En contrepartie, ce sont les employeurs du Québec qui se servaient d'un plus grand nombre de méthodes de recrutement par rapport aux autres provinces. De plus, il n'y aurait aucune stratégie d'attraction de mise en place afin d'attirer les jeunes comparativement aux autres secteurs comme la construction, la vente au détail, le tourisme, etc. Le secteur agricole n'aurait pas fait de recrutement efficace de la clientèle potentielle pour faire la promotion des avantages du travail à la ferme (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009).

Graphique 3 : Méthodes de recrutement utilisées par les entreprises agricoles canadiennes



Source : *Recherche au sein du marché du travail sur le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre*, CCRHA, 2009.

La stratégie d'attraction constitue un premier pas pour contrer les effets attribuables à une main-d'œuvre rare. Dans ce contexte, les entreprises mettant en place une stratégie à plus long terme obtiendraient un plus grand potentiel de rétention de leurs employés (St-Onge, Guerrero, Haines, & Audet, 2009). Une stratégie d'entreprise qui favorise l'engagement fait appel au contenu et au contexte de travail, aux conditions de travail et à la qualité de

l'intégration du nouvel employé (St-Onge et al., 2009). Ainsi, l'accueil et l'intégration s'inscrivent dans la stratégie de recrutement et sont déterminants de son succès à long terme (Dolan & Saba, 2013).

1.1.4 L'accueil et l'intégration

La dotation des ressources humaines est un processus regroupant un ensemble d'activités reliées à la recherche d'une ressource humaine pour combler un emploi (St-Onge et al., 2009). Ces activités sont :

- la planification des besoins de main-d'œuvre;
- l'établissement du profil recherché (poste);
- le recrutement;
- la sélection;
- l'accueil et l'intégration des personnes;
- la probation (période d'essai).

L'accueil et l'intégration sont nécessaires à la socialisation organisationnelle définie comme étant le processus par lequel on enseigne à un individu, afin qu'il acquière les connaissances et les compétences, pour assumer son rôle dans une organisation (Maanen & Schein, 1979). La qualité du processus d'accueil et d'intégration influencera la rétention dans l'emploi, l'engagement du salarié, son adhésion et sa mobilisation dans sa nouvelle mission. Pour D. Lacaze et Perrot (2010), il est un enjeu crucial de fidélisation de la main-d'œuvre. Ainsi, la période d'accueil et d'intégration constitue l'étape la plus intense pour le nouvel employé (D. Lacaze & Perrot, 2010). À l'inverse, l'absence de repères peut constituer une cause de départ pour certains les mettant dans une situation de forte incertitude (Delobbe, Herrback Olivier, & Delphine, 2005). Pour que le nouvel employé se montre rapidement autonome, différents intervenants sont appelés à participer au processus d'accueil et d'intégration. Le tableau suivant présente la synthèse des différents intervenants et leurs rôles (Bédard & Belhumeur, 2010)

Tableau 3 : Rôles des intervenants du processus d'accueil et d'intégration

Intervenant	Objectifs	Éléments d'intégration
Conseiller en ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser l'embauche. Accueillir l'employé au sein de l'entreprise. Coordonner le processus d'intégration. 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte global de l'entreprise, organigramme, documents, administratifs, règlements et politiques internes, structure salariale. Présentation des lieux.
Supérieur immédiat	<ul style="list-style-type: none"> Donner à l'employé des points de repère sur son rôle et sur le mode de fonctionnement du service. Faire un suivi du processus d'intégration. 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des collègues immédiats, du personnel administratif. Présentation du service : raison d'être, organigramme, organisation du travail, objectifs, valeurs de gestion, interrelations avec les autres services. Présentation du poste, attentes envers l'employé, personnes-ressources, évaluation du rendement. Présentation du plan d'intégration et rétroaction sur l'intégration.
Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Représenter la haute direction. Créer un sentiment d'appartenance. 	<ul style="list-style-type: none"> Mot de bienvenue. Importance du service de l'employé pour l'entreprise.
Collègue expérimenté dans l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Accélérer le transfert des connaissances organisationnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Historique du service. Valeurs de gestion de la direction.
Collègue débutant dans l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Informier et rassurer sur les difficultés d'intégration. 	<ul style="list-style-type: none"> Témoignage sur les difficultés éprouvées lors de sa propre intégration.
Collègue d'un service relié	<ul style="list-style-type: none"> Élargir la vision de l'employé. Le sensibiliser aux enjeux organisationnels et à l'importance de son rôle. Établir un niveau de collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> Rôle de son service. Interdépendance avec le service de l'employé. Personnes-ressources dans le service, au besoin.
Coéquipier	<ul style="list-style-type: none"> Entraîner à la tâche. Accélérer le transfert des connaissances techniques. Faire un suivi de l'intégration des connaissances techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> Raison d'être du poste, explication détaillée des tâches, description d'une journée type, principaux obstacles au quotidien, principales interrelations (interne/externe), normes de rendement. Personnes-ressources dans le service, conseils personnels.

Source : *L'intégration des nouveaux employés: faut-il encore en parler?*, Desrochers, L. 2001.

Selon les mêmes auteurs (Bédard & Belhumeur, 2010), dans les entreprises de petite taille la plupart de ces fonctions sont assumées par le même intervenant.

Concrètement, l'accueil consiste en la présentation de l'organisation et de ses employés ainsi que la description de leurs rôles et de leurs tâches (Dolan & Saba, 2013). Il vise à donner une bonne image de l'organisation à la recrue (St-Onge et al., 2009). Ensuite, s'enclenche le processus d'intégration, partie intégrante du processus de dotation. Il permet au nouvel employé de devenir partie prenante de l'entreprise en s'associant, entre autres, à la culture de l'organisation.

Dans un premier temps, il est nécessaire d'entreprendre la planification de l'accueil du nouvel employé, en préparant l'environnement et les outils de travail, les documents nécessaires à l'embauche ainsi que les documents d'information et aviser les collaborateurs (St-Onge et al., 2009). Un accueil préparé, en plus de conférer une bonne image à l'organisation, met le nouvel employé en confiance (St-Onge et al., 2009). Cette période débute dès l'arrivée de l'employé et se déroule sur plusieurs jours. Certains éléments sont essentiels à traiter lors de cette période : la description de l'emploi, sa situation dans l'organigramme, décrire les processus organisationnels (évaluation du rendement, programme de perfectionnement, etc.), l'explication du fonctionnement et des règles concernant les outils de travail, procéder à la présentation des collègues de travail et des personnes-ressources (Bourhis, 2007). Il est important d'assigner une personne qui se sera responsable du déroulement de la première journée et des premières semaines de l'arrivant. La présence du superviseur est fortement suggérée puisqu'il sera amené à travailler en étroite collaboration avec le nouveau (Bourhis, 2007).

S'ensuit de l'activité d'accueil proprement dite, qui peut s'échelonner sur quelques jours. Certains éléments sont essentiels à traiter lors de cette étape : la description de l'emploi, sa situation dans l'organigramme, décrire les processus organisationnels (évaluation du

rendement, programme de perfectionnement, etc.), l'explication du fonctionnement et des règles concernant les outils de travail, procéder à la présentation des collègues de travail et des personnes-ressources (Bourhis, 2007).

Pour sa part, l'intégration joue un rôle important au niveau de l'engagement des employés envers l'organisation, et ce, à trois niveaux (Dolan & Saba, 2013):

- affectif : qui fait référence au lien que l'individu développe envers son organisation;
- normatif : qui fait référence au sentiment de loyauté, une obligation morale;
- de continuité : qui fait référence aux conséquences liées au départ

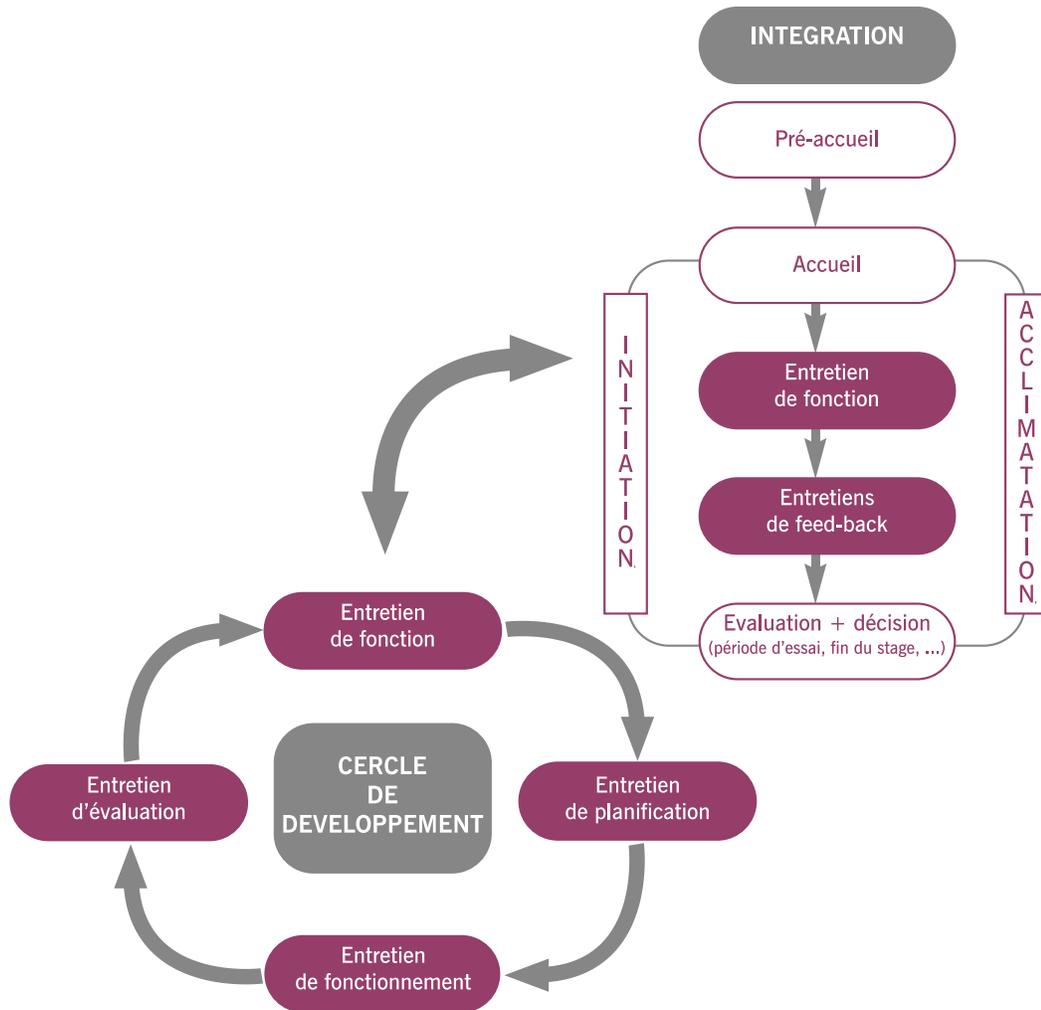
Un bon programme d'intégration améliore l'efficacité, la motivation et l'engagement des employés (Dolan & Saba, 2013). Dans le cas contraire, le stress provoqué par un mauvais programme d'intégration pourrait l'amener à démissionner (Dolan & Saba, 2013). Selon Bentein (2005), c'est lors de la période de socialisation, c'est-à-dire au cours de la première année, que subviennent les baisses d'engagement attribuables aux démissions. Les baisses d'engagement peuvent être reliées à diverses préoccupations concernant soit : le niveau de participation accordé à la recrue, la concordance des valeurs personnelles à celle de l'organisation, le niveau d'influence que possède l'employé sur l'organisation, la qualité des relations interpersonnelles et le fonctionnement de l'organisation (Schermerhorn & al., 2006). Du point de vue de l'organisation, l'intégration a pour objectif la :

- diminution des coûts : plus l'adaptation est rapide, plus l'employé est rapidement efficace;
- diminution de l'anxiété : le stress est associé au désir d'acceptation de nouveau par l'ensemble de l'organisation;
- diminution du taux de roulement : par le renforcement de l'appartenance;
- diminution des besoins d'encadrement : En devenant plus efficace, le nouvel employé nécessite moins de soutien (Schermerhorn & al., 2006).

Dans la littérature, il n'y a pas de consensus autour de la durée du processus d'accueil et d'intégration (Perrot, 2008). Comme le souligne Perrot (2008), certains auteurs suggèrent que l'essentiel de la socialisation se déroule dans les six premiers mois, d'autres estiment qu'il faut un an, deux ans, voire trois ans. Richards (2003), quant à elle, propose un plan d'accueil et d'intégration qui se déroule sur une période de trois mois. D'après Saba et Dolan (Dolan & Saba, 2013), la durée de l'intégration peut s'échelonner sur une période d'environ 12 mois est répartie en quatre phases. La première, d'une durée d'environ un mois, suit l'accueil et sert à mettre l'emploi en perspective. La deuxième se déroule au cours des deux mois suivants. Elle consiste en la familiarisation de l'employé avec la culture et les objectifs de l'entreprise ainsi que ceux en lien avec l'emploi. C'est durant la troisième phase, entre le quatrième et le sixième mois, que l'employé devient partie prenante de l'organisation en intégrant les différents processus organisationnels. C'est au cours de la dernière phase que le nouvel employé acquiert l'ensemble des compétences nécessaires à son évolution dans l'organisation.

Le superviseur joue un rôle important puisqu'il constitue le principal modèle pour l'arrivant. Il exerce une influence sur l'employé et lorsque la relation évolue dans un climat de confiance, elle favorise la réussite de l'intégration. Pour ce faire, la rétroaction est essentielle afin de bien guider l'employé à travers les objectifs et les attentes émis par l'organisation (Dolan & Saba, 2013). En plus d'être un processus en continu, les étapes de l'intégration et de suivi interviennent de façon cyclique par l'entremise de la rétroaction, et ce, jusqu'à l'obtention du niveau d'autonomie désiré, tel que le démontre la figure 3.

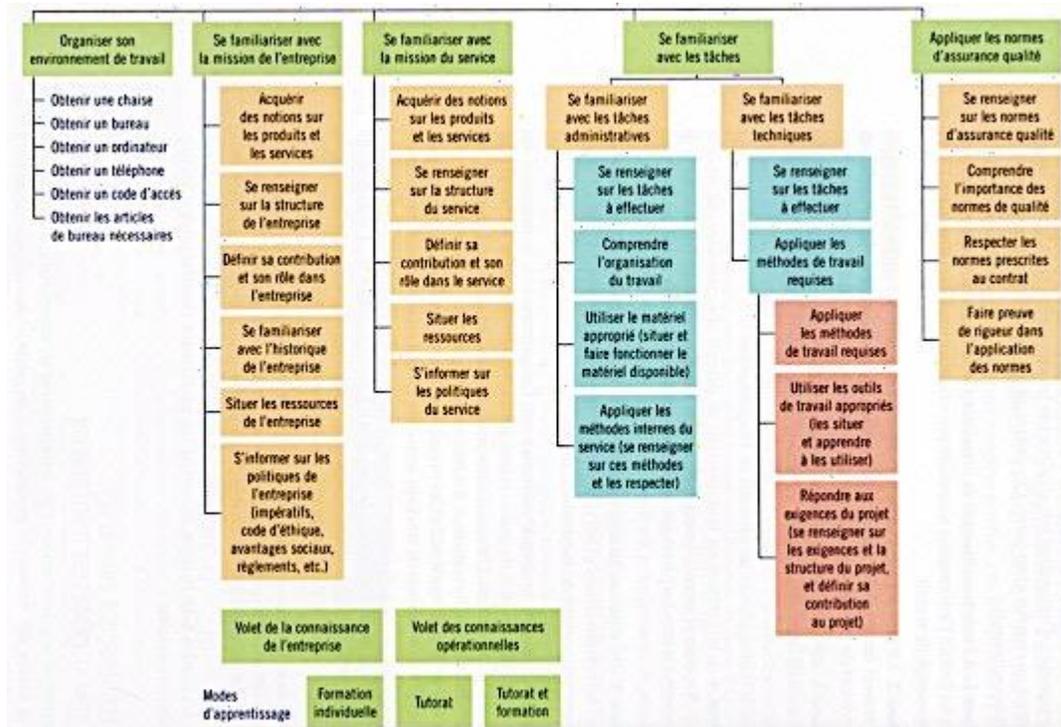
Figure 3 : Schématisation du processus d'accueil et d'intégration



Source : *Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs*, (Coekelberghs, Gabriel, Boon, & Desprest, 2007).

Une intégration réussie permet à la recrue de se familiariser avec le contenu de la tâche et avec son environnement de travail (St-Onge et al., 2009) (tableau 4). Cette étape peut se réaliser par de la formation et du coaching. Elle doit aussi permettre d'atteindre une bonne connaissance de l'organisation à travers, par exemple, une présentation vidéo ou encore par un séminaire d'intégration. Finalement, elle doit favoriser les relations sociales avec les autres membres de l'organisation à travers diverses activités, telles que le mentorat.

Tableau 4 : Les composantes d'un modèle d'intégration d'un nouvel employé



Source : *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, St-Onge, et al., 2009.

1.2 Les personnes immigrantes

1.2.1 L'accueil et l'intégration des personnes immigrantes

Selon Renaud et al. (2001), il existe plusieurs profils d'intégration en emploi afin de bien décrire le cheminement d'insertion de nouveaux arrivants. Ces profils sont en relation avec la vitesse à laquelle l'immigrant s'intègre au marché du travail, à la stabilité de l'emploi et à sa mobilité. Ainsi, l'intégration en emploi est conséquente non seulement des aptitudes et des pratiques en gestion des ressources humaines de l'employeur, mais dépend aussi de la nature de l'emploi, de son évolution, du revenu et du statut socio-économique dans lequel l'immigrant évolue.

Dans son étude, Godin (2005) caractérise l'intégration comme étant un processus évolutif et continu. Il définit sa résultante comme étant l'atteinte de la « stabilité ». L'immigration relève du gouvernement fédéral et provincial. Le partage des responsabilités Canada-Québec en matière de sélection et d'accueil des nouveaux arrivants, avec la politique québécoise, demeure le plus complet des accords au sein de tout le pays (Boudarbat & Boulet, 2010). Les politiques adoptées par le Canada et le Québec concernant l'immigration visent deux objectifs; l'attraction de candidats à potentiel élevé et la contribution au développement économique. Pour ce faire, la clé du succès passe indubitablement par l'insertion sur le marché du travail (Boudarbat & Boulet, 2010).

C'est au cours des années 1960, que le Québec commence à démontrer de l'intérêt en matière d'immigration comme facteur de développement (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 1991). C'est en 1968 que le ministère de l'Immigration est créé afin de favoriser l'établissement, au Québec, d'immigrants à la majorité francophone (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 1991). Bien que son contrôle soit en partie limité, le Québec définit ses propres critères de sélection des candidats (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 1991). C'est en 1979 que la première grille de sélection québécoise a été élaborée (Boudarbat & Boulet, 2007). Le Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2013) a mis en place un programme d'immigration tenant

compte de plusieurs facteurs de sélection. Ces facteurs permettraient une meilleure adaptation des candidats aux exigences et à l'évolution du marché du travail du Québec. La politique de sélection des immigrants est établie pour répondre à des objectifs démographiques, de développement économique, à des enjeux socioculturels tout en favorisant une intégration réussie chez les nouveaux arrivants. Les critères de sélection des immigrants au Québec reposent essentiellement sur une contribution à long terme. Ce faisant, ils reflètent moins les exigences immédiates du marché. Ces facteurs tiennent compte du niveau de scolarité, du domaine de formation, de l'expérience professionnelle, de l'âge, des connaissances linguistiques en français et en anglais, des liens de parenté avec un citoyen et de la possession d'une offre d'emploi valide du candidat (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 2013). La grille de sélection a pour but l'atteinte de ces objectifs, à travers l'évaluation des candidats. Depuis 2006, une attention particulière est portée au capital humain, à l'employabilité et à la mobilité professionnelle des candidats (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 2013). La sélection se fait à l'aide de facteurs auxquels une pondération est attribuée. En ordre d'importance, ces facteurs font référence à l'adaptabilité (31 points), aux connaissances linguistiques (23 points), à la formation (17 points), aux caractéristiques du conjoint – le cas échéant (17 points), à l'emploi (15 points), à l'expérience professionnelle (10 points), à l'âge (10 points), à la présence d'enfants (8 points) et à l'autonomie financière – critère éliminatoire (1 point). On encourage également l'établissement en région, en distinguant le fait d'avoir une offre d'emploi assurée à l'extérieur des grands centres. Ces différents facteurs sont évalués par les agents d'immigration (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 2013).

L'emploi est au cœur de l'immigration puisqu'en plus de constituer l'attrait principal des nouveaux arrivants, il est le critère d'insertion le plus important (Tjosvold & Leung, 2003). L'insertion des nouveaux travailleurs nécessite préparation et planification. Certains auteurs indiquent qu'elle peut se faire sous forme de séances d'information ou d'un communiqué de bienvenue (Arcand, 2006). Ces éléments permettent la présentation des nouveaux employés au groupe de travail en faisant référence à certains éléments biographiques des nouveaux venus (Arcand, 2006). La mise en place d'un système de mentorat favoriserait une meilleure intégration des nouveaux employés (Emploi-Québec, 2008). Les moyens mis en œuvre pour une

bonne intégration doivent essentiellement se focaliser sur la communication et sur le fondement d'une bonne gestion interculturelle. Elle est, en fait, l'outil par excellence de prévention des conflits, principale problématique rencontrée en gestion de la diversité (Pammer, W.J., & Killian, 2003).

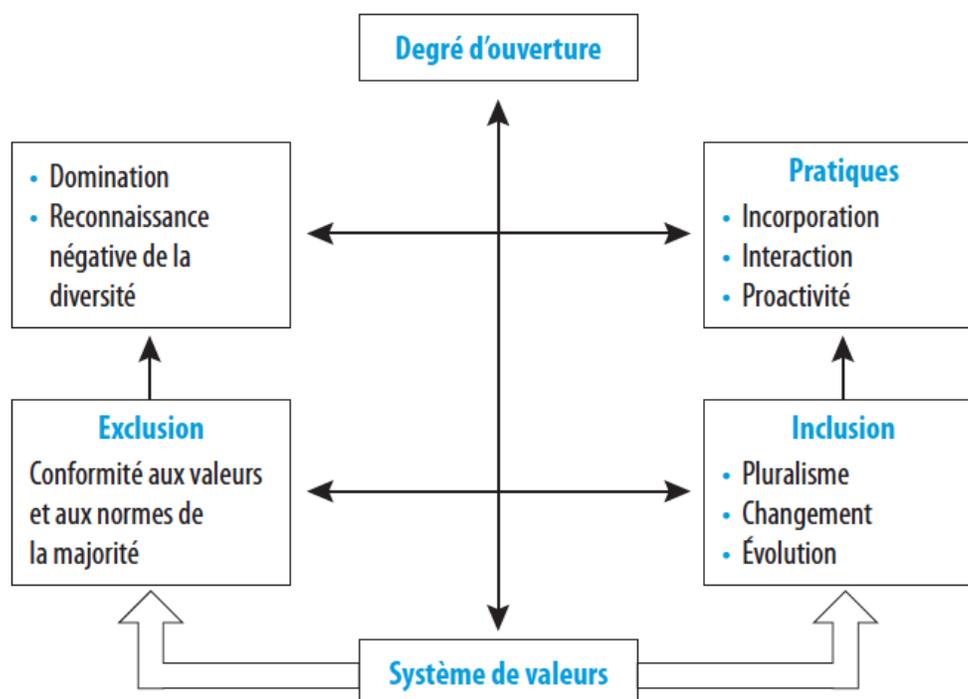
Par conséquent, la diversité culturelle sollicite de plus en plus une gestion davantage soucieuse de reconnaître les différences, imposant ainsi une gestion différenciée des ressources humaines (Tjosvold & Leung, 2003). La « diversité culturelle » fait référence à la croissance de la population qui se distingue par des particularités superficielles (la couleur de la peau, la langue ou l'origine) (UNESCO, 2014). L'UNESCO (2014) la définit comme la résultante des « *flots transfrontaliers de populations* ». La migration amène une plus grande diversité à l'intérieur des sociétés en termes de traditions et de coutumes, qui est nommée diversité culturelle. Les plus fréquentes problématiques associées à la diversité culturelle sont en relation avec les milieux de travail (Konrad & Pringle, 2006). Selon Arcand (2006), ces problématiques surviennent puisque dans un milieu de travail multiculturel, il devient impossible d'intégrer l'ensemble des différences culturelles. En effet, un groupe impose invariablement ses valeurs aux autres et en ce sens, l'interculturalité dépend de la flexibilité de la culture dominante. Le dynamisme et la rencontre interculturelle sont favorisés par un processus de socialisation qui a cours entre les travailleurs d'une organisation. L'intégration et la gestion de la diversité s'appuient sur des notions clés : la collaboration, la communication et la formation des intervenants face au « virage interculturel » (Arcand, 2006). Elles ne sont efficaces que lorsque les pratiques de l'entreprise sont orientées vers le bon fonctionnement de l'organisation et le bien-être des personnes qui y travaillent (Arcand, 2006).

Le gestionnaire œuvrant dans un contexte de diversité culturelle, étant lui-même porteur d'une culture, fait face à l'ambiguïté et aux contradictions, ce qui rehausse le niveau de difficulté de gestion et le nombre de conflits (Geertz, 1986). Puisque l'interculturel concerne l'ensemble d'une organisation, les équipes de travail sont fortement impliquées. Lors de l'embauche, le

potentiel relationnel des candidats devrait être considéré lorsqu'une organisation évolue dans un environnement pluriculturel (Cardinal, 2004). De plus, l'harmonisation des pratiques de gestion avec les besoins de la main-d'œuvre permet d'attirer un bassin de candidats jugés souhaitables, et surtout, d'assurer leur rétention volontaire dans l'entreprise (Cardinal, 2004).

De plus, Arcand (2006) affirme que la diversité culturelle devrait être considérée comme une partie intégrante au sein des organisations puisqu'elle est une nécessité pour celles-ci. Avec une bonne préparation des équipes de travail et en développant une ouverture au travail dans un contexte interculturel, il devient plus facile de prévenir les conflits. Cette approche est susceptible de favoriser une meilleure intégration des nouveaux arrivants ainsi qu'une plus grande capacité d'adaptation face aux différentes problématiques soulevées par l'interculturalité, et ce, tout en faisant preuve d'une vision à long terme de l'organisation. Les pratiques de gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations deviennent un moyen de prévenir les conflits. Les gestionnaires ne sont pas les uniques acteurs responsables de l'intégration des minorités dans les entreprises. Il est nécessaire que l'ensemble de l'organisation soit capable de se remettre en question et de valider le positionnement de leur valeur face à la diversité (schéma 1). Ce sont les valeurs de l'entreprise qui déterminent, d'une part, sa capacité d'entreprendre des changements et d'autre part, sa capacité d'adaptation face à l'interculturalité.

Schéma 1 : Positionnement des organisations face à la diversité culturelle en fonction des valeurs



Source : *Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion*, Arcand, 2006.

D'après l'étude du CRAAQ (2004), le passage vers la diversité culturelle doit d'abord passer par une profonde modification de la culture organisationnelle de l'entreprise. La culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs fondamentales que possèdent les membres d'une organisation (Aiman-Smith, 2004). Ces valeurs de base sont transmises dans l'organisation en enseignant aux nouveaux membres le comportement (la manière de percevoir, de penser, d'agir) à aborder au sein de l'organisation (Aiman-Smith, 2004). Schein (1999) affirme que la culture organisationnelle se développe au fur et à mesure que les gens dans l'organisation apprennent à faire face, avec succès, aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. La culture devient la langue commune et le fond commun découlant des succès d'une organisation. La culture organisationnelle tend à se modifier avec le temps. Elle sera déterminée par le style de leadership, de la division du travail, du processus de prise de décisions, de la circulation de l'information, du partage du pouvoir, des règlements des conflits et de la fixation des règles

(Morin & Richard, 2004). Pour être efficace, le changement de culture organisationnelle doit être initié par les membres de l'entreprise eux-mêmes (Schein, 1999). Traditionnellement, dans les entreprises agricoles c'est la culture patriarcale (ou matriarcale) qui prévaut (Morin & Richard, 2004). Le tableau 5 illustre les caractéristiques de ce type de culture en comparaison avec une culture d'entreprise participative.

Tableau 5 : Différence entre la culture patriarcale et participative

Aspects affectés par le changement	Culture patriarcale	Culture participative
Règles	Le patron définit les règles, lesquelles peuvent changer selon son humeur et son inspiration.	Les règles font l'objet d'une négociation entre les membres du groupe.
Division du travail	La division du travail est verticale : supérieur / subordonnés.	La division du travail privilégie la polyvalence des individus. Cette division favorise l'autonomie et amène chacun à prendre ses responsabilités.
Prise des décisions	Le patron est la figure centrale : « Une personne, un décideur ».	Tous participent à la prise des décisions. Ceci évite la distorsion de l'information, libère l'énergie créatrice des membres et diminue les difficultés et la résistance lors de la mise en œuvre des décisions.
Circulation de l'information	L'information a tendance à rester centralisée ou à circuler de façon aléatoire et arbitraire.	L'information circule librement et est facilement accessible à tous.
Partage du pouvoir	Le pouvoir demeure aux mains du patron et s'appuie sur sa compétence technique, son expérience et son charisme.	Le pouvoir se divise entre les membres de l'équipe selon les habiletés et les compétences de chacun.
Règlement des conflits	Le fondateur arbitre les conflits, qui ne sont reconnus que s'il admet qu'ils existent.	Les conflits se règlent par consensus.
Principaux défis	L'adaptabilité et la flexibilité représentent les principaux défis.	L'implication, l'engagement et la motivation des membres de l'équipe constituent les principaux défis.

Source : CRAAQ, 2004.

D'autres facteurs influencent le niveau d'intégration. En effet, en raison de la pénurie de main-d'œuvre agricole au Québec, le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) identifie la gestion des immigrants, leurs conditions de travail, leur accueil et leur intégration comme étant les principaux défis à relever. Varvaressos (2009) qualifie l'attraction et à la rétention des nouveaux employés comme étant le défi majeur auxquels sont confrontés les entrepreneurs œuvrant dans le milieu de l'agriculture. Dans son rapport, la CISA affirme que les processus d'accueil et d'intégration doivent être abordés tant par les entreprises que par les communautés qui reçoivent les immigrants. En effet, l'arrivée de nombreux travailleurs étrangers dans des

communautés rurales, ne disposant pas toujours de structures adéquates pour les accueillir, peut poser des problèmes sur le plan de la disponibilité, de l'ameublement et de l'équipement pour les logements (Bronsard, 2007). Selon l'étude du CISA (2013), les mesures d'intégration des travailleurs immigrants sont habituellement mises en place directement par les employeurs puisque le succès et le développement de leurs entreprises en dépendent. Par contre, les intervenants du milieu souhaitent une prise en charge accrue par le gouvernement, en ce qui concerne le processus d'accueil et d'intégration, afin de faire face à la présence croissante de travailleurs immigrants en région agricole (Bellerose & Yorn, 2013).

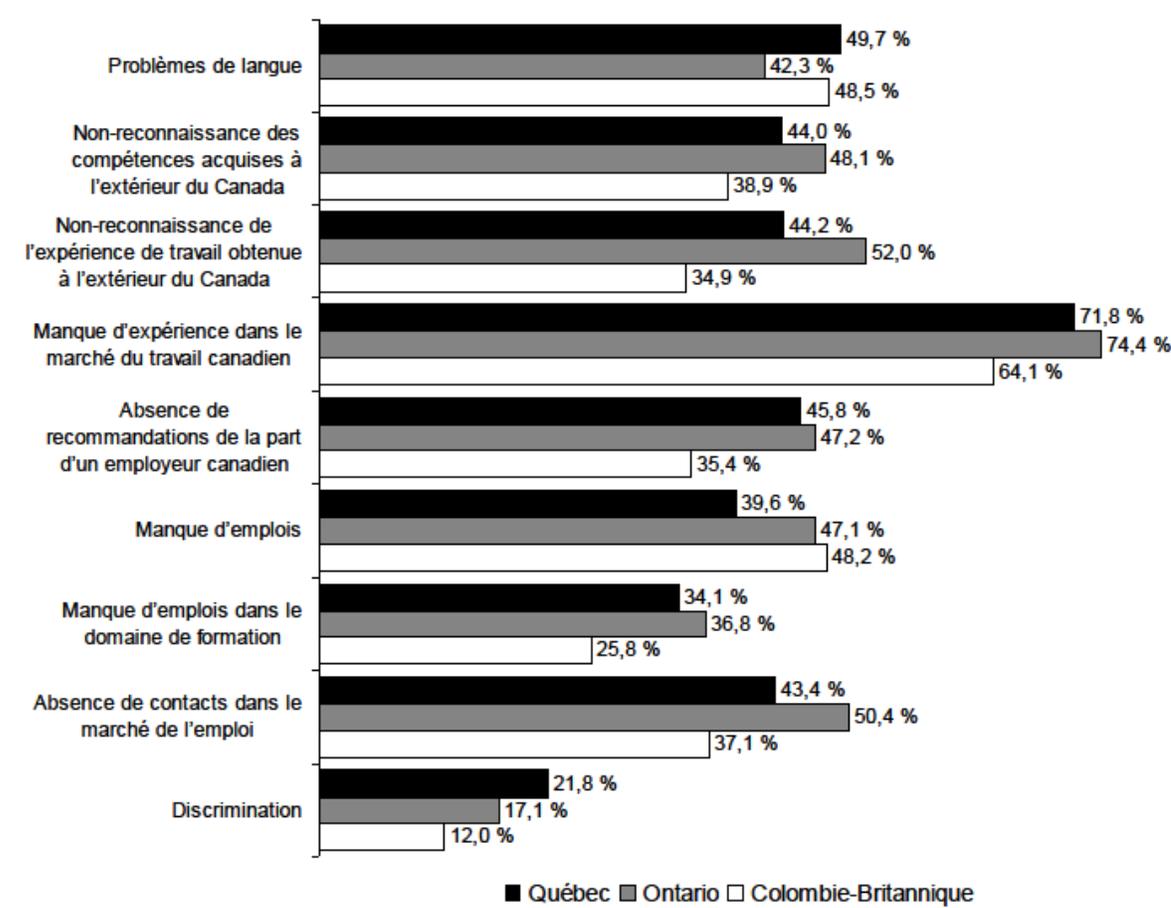
1.2.2 Difficultés et conditions de réussite de l'intégration des immigrants

Une intégration globale réussie comporte plusieurs aspects; elle comprend l'intégration linguistique, l'intégration sociale et l'intégration culturelle (Simard, 2007). Selon Simard (2007), l'établissement durable des immigrants est attribuable à plusieurs variables tant individuelles, environnementales ou structurelles. Les variables individuelles font référence au pays d'origine, à l'âge à l'arrivée, à la scolarisation, à l'expertise, etc. Les variables environnementales font référence à la diversification de l'emploi et à la qualité des services offerts. Finalement, les variables structurelles font référence à l'économie. Elle identifie deux conditions essentielles à l'enracinement, soit l'emploi et la qualité de vie globale. En ce qui a trait à l'emploi, il existe plusieurs difficultés pouvant être rencontrées par les nouveaux arrivants. Ces obstacles rendent plus ardue l'intégration au sein de leur nouvel emploi : le manque de reconnaissance des acquis par l'employeur, l'accès difficile à la formation et à l'accompagnement, la méconnaissance de la culture d'entreprise de l'arrivant ainsi que l'environnement et les conditions de travail.

Le manque d'expérience acquis au Canada serait un problème courant (Boudarbat, 2011). Selon une étude du CIRANO (2011), au Québec, 71,8 % des immigrants ont mentionné avoir éprouvé de la difficulté à se trouver un travail en relation à ce critère de sélection (graphique 4). Toujours selon cette étude, l'intégration des immigrants sur le marché du travail canadien serait directement reliée à une première expérience professionnelle réalisée au Canada. Les employeurs

sont au cœur du potentiel de l’insertion des immigrants au travail (Boudarbat, 2011). Pour les immigrants, le manque de reconnaissance par les employeurs de leur expérience de travail acquise à l’étranger constitue un obstacle important en plus de la méconnaissance du potentiel et de la qualité de la main-d’œuvre immigrante (Boudarbat, 2011).

Graphique 4 : Difficultés rencontrées par les immigrants pour trouver un emploi au Canada



Source : *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec*, Boudarbat, B., 2011.

Par ailleurs, d’autres facteurs sont associés aux problèmes d’intégration éprouvés par les personnes immigrantes. Parmi ceux-ci subsistent la difficulté d’accès à la formation et la rareté de l’emploi dans certains secteurs ou certaines régions (Godin, 2005). Ainsi, plus le « bagage » en formation et en expérience est grand, plus le potentiel d’insertion l’est aussi, ce qui favorise la

durabilité de l'emploi (Godin, 2005). À l'intérieur même de l'emploi, c'est l'accueil en entreprise, l'explication des tâches, la supervision et la capacité d'entrer en relation avec une main-d'œuvre hétérogène, de même que la répartition des tâches et des espaces, qui se révèlent des facteurs d'une bonne ou d'une mauvaise intégration (Simard, 1997).

Les valeurs et la culture de l'organisation sont déterminantes dans le processus d'intégration (Schein, 1999). Mintzberg (2000) définit l'organisation comme un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite de la réalisation d'une action commune. Pour que cette action soit collective, elle se doit de partager, entre tous ses membres, un système de représentations et de valeurs. En agriculture, la famille est au cœur du développement des entreprises (Simard, 1995). Que ce soit au niveau de sa structure de type familiale, de l'établissement de la relève ou de son patrimoine, il existe, en agriculture une forte relation avec les valeurs familiales (Simard, 1995). Dans le même sens, immigrer dans un milieu agricole est aussi un projet familial, d'où l'importance d'étudier cet aspect. L'enracinement de la famille immigrante est une condition de réussite à l'intégration puisqu'elle constitue un processus familial qui implique les conjoints et les enfants (Simard, 1995). La famille est un facteur de socialisation et d'intégration, car elle agit comme une force de cohésion et est stabilisatrice (Dumont 1991; Fortin 1988; OPDQ 1990). L'adaptation et l'enracinement sont facilités par la famille puisqu'elle permet l'apprentissage et la transmission des valeurs et normes sociales retrouvées dans les diverses cultures d'entreprise (Simard, 1995). La dynamique familiale se dégageant de l'immigration en milieu agricole a elle aussi un impact dans la collectivité. Comme exemple, Simard (1995) fait référence à la contribution du conjoint (e) et des enfants dans le tissu social en participant aux activités de la région. L'insertion sociale serait plus facile pour les enfants en lien avec leur cheminement dans le système scolaire. L'intégration des parents est, par le fait même, favorisée par l'accompagnement des enfants à leurs diverses activités, ce qui s'avérerait une excellente initiation à la culture régionale.

Un obstacle à l'intégration des immigrants est le manque de connaissance de la langue d'usage. Il existerait une corrélation entre le pays d'origine et les aptitudes à l'apprentissage de la langue française (Presnukhina, 2011). La connaissance du français est indispensable puisqu'elle est la langue principalement utilisée dans les milieux de travail au Québec, bien que l'anglais soit un atout et parfois exigé par certains employeurs (Presnukhina, 2011). Piché et Frenette (2001) soulignent que la langue française est reconnue par l'ensemble des Québécois (francophones, anglophones et nouveaux arrivants) comme étant la langue d'usage principale. Ainsi le français est devenu la langue d'intégration des nouveaux Québécois et un facteur d'intégration économique et sociale. La connaissance d'une langue est un prérequis de l'intégration des immigrants. Selon Boudarbat (2011), les problématiques liées à la langue lors de la recherche d'emploi touchent 49,7 % des immigrants au Québec (graphique 4). Au Québec, un des objectifs des politiques de l'intégration est le partage du français comme langue commune de la vie publique de la société québécoise (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 1991). Le milieu de travail étant un réseau important de relations, la langue qu'on y utilise devient donc un facteur important pour l'intégration en milieu de travail (Béland, 2008). La réussite de l'intégration linguistique des immigrants passe par le milieu de travail, car elle constitue une part importante des communications entre la société d'accueil et les nouveaux arrivants (Moffet & al, 2008).

Le statut d'emploi définit, lui aussi, le potentiel d'insertion des immigrants en emploi (Godin, 2005). Dans son étude, l'auteur constate un accroissement des emplois qualifiés d'atypiques, phénomène répandu dans les milieux agricoles. Ces emplois se caractérisent par leur durée éphémère (contrat, temps partiel) accentuant les risques de période sans emploi ou réduisant la participation au marché du travail (Godin, 2005). Selon l'auteur, faire appel à ce type d'emploi peut procurer l'expérience requise à l'obtention d'un emploi permanent. Ainsi, il identifie les emplois atypiques comme faisant partie d'un cheminement de carrière intéressant. Par contre, « *Les emplois atypiques favoriseraient une insertion économique rapide pour les nouveaux immigrants en quête d'un emploi sans nécessairement répondre à leurs besoins à long terme.* » Ainsi, « *les nouveaux arrivants risquent de voir leur période d'insertion se prolonger avant de connaître éventuellement une certaine stabilité sur le marché du travail.* » Bien

qu'offrant flexibilité, autonomie et souvent nécessitant peu de qualifications, les travailleurs exerçant des emplois atypiques doivent faire face à des conditions de travail difficiles comme une rémunération faible, sans avantages sociaux et sans sécurité d'emploi. Ils se retrouvent en situation professionnelle précaire, instable, offrant peu d'avenir (Godin, 2005). Ainsi, le salaire constitue un facteur important de la réussite de l'intégration des immigrants (Bégin, 2009; Boudarbat, 2011). Il est en fait un indicateur mesurant leur performance économique et par le fait même, leur degré d'intégration dans le marché du travail (Bégin, 2009; Boudarbat, 2011). Frenette et Morissette (2005) ont noté une régression du salaire des immigrants par rapport à celui des natifs canadiens entre 1980 et 2000. Cette détérioration de la situation économique des immigrants à leur arrivée comporte des conséquences à long terme. Ainsi, les immigrants performant moins bien sur le marché du travail que les natifs et sont plus à risque de se trouver dans une situation de faible revenu (Frenette & Morissette, 2005). Une autre étude soulève que près de 65 % des immigrants se trouveront dans cette situation au cours des premières années suivant leur arrivée (Picot, Hou, & Coulombe, 2007). Par contre, en comparaison avec les autres provinces canadiennes, la situation de la rémunération des immigrants du Québec semble avantageuse (Boudarbat & Boulet, 2010). L'insertion économique des immigrants est,

« conditionnés par les structures et institutions en place dans la société d'accueil – politiques de sélection et d'accueil, ordres professionnels, système de formation, marché du travail, etc. – de même que par d'autres acteurs, notamment les employeurs comme agents de premier plan. L'individu, en tant qu'acteur de son insertion économique, demeure également perméable à l'influence (réciproque) des différentes sphères de sa vie, notamment du domaine familial et social » (Bégin, 2009, p.75).

Globalement, la réussite de l'intégration des immigrants dans leur milieu de travail dépend d'une part de leur :

- acquisition d'une bonne connaissance de la langue d'usage;
- bonne connaissance des conditions liées à l'exercice de la profession ou du métier et de la culture de l'entreprise;
- capacité à développer des contacts personnels et professionnels le plus rapidement possible;

- capacité à faire valoir leur expérience et formation

et d'autres parts, par l'employeur en :

- reconnaissant les acquis et le potentiel du nouvel arrivant;
- fournissant un programme d'accompagnement et de formation
- favorisant une culture d'entreprise ouverte à la diversité culturelle
- offrant des conditions et un environnement de travail favorables

(Immigration diversité et inclusion Québec, 2014).

Par souci identitaire, les immigrants se sentent très près de leur groupe ethnique. Ils ressentent le besoin de maintenir les coutumes et les traditions de leurs ancêtres (Bernatchez, 2008). Nécessairement, ce besoin diffère d'un individu à l'autre et d'un groupe ethnique à l'autre. Ce sentiment d'appartenance constitue la base du nationalisme. Coutume et traditions ethniques s'harmonisent parfois avec difficultés lors de l'intégration en contexte de diversification culturelle (Bernatchez, 2008). La coutume et les traditions ethniques amplifient la différenciation ce qui crée une distance avec les individus se rapportant aux valeurs dominantes de la société (Bernatchez, 2008). Ce phénomène s'explique du fait qu'une personne appartient d'abord à son groupe ethnique et on évolue avec le temps vers un nationalisme sociétal (Bernatchez, 2008). Les référents ancestraux et patrimoniaux attribuables, entre autres, aux milieux agricoles rigidifient l'identité nationale et complexifient les rapports à diversité culturelle (Bernatchez, 2008).

Il est forcé de reconnaître que les problématiques associées à la diversité culturelle migrent par les milieux de travail (Konrad & Pringle, 2006). Des problématiques liées à la différenciation sont plus susceptibles de se produire en milieu de travail. Ainsi, les entreprises forment les lieux les plus sensibles aux traitements injustes ou discriminatoires plus particulièrement lors de l'intégration à un nouvel emploi. On observe 56 % des cas de discrimination dans les milieux de travail et ce, peu importe la société concernée. Ces discriminations font, la plupart du temps, référence à la race, au sexe et à l'origine sociale (Di Tomaso & Post, 2004). De plus, on observe que les gestionnaires manqueraient de connaissance pour faire face adéquatement la diversité

culturelle (Di Tomaso & Post, 2004). De fait, la diversité culturelle sollicite un management renouvelé et davantage soucieux de reconnaître la différence (Tjosvold & Leung, 2003). L'intégration des immigrants en milieu de travail nécessite un certain partage de valeurs liées à la société choisie. D'autre part, l'intégration sera plus facile pour les immigrants si ces derniers sont perçus en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise d'accueil (Bernatchez, 2008).

1.3 Les personnes immigrantes œuvrant dans le secteur agroalimentaire

1.3.1 Le portrait des personnes immigrantes dans le secteur agroalimentaire

Le Canada est un pays fondé sur l'agriculture et il a été construit principalement par les immigrants et les enfants d'immigrants (Statistique Canada, 2001). Le portrait de l'immigration a évolué au cours du temps. Bien que l'immigration totale canadienne continue d'augmenter, de l'ordre de 3,1 % entre 1971 et 2001, une réduction de celle-ci est observée dans la population agricole, soit de -1,7 % durant la même période (tableau 6) (Statistique Canada, 2001).

Tableau 6 : Proportion des immigrants au sein de la population générale et agricole, Canada

		Année de recensement			
		1971	1981	1991	2001
Population agricole totale		1 589 355	1 058 780	865 900	727 130
Immigrants dans la population agricole	Nb	135 380	86 410	61 970	49 295
	%	8,5	8,2	7,2	6,8
Population générale totale		21 568 310	24 083 500	26 994 045	29 639 030
Immigrants dans la population générale	Nb	3 295 530	3 843 335	4 342 890	5 448 480
	%	15,3	16,0	16,1	18,4

Source : *Base de données du couplage Agriculture-Population et Recensement de la population*, Statistique Canada, 2001.

La majorité des personnes qui ont immigré au Canada et qui pratiquent l'agriculture sont d'origine européenne et représentent 77 % des agriculteurs immigrants (tableau 6). Elles proviennent principalement des Pays-Bas, du Royaume-Uni et de l'Allemagne qui s'inscrivent comme étant les trois principaux pays de naissance des agriculteurs immigrants (tableau 7). Dans le recensement de la population de 2006, les immigrants au Québec comptaient pour 2,9 % de la population agricole totale de la province (Statistique Canada, 2006). Les Suisses représentaient alors 32,0 % de la population agricole immigrante de la province. En revanche ils représentaient moins de 1 % des immigrants de la population générale de la province. Au deuxième rang, les immigrants français comptaient pour 14 % de la population agricole de la province (Statistique Canada, 2006). Plus des deux tiers des agriculteurs immigrants d'origine suisse se retrouvent en Ontario et au Québec, œuvrant habituellement au sein de l'industrie laitière. Selon eux, notre pays est beaucoup plus propice à l'agriculture, les coûts d'exploitation étant moins élevés et la réglementation des fermes beaucoup moins contraignante (Statistique Canada, 2006). De plus, le régime de gestion de l'offre instauré au Canada dans le secteur laitier constitue un atout (Statistique Canada, 2006). Très peu d'immigrants agricoles et d'immigrants du milieu rural sont nés en Asie, soit 7,8 % et 6,2 % respectivement (Statistique Canada, 2001). En revanche, près de 40 % de la population immigrante urbaine vient d'Asie (Statistique Canada, 2001).

Tableau 7 : Lieu de naissance des agriculteurs immigrants selon la période d'immigration,
Canada

Lieu de naissance	Période d'immigration											
	Avant 1961		1961 à 1970		1971 à 1980		1981 à 1990		1991 à 2001		Toutes les périodes	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Total des agriculteurs immigrants en 2001	11 980	100,0	5 495	100,0	6 240	100,0	4 680	100,0	4 070	100,0	32 460	100,0
États-Unis	595	5,0	1 190	21,7	1 025	16,4	465	9,9	255	6,3	3 525	10,9
Europe	10 995	91,8	3 660	66,6	3 950	63,3	3 290	70,3	3 215	79,0	25 110	77,4
Asie	210	1,8	375	6,8	705	11,3	545	11,6	345	8,5	2 185	6,7
Afrique	40	0,3	40	0,7	110	1,8	40	0,9	60	1,5	285	0,9
Caraïbes, Amérique centrale et Amérique du Sud	110	0,9	155	2,8	340	5,4	260	5,6	125	3,1	990	3,0
Océanie et autres pays	30	0,3	80	1,5	105	1,7	90	1,9	65	1,6	365	1,1
(1) Comprend les données jusqu'au 15 mai 2001.												

Source : Base de données du couplage Agriculture-Population et Recensement de la population, Statistique Canada, 2001.

Tableau 8 : Principaux pays de naissance des exploitants immigrants, Canada

Pays de naissance	2001	
	Nombre	%
Tous les exploitants immigrants	32 460	100,0
Pays-Bas	7 460	23,0
Royaume-Uni	4 405	13,6
Allemagne	3 785	11,7
États-Unis	3 525	10,9
Suisse	2 125	6,5
Inde	1 030	3,2
Italie	870	2,7
Pologne	840	2,6
Portugal	745	2,3
Belgique	700	2,2
Autres pays	6 975	21,5

Source : *Base de données du couplage Agriculture-Population et Recensement de la population*, Statistique Canada, 2001.

Le genre d'exploitation agricole adopté par les agriculteurs immigrants réfère habituellement à une production agricole courante dans leur pays d'origine. Par exemple, 50 % des immigrants suisses s'adonnent à la production laitière, ceux originaires de l'Inde en fruiticulture et les Belges s'adonnent plutôt à la culture du tabac (Statistique Canada, 2001).

Les familles agricoles immigrantes comptent en moyenne de 3,3 membres par famille, ce qui est légèrement plus élevé que la population canadienne qui est de 3,0 personnes (Statistique Canada, 2001). Par contre, seulement 26 % des familles agricoles immigrantes ont des enfants de moins de 14 ans, comparativement à 33 % pour l'ensemble de la population agricole et à 37 % pour la population générale (Statistique Canada, 2001). La moyenne d'âge des exploitants agricoles est plus élevée que celle des travailleurs de l'ensemble de la population active (Statistique Canada, 2006). La même tendance s'observe chez les agriculteurs immigrants au Canada dont l'âge moyen se situe à 54 ans, soit environ cinq ans de plus que les exploitants agricoles de souche (Statistique Canada, 2006).

Même si les travailleurs québécois sont préconisés par le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, il est nécessaire de faire appel à d'autres bassins pour répondre au besoin en main-d'œuvre. Outre les immigrants permanents, le Canada ouvre aussi ses portes à des travailleurs étrangers temporaires par le biais de divers programmes de ressources humaines. Ces programmes permettent l'embauche des travailleurs étrangers temporaires afin de satisfaire aux besoins de ressources humaines du secteur. Des statistiques révèlent un intérêt croissant et une augmentation du nombre de demandes dans le cadre des programmes de travailleurs étrangers temporaires pour l'accès à des travailleurs agricoles (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Mentionnons notamment le programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) administrés par Emploi et Développement social Canada (EDSC) et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), le programme des travailleurs agricoles saisonniers (PTAS), le Volet agricole et les volets des professions peu spécialisées et professions spécialisées de l'agriculture. Des conditions particulières varient selon chaque programme (Équipe spéciale sur la main-d'oeuvre, 2013). Le PTAS a pris naissance à la suite

d'une entente entre les gouvernements membres du Commonwealth des Antilles et du Mexique. Dès lors, le Canada a mis en place un programme d'immigration temporaire visant les travailleurs agricoles saisonniers. Cette mesure, nommée le Programme des travailleurs agricoles saisonniers Antilles — Mexique (PTAS) a été instauré en 1974 afin de contrer les pénuries de main-d'œuvre locales existantes. Elle permet aux travailleurs qualifiés de séjourner en territoire canadien pour une période maximum de huit mois (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 2014). Ce programme vise les productions horticoles, les pépinières et les productions en serres, l'apiculture, la culture du tabac et la culture du gazon. Certains produits animaux sont aussi impliqués au Québec uniquement. Certains migrants travaillent aussi dans des conserveries ou des usines de transformation du poisson ou de la viande. L'employeur se doit de fournir un minimum de 240 heures de travail durant la période. Une fois leur contrat saisonnier arrivé à expiration, les travailleurs retournent dans leur pays (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 2014; Union des producteurs agricoles, 2014).

Il existe aussi le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) qui contrairement au PTAS, n'est assorti d'aucune restriction quant au pays d'origine des travailleurs (Union des producteurs agricoles, 2014). Des ententes sont cependant négociées avec le Guatemala, le Honduras et l'El Salvador pour simplifier le processus relatif au traitement des visas. Dans ce cas-ci, la période d'un contrat de travail ne doit pas dépasser 24 mois. Le cadre de ces programmes permet au Canada de bien réguler l'entrée au pays des travailleurs étrangers temporaires, de procurer une supervision en ce qui concerne leur salaire, ainsi que leurs conditions de travail, en plus de garder un équilibre dans le secteur de l'emploi agricole (Nievas, 2008).

Une étude menée par l'Institut Nord-Sud (Maxwell, 2006) révèle qu'en 2004, 10 777 travailleurs saisonniers temporaires d'origine mexicaine sont admis au Canada et 8 110 de la Jamaïque, de la Barbade, de Trinité-et-Tobago, et de l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECS) (Grenade, Antigua, Dominique, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-

Vincent-et-les — Grenadines, et Monserrat). En 2000, les travailleurs des Caraïbes et du Mexique représentaient environ 18 % de l'ensemble de la main-d'œuvre en horticulture au Canada. Ces travailleurs seraient embauchés par près de 1800 fermes du pays.

1.3.2 La pertinence sociale et scientifique de la recherche

Le Bureau International du Travail des Nations Unies indique que les travailleurs agricoles dans le monde sont comme « les plus pauvres d'entre les pauvres ». Le secteur agricole canadien, pour sa part, constitue un moteur économique important (Eco ressources consultants, 2009). Compte tenu de la situation de l'embauche difficile, la participation de travailleurs étrangers est devenue essentielle. Selon l'équipe spéciale de la main-d'œuvre, le PTET répond aux problèmes liés à l'offre actuelle de main-d'œuvre et serait essentiel au succès des entreprises agricoles. L'adhésion à ces programmes faciliterait l'accès à des travailleurs ce qui assurerait un maximum d'efficacité et de compétitivité (Équipe spéciale sur la main-d'oeuvre, 2013). De plus, de moins en moins de résidents canadiens sont prêts à accepter les faibles salaires et les conditions de travail difficiles en agriculture (Maxwell, 2006). Par contre, selon l'Institut Nord-Sud (2006, p.: p.2)

... pour les travailleurs saisonniers, la possibilité de gagner un salaire canadien représente un moyen intéressant d'augmenter leur faible revenu et leurs possibilités d'emploi limitées dans leur pays d'origine où les conditions économiques sont en baisse. L'envoi du salaire que gagnent les travailleurs étrangers génère des devises étrangères pour le développement économique de leur pays.

Ainsi, les travailleurs agricoles saisonniers occasionnels du Québec ont majoritairement un statut précaire (Mimeault & Simard, 2001). Dans ce contexte *a priori* « gagnant gagnant », cette recherche se concentre sur les stratégies d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants dans les entreprises agricoles.

D'autre part, les données statistiques exactes quant aux caractéristiques de la main-d'œuvre agricole du Canada sont limitées (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Les tendances observées dans la production commerciale des serres, la culture des arbres et buissons à des fins de vente, et la conserverie alimentaire laissent croire que ces sous-secteurs peuvent connaître une expansion (Maxwell, 2006). Selon les prévisions de Statistiques Canada, il pourrait y avoir 2,2 millions de nouveaux immigrants au Canada d'ici l'an 2020, ce qui représenterait les deux tiers de la croissance démographique du pays (Financière agricole Canada, 2013). La croissance de la population au Canada crée de nouveaux débouchés pour les producteurs et les transformateurs de denrées alimentaires (Financière agricole Canada, 2013). Ainsi, il est probable de connaître une augmentation de la demande de migrants agricoles saisonniers à faibles salaires, au Canada (Maxwell, 2006). En plus de devoir faire face à l'augmentation de la valeur du dollar canadien et à celle des prix de l'énergie, la concurrence des marchés incite les producteurs canadiens à réduire leurs coûts de production rendant difficile le support des coûts de main-d'œuvre plus élevés (Maxwell, 2006). En raison de la taille importante de la main-d'œuvre immigrante, combinée au recours croissant aux travailleurs étrangers (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009), cette recherche s'insère dans un contexte très actuel.

Finalement, cette recension des écrits a permis de constater qu'il existe très peu de recherches à ce jour, s'intéressant aux principes d'accueil et d'intégration; et ce d'autant plus au sein des entreprises agricoles. En ce qui concerne les immigrants permanents, le gouvernement assure un certain suivi par l'entremise de services d'accueil, d'accompagnement et de soutien à l'intégration (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 2014). Des organismes partenaires du Ministère sont mis en place pour offrir un soutien dans les démarches des nouveaux arrivants permanents (Ministère des communautés culturelles et de l'immigration, 2014), mais l'accompagnement offert ne cible pas les particularités du milieu agricole. De plus, pour qu'un immigrant puisse bénéficier d'un accompagnement il doit être immigrant permanent ou en processus de l'octroi éventuel de la résidence permanente (Ministère des communautés

culturelles et de l'immigration, 2014). Ainsi, en ce qui concerne les immigrants temporaires, aucun accompagnement n'est offert, tant pour le travailleur que pour l'employeur. Étant donné la nature de l'entente contractuelle entre les parties et de sa durée éphémère, l'entière responsabilité des employés immigrants, en matière d'accueil et d'intégration en entreprise, est assumée par l'employeur.

Il existe peu de recherches s'intéressant aux impacts de l'accueil et de l'intégration sur la rétention des employés dans une organisation. L'implication de travailleurs immigrants dans le monde agricole est un phénomène somme toute assez récent, mais prendra fort probablement de l'ampleur. En effet, selon l'Institut de la statistique du Québec 2009, après 2029, seule l'immigration deviendra la source de croissance démographique de notre État. L'Institut prévoit aussi que le Québec accueillera 300 000 personnes immigrantes au cours de la prochaine décennie. Emploi-Québec estime donc que l'immigration devrait accroître la population active de plus de 225 000 personnes (Institut de la statistique du Québec, 2009). En ce qui concerne les travailleurs étrangers, des employeurs agricoles ont été sondés en 2008 par rapport à leur perception de leurs besoins en main-d'œuvre à venir. Ils ont prévu une augmentation de plus de 10 % de leurs besoins en emploi jusqu'en 2010 et une augmentation de 20 % jusqu'en 2013 (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009). Malgré cette tendance, les écrits concernant l'intégration des travailleurs immigrants dans le milieu agricole sont pratiquement inexistantes.

De plus, les ressources en gestion des personnes semblent très limitées dans ce secteur. Bien qu'il existe plusieurs intervenants dans le milieu agricole, leurs champs d'exercices ne concernent pas la gestion des ressources humaines.

Voici les principaux acteurs et leurs rôles :

- MAPAQ : il est responsable du développement du secteur bioalimentaire au Québec. Le Ministère est aussi responsable de contribuer à la protection de la santé publique et à l'amélioration de la santé animale en exerçant une surveillance de

toute la chaîne bioalimentaire. Ses interventions touchent les producteurs agricoles en ce qui concerne la mise en œuvre des politiques et des programmes nécessaires au développement du secteur bioalimentaire à travers un soutien professionnel, un encadrement réglementaire ou un appui financier. Ainsi, son mandat ne tient pas compte des problématiques de gestion individuelle de ce type d'entreprise.

- UPA : une organisation démocratiquement contrôlée par et pour ses membres au cœur d'une vie syndicale dynamique, elle est financée par des producteurs agricoles. Elle assure : leur défense, les intérêts collectifs, le maintien et le développement d'entreprises agricoles, une juste rémunération par les actions collectives de mise en marché, la protection de la zone et des activités agricoles, de l'environnement et le développement d'une agriculture durable, l'accès à la profession et au syndicalisme agricole pour la relève, l'accès à de la formation et à des services-conseils, la qualité de vie et la sécurité sur les fermes.
- La Financière Agricole : un organisme administré par des représentants du gouvernement et des producteurs agricoles, qui regroupent les assurances agricoles, le financement agricole et les autres outils financiers.
- Réseau Agriconseils : le rôle premier des réseaux Agriconseils est de faciliter l'accès aux services-conseils au plus grand nombre d'entreprises agricoles possible, faisant le lien entre les besoins des entreprises agricoles et les dispensateurs de services-conseils subventionnés ou non dans le domaine technique de production, de la gestion financière et de l'agroenvironnement.
- Groupes conseils agricoles du Québec (GCAQ) : OSBL partenaire du réseau agriconseil offrant des services-conseils en gestion principalement financière.

CHAPITRE 2

LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Introduction

Au cours du présent chapitre, les objectifs de recherche seront présentés, en plus des différents concepts à l'étude. La pertinence du choix méthodologique de l'approche qualitative et les éléments essentiels à la collecte de données seront aussi abordés.

2.2 Objet et question de recherche

2.2.1 Question de la recherche

Le chapitre 1 a mis en lumière l'importance de l'agriculture dans l'économie québécoise. La rareté de la main-d'œuvre est observée dans ce secteur d'activité, alors que les besoins ont tendance à croître. Les entreprises du secteur se tournent de plus en plus vers une main-d'œuvre immigrante afin de pallier cette problématique. Des ressources d'accompagnement à l'intégration des immigrants sont disponibles dans le cas d'immigrations permanentes, mais ne ciblent pas les particularités du milieu agricole. Les exploitations agricoles québécoises sont principalement de type familial et embauchent peu d'employés. Répondant aux exigences du marché, leur développement et leurs besoins accrus de main-d'œuvre engendrent de nouveaux défis. C'est avec une faible expertise en la matière et peu de ressources que les gestionnaires d'entreprises agricoles du secteur primaire doivent gérer les personnes en milieu de travail. L'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants au cœur de leur ferme constituent une étape cruciale au succès et à la pérennité du lien d'emploi. La question de recherche se décline comme suit : *Comment les exploitants agricoles québécois accueillent-ils et intègrent-ils les travailleurs immigrants?*

2.2.2 Objectif de la recherche

a) Objectif principal

Cette recherche a pour principal objectif de dégager et de décrire les pratiques d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants déployées dans les exploitations agricoles québécoises.

b) Objectifs spécifiques

En ce qui concerne les objectifs spécifiques, ils se résument aux suivants :

- dégager et décrire les ressources à la disposition des exploitants agricoles pour accueillir les employés immigrants ;
- dégager et décrire les difficultés auxquelles sont confrontés les propriétaires des exploitations agricoles québécoises au regard des pratiques d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants ;
- dégager et décrire les facteurs de réussite de l'accueil et de l'intégration des travailleurs immigrants en entreprise agricole.

2.3 La proposition de départ

À priori, les pratiques de gestion des ressources humaines, principalement celles liées à l'accueil et à l'intégration favorisent la rétention en entreprise et le développement des compétences d'un nouvel employé. Ces pratiques y contribuent d'autant plus dans un contexte où la main-d'œuvre est immigrante impliquant de grands défis sur les plans de l'apprentissage et de l'adaptation. La proposition préliminaire de cette étude est à l'effet que le développement des compétences en gestion des ressources humaines des exploitants agricoles plus spécifiquement en accueil et intégration de leurs travailleurs immigrants contribue au bon déroulement de cette période critique. En tenant compte des particularités des entreprises de types familiales à savoir

la faible expertise en gestion des ressources humaines des dirigeants d'entreprise agricole, les défis liés aux différences culturelles, aux rares recours aux formations ou à l'accompagnement disponibles en gestion des ressources humaines il est possiblement difficile pour les exploitants agricoles de mettre en place des pratiques d'accueil et d'intégration efficaces.

2.4 Les concepts à l'étude

Cette section consiste à approfondir le concept clé à la base de cette recherche soit : les pratiques d'accueil et d'intégration.

2.4.1 L'accueil et l'intégration

Le concept d'accueil et d'intégration est un processus qui se décline en plusieurs étapes s'échelonnant sur plusieurs mois. Ce concept est généralement défini selon quatre étapes principales soit : la préparation à l'accueil, l'accueil en soi, l'intégration ou l'initiation et le suivi ou encore l'acclimatation (Emploi-Québec, 2016). Dans le cadre de ce projet, ces différentes étapes ont été analysées en lien avec les pratiques des exploitants agricoles en matière des ressources humaines.

La préparation à l'accueil se définit comme étant l'ensemble des éléments qui sont mis en place par l'employeur en vue de la venue d'un futur employé que ce soit d'ordre administratif ou organisationnel. La préparation à l'accueil doit prendre en compte des éléments de nature générale liés à l'entreprise et à l'environnement de travail, d'éléments spécifiques au poste et d'éléments spécifique à l'organisation (Dolan & Saba, 2013).

Les activités d'accueil, pour leurs parts, se définissent comme étant les premiers contacts entre le nouvel employé et son environnement de travail et les personnes participant aux activités de l'entreprise. Ainsi, l'accueil consiste à la transmission d'information nécessaire à l'employé

telle que l'historique, les valeurs et les politiques de l'entreprise, les membres du personnel, les comportements souhaités ainsi que son rôle (Dolan & Saba, 2013).

L'initiation constitue la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Elle consiste à l'acquisition de connaissances, d'habileté, d'aptitudes et des valeurs nécessaires à l'adaptation du nouvel employé dans son emploi (Delphine Lacaze, 2005).

Cette étape nécessite la supervision de la mise en pratique, en plus d'une rétroaction en continu afin de s'assurer du transfert des apprentissages (Desrochers, 2001). Les stratégies suivantes favorisent l'efficacité de la démarche (Desrochers, 2001):

- élaborer un plan de formation et le transmettre à l'employé ;
- établir des objectifs liés aux fonctions ;
- assurer un suivi des progrès du travailleur ;
- prévoir des périodes de formation ;
- réorganiser le travail durant l'entraînement pour assurer l'atteinte des objectifs de travail durant cette période ;
- reconnaître les acquis.

L'acclimatation consiste à s'assurer que l'employé est satisfait de son accueil et de son intégration. Une fois la période d'intégration complétée, le responsable s'assure de répondre aux questionnements qui peuvent subsister chez l'employé. Cette étape peut se réaliser par le biais d'une rencontre où le responsable offre son soutien. Il est important de valider la satisfaction de l'employé face à son intégration et son bien-être au travail (Desrochers, 2001).

2.5 La méthodologie de recherche

Cette recherche a pour objet un phénomène social dont les discours et les perceptions des acteurs sont essentiels à sa compréhension (Denzin & Lincoln, 2000). Les études en sciences sociales nécessitent une méthodologie souple pour obtenir un portrait réaliste de ses phénomènes. Cette souplesse permet l'adaptation du modèle opératoire à mesure que se déploie le plan de recherche (Deslaurier, 1991). Cet avantage permet au projet de s'adapter aux imprévus que comporte l'étude des vivants (Deslaurier, 1991). Ainsi, dans le cadre de cette recherche la méthode qualitative est privilégiée, car sa démarche s'induit par sa souplesse et son adaptabilité mettant l'accent sur la réalité sociale et sur le sens octroyé à cette réalité par les acteurs (Denzin & Lincoln, 2000).

2.5.1 La méthodologie qualitative inductive

L'approche qualitative repose ici sur l'interprétation et la perception plutôt que sur la recherche d'une vérité rationnelle ou objective (Lemoigne, 1995). En effet, cette approche vise la compréhension de la réalité vécue par les sujets en essayant de pénétrer à l'intérieur de l'univers observé (Becker, 2002). Elle analyse des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs (Dumez, 2011).

Quant à la démarche inductive, elle étudie le réel (Alami, Desjeux, & Garabuau-Moussaoui, 2009). Cette recherche priorise donc une méthode exploratoire d'un phénomène social, plus précisément dans une démarche inductive. Par définition, l'approche inductive consiste à une généralisation par laquelle le chercheur, en se basant sur un certain nombre d'exemples concrets, déduira que la relation sera la même pour toutes les observations à venir (Thietart & al., 2014). Ainsi, à partir de ses observations, le chercheur tentera de produire du sens (Thietart & al., 2014). Cette approche s'adapte au contexte de ce projet de recherche puisque l'objectif d'identifier et de décrire les pratiques d'accueil et d'intégration nécessitera des observations de terrain. De plus, la méthode qualitative inductive se prête aux situations problématiques peu documentées, tel que le sujet de recherche ici abordé (Lemoigne, 1995).

L'approche inductive nécessite l'exploration et l'analyse des faits, et en ce sens, l'entretien s'inscrit comme étant un bon dispositif de collecte de données. L'outil principal de collecte de données privilégié dans cette étude est l'entrevue semi-dirigée. Ce type d'entretien permet à la fois d'obtenir des résultats fiables et qui correspondent à ce que pense véritablement la personne interviewée, tout en gardant l'accent sur les objectifs de la recherche (Blanchet & al., 1985). Lors de l'entretien, l'intervieweur pose une question et guide le répondant à travers ses réponses en lien avec le thème abordé (Boutin, 2006). L'aspect directif de cette approche permet de définir clairement et concrètement l'outil d'investigation, ce qui favorise la précision des réponses (Blanchet & al., 1985). Pour sa part, l'aspect non directif favorise l'authenticité et la prise en compte du contexte des réponses de l'interviewé (Blanchet & al., 1985). De plus, cet outil assure une certaine latitude puisqu'il permet au répondant de développer sur des thèmes auxquels l'intervieweur n'aurait pas pensé au préalable (Boutin, 2006). En somme, l'entretien semi-dirigé assure la conciliation entre la validité et la fiabilité (Blanchet & al., 1985). Cette méthode convient parfaitement à l'objectif de cette recherche puisqu'elle s'attarde au sens que les exploitants agricoles donnent à leurs pratiques d'accueil et d'intégration (Quivy & Campenhoudt, 2006). De plus, elle s'intéresse aux événements auxquels ils sont confrontés comme : « *leurs représentations sociales, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc.* (Quivy & Campenhoudt, 2006). Pour cette étude, le processus d'enquête par l'entretien individuel a été adopté en tentant d'aborder une attitude le plus neutre possible pour ne pas influencer l'expression des sentiments et de la pensée de l'interviewé.

Le Centre d'emploi agricole (CEA) de la fédération régionale de l'UPA de la Beauce a, en 2011, mis en œuvre un projet d'intégration de personnes immigrantes pour combler des emplois d'ouvriers en production porcine et d'ouvriers en production laitière. En plus de répondre aux besoins des producteurs agricoles en matière de main-d'œuvre, ce projet favorise l'implication des personnes immigrantes dans le développement socioéconomique de la région.

C'est par l'entremise de ce projet qu'il a été possible prendre contact avec des producteurs agricoles correspondants aux critères de la population cible concernant cette recherche.

L'échantillon se compose de 11 exploitants agricoles ayant embauché des personnes immigrantes, déjà en sol canadien, ou travailleurs étrangers temporaires comme ouvriers agricoles. Le recrutement s'est fait par le biais du projet d'intégration de personnes immigrantes à l'initiative du Centre d'emploi agricole de la Beauce. À priori, dû aux spécificités du projet du CEA, cette recherche ne pouvait pas faire l'état de la situation des travailleurs immigrants temporaires, bien qu'ils représentent un bassin plus important des travailleurs agricoles immigrants. De plus, le projet de l'UPA s'est concentré sur les exploitations agricoles du secteur porcin en raison des horaires et des conditions de travail moins contraignant de ce secteur favorisant ainsi l'attraction de candidats. L'échantillon devait donc se limiter aux exploitants de ferme porcine de la région de Chaudière-Appalaches ayant recours à des immigrants permanents comme employés. À la suite des premiers entretiens s'en sont suivi des référencements de la part des premiers candidats ayant participé au projet de recherche. Dans une même région, les producteurs agricoles employant des travailleurs immigrants comme main-d'œuvre forment un réseau. Plusieurs d'entre eux ont identifié des tiers qui embauchent aussi des travailleurs immigrants. Cette ressource a permis un échantillon d'exploitants agricoles plus diversifiés. Ainsi, il a été possible de rencontrer des personnes de plusieurs secteurs d'activité. La plupart de ces producteurs agricoles ont de plus en plus recours à de la main-d'œuvre étrangère temporaire. En somme, les entretiens ont été réalisés chez des exploitants agricoles du secteur primaire s'étant tourné principalement vers des travailleurs étrangers temporaires en plus des quelques travailleurs immigrants pour combler leurs besoins en main-d'œuvre. Le tableau 9 résume le profil des entreprises rencontrées.

Tableau 9 : Profil des entreprises participantes aux entretiens semi-dirigés

	Secteur d'activité	Région	Nombre d'employés permanents	Nombre d'employés temporaires	Nombre d'employés immigrants	Rôle du répondant
1	Production porcine	Beauce	15	3	2	Directeur de production
2	Production porcine	Beauce	15	3	2	Superviseur
3	Production bovine	Portneuf	10	3	3	Directeur général
4	Production porcine	Beauce	12	0	6	Superviseur
5	Maraîcher	Bellechasse	15	10	4	Président
6	Consultant	Québec	-	-	-	Accompagnement aux employeurs
7	Maraîcher	Bellechasse	3	18	6	Propriétaire
8	Production laitière	Bellechasse	12	8	3	Directeur administration
9	Production céréales	Beauce	3	12	9	Propriétaire
10	Maraîcher	Bellechasse	0	16	10	Propriétaire
11	Maraîcher	Bellechasse	0	12	2	Propriétaire

Dans un premier temps, les exploitants ciblés ont été préalablement contactés par la responsable du projet de la Fédération de l'UPA. Les principaux intéressés ont été « mis en contexte » lors d'une rencontre téléphonique d'une durée approximative de vingt minutes. En plus de permettre la sélection, cette entrevue initiale a fourni les renseignements utiles à l'élucidation des futures questions de l'enquête. Dans le cadre d'une recherche qualitative, la sélection des participants se base sur les connaissances qu'ils peuvent fournir sur le sujet traité (D'Ambroise & Audet, 1996). À la suite de cette entrevue, les personnes intéressées et faisant preuve d'expérience ont été sélectionnées.

Après avoir obtenu la certification éthique (voir index), une rencontre a été planifiée chez les exploitants agricoles sélectionnés. La confidentialité et l'anonymat ont été assurés à l'aide d'un formulaire de consentement (voir index) préalablement lu et approuvé par le candidat au début de la rencontre. S'en suit l'entretien semi-dirigé proprement dit. Pour cette occasion, un guide d'entretien a été prévu afin de bien centrer les échanges sur les thèmes choisis (Boutin, 2006). Ce guide comporte vingt-neuf questions réparties entre les quatre étapes du processus d'accueil et d'intégration soit : la préparation avant l'arrivée du nouvel employé, les activités d'accueil, l'initiation et l'acclimatation (annexe 1). Pour favoriser un climat d'échange, les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail, c'est-à-dire à la ferme. Bien que l'environnement rendait les conditions difficiles, les entretiens ont été enregistrés. En effet, étant au cœur des activités de l'entreprise, les entretiens pouvaient être interrompus ou encore se dérouler dans un environnement bruyant. Néanmoins, la prise de note a été fondamentale dans le processus en permettant l'indication des signaux non verbaux, mais significatifs.

Durant la démarche de recherche, les exploitants agricoles ont été questionnés sur les aspects du processus d'accueil et d'intégration afin de cerner leurs pratiques d'accueil et d'intégration. Concrètement, les entrevues semi-dirigées ont fait la lumière sur les points tels que suggérés par St-Onge et al. (2009) ainsi que par Coekelberghs et al. (2007). Dans un premier temps, le processus d'accueil a été abordé en deux phases distinctes, soit la planification de

l'arrivée et les activités d'accueil proprement dites. La première phase s'intéresse aux aspects tels que : la préparation du contrat de travail et des documents d'information liés aux conditions de l'emploi (assurances, fonds de pension, etc.), la préparation des coordonnées et références des personnes ressources et finalement, la prise d'informations sur l'arrivant, son histoire et sa culture. S'en sont suivies les activités d'accueil qui s'attardent à la présentation de l'organisation, la présentation du poste et la description des tâches, la présentation des collègues (organigramme, rôles et responsabilités, etc.) et la présentation des personnes ressources. Ensuite, les actions liées à l'intégration ont été questionnées. Elles se subdivisent en deux catégories : celles en lien avec l'initiation et celles en lien avec l'acclimatation. L'initiation fait référence aux entretiens avec l'employé en ce qui a trait à ses fonctions (formation, coaching), à la planification (calendrier de suivi), au fonctionnement (les attentes et objectifs) et à l'évaluation (feedback). Pour sa part, l'acclimatation fait référence au soutien et parrainage, à la reconnaissance, à la communication et rétroaction et aux diverses activités sociales. Ainsi, l'ensemble de ses points ont été intégrés dans le guide d'entretien (annexe 1).

2.5.2 L'analyse du corpus de données

Une analyse thématique a été préconisée. Ainsi, le corpus de données a été subdivisé et regroupé selon les thèmes déterminés par le cadre d'analyse soit : la préparation de l'accueil, le processus d'accueil, l'intégration et l'acclimatation. Un repérage d'indices et d'indicateurs a été effectué afin de permettre leur organisation systématique sous une forme plus précise et fiable (Bardin, 1977). Un découpage du corpus de donnée en unités comparables a permis sa catégorisation permettant son analyse. Il s'agit donc de sortir du contexte des parties d'entrevues et de les regrouper par thèmes (Savoie-Zajc, 2000).

CHAPITRE 3 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les exploitants d'entreprises agricoles ayant participé à la recherche par le biais d'entretiens semi-dirigés ont rencontré des difficultés durant le processus d'accueil et d'intégration des travailleurs étrangers ou immigrants. La faible expertise en gestion des ressources humaines des dirigeants d'entreprise agricole y a contribué. Pour y faire face, certains d'entre eux font appel à des ressources extérieures, tandis que d'autres tentent la mise en place de pratiques correctives liées aux expériences. Les pratiques des employeurs quant au processus d'accueil et d'intégration sont présentées en fonction de la définition de ce concept qui le décline en quatre étapes principales soit : la préparation à l'accueil, l'accueil en soi, l'intégration et l'acclimatation.

3.1 La préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil d'un travailleur nécessite la mise en place de l'environnement et des outils de travail, des documents nécessaires à l'embauche ainsi que les documents d'information, en plus d'aviser les collaborateurs. Les dispositions des programmes permettant aux producteurs agricoles d'embaucher de la main-d'œuvre étrangère assurent en partie la préparation à l'arrivée d'un travailleur étranger temporaire. Pour l'admissibilité aux programmes, l'employeur doit fournir à Service Canada une panoplie de documents, dont le contrat de travail et l'évaluation du besoin de main-d'œuvre, en plus de leur procurer un logement. Bien que ces dispositions devraient favoriser la préparation de l'employeur à l'arrivée d'un nouvel employé, cette étape est principalement assurée par un intervenant externe qui provient soit d'une entreprise privée ou encore des services de la fédération de l'UPA de leur région. Plusieurs des participants ont affirmé avoir recours à ces ressources. L'un d'eux décrit le processus et l'importance qu'il accorde à cet accompagnement :

4- *« Et bien, c'est les demandes dans le fond... Moi je fais affaire avec un organisme dans le fond là... Avec un intervenant. Ça fait que toute la paperasse ce n'est pas moi qui s'occupe de ça. C'est tout eux autres qui font ça. Ça fait que finalement c'est un processus qui est long, mais tu sais, finalement, ce n'est pas trop compliqué. (Rires) Nous autres on signe en bas des formulaires et... On s'organise pour qu'ils soient logés et puis on part avec ça. »*

Sans l'intervention externe, il semble difficile pour le producteur d'envisager la préparation de l'arrivée du travailleur étranger temporaire. Un participant affirme qu'il tenterait tout de même de trouver une ressource pour l'accompagner dans sa démarche :

4- *« Pas avoir le choix, j'imagine qu'on le ferait dans le fond là, mais tu sais finalement on a chacun nos forces et nos faiblesses. Pis moi, ce bout là... Probablement qu'il faudrait que je le délègue à quelqu'un. Mais tu sais, quand t'as pas le choix, t'as pas le choix. »*

En ce sens, la préparation des documents nécessaires à l'embauche est ainsi, la plupart du temps, assurée par un tiers. En pratique, leurs interventions ne couvrent pas de la préparation de l'environnement, des outils de travail, des documents d'information aux travailleurs ou de l'étape qui consiste à aviser les employés et les responsables de l'intégration au sein de l'entreprise. De fait, liés à la faible expertise en gestion des ressources humaines des employeurs, ces éléments ont été souvent omis ou encore jugés secondaires. Un participant exprime sa vision face à l'importance de fournir de l'information au nouvel employé concernant l'entreprise :

8- *« Puis, moi j'avais préparé des choses écrites aussi, qui expliquaient l'histoire de la ferme, que ma sœur m'avait aidé à traduire. Qui expliquait ce qu'on attendait d'eux autres et le travail qu'ils allaient avoir à faire. Puis je me suis rendu compte qu'avec eux autres ça donnait rien là. C'est des gars peu instruits... moi ils savaient lire quand même, mais... il ne feront pas comme moi mettons...et dire : « Aye, c'est intéressant!!! Je vais lire ça, c'est l'fun! » Tu sais eux autres, ils s'en sacraient ben gros des papiers que j'avais écrits. Ça fait que... »*

Un autre affirme que l'accompagnement offert par l'intervenant externe est suffisant, bien que le processus soit ardu :

5- *« Le plus gros problème, ben c'est sur qu'avec la firme qu'on fait affaire, c'est sûr qu'on est chanceux d'être ben encadré, ça bien été. Y'a un manque, c'est ça, les lois changent tellement que des fois, eux aussi, ils le savent à la dernière minute. Y reste que ce n'est pas évident là. Mais non, je pense qu'on est assez bien encadré, ça ben été là. »*

Cette affirmation fait ressortir l'aspect administratif de la planification de l'accueil d'un travailleur semble, selon les exploitants, suffire comme encadrement.

Par contre, la perception d'un responsable des employés est plus divergente. En effet, un superviseur a manifesté son inquiétude face à l'arrivée imminente de travailleurs étrangers en soulignant n'avoir eu ni le temps ni les ressources nécessaires pour y faire face. Voici ce qu'il exprime sur la façon dont les dirigeants de l'entreprise planifient l'arrivée de travailleurs immigrants :

2- *«Je sais qu'ils préparent toute la place ici avant. Ils nous ont avertis qu'en février, qu'ils [les travailleurs immigrants] allaient arriver. C'est la partie, comme je te disais, qui m'inquiète. C'est qu'ils parlent juste espagnol eux autres. C'est la partie qui m'inquiète. On essaie d'apprendre les mots de base pour commencer et s'ils veulent travailler au pire, on... (hésitation) (rires)... ben un peu de langage des signes (rires) c'est ça... Pour commencer et après ça, on va essayer de développer... En gros, c'est vraiment la partie qui m'inquiète le plus.*

Un seul des participants affirme rencontrer ses employés avant l'arrivée de nouveaux travailleurs pour planifier le travail.

Le commentaire de ce superviseur met en lumière la principale difficulté rencontrée lors de planification et la préparation avant l'arrivée des travailleurs est liée à la barrière linguistique. Bien que ce défi fût appréhendé par les dirigeants d'entreprise, peu de moyens ont été mis en place pour y faire face. Malgré que cette difficulté ait été identifiée par tous les participants, seulement deux d'entre eux ont tenté d'y remédier.

Le premier explique qu'il fait son recrutement en fonction de la francisation des candidats pour éviter les problèmes liés à la langue.

3- *«Dans l'entreprise ? Bien, la plus grosse préparation que l'on fait c'est de regarder sa nationalité. On regarde aussi si on va être capable de communiquer avec. Lorsqu'on le rencontre, on vérifie son degré de langage. Je te donne un exemple, sur les trois j'en avais un qui parlait beaucoup plus français que les autres. Pour les autres c'était plus complexe. Il y a des gens qui ont plus d'aptitude à parler deux à trois langues. Plus que tu es proche entre la date d'arrivée et leur intégration au niveau de la ferme... Si je fais venir un gars du Bénin, il parle français... Ce n'est pas un problème. Ça fait que la langue c'est un des problèmes.»*

Ce moyen permet de détourner les difficultés linguistiques uniquement. Sur le plan des pratiques de gestion, rien de concret n'est mis en place pour préparer l'arrivée des nouveaux travailleurs.

Le deuxième participant, pour sa part, a prévu l'embauche d'un traducteur en vue de faciliter leur intégration :

11- *« Ben... Au tout début, on a commencé à 3 travailleurs puis ça me stressait un peu, parce que j'avais peur de dire, je ne parlais pas espagnol puis je voulais quand même bien les recevoir et de dialoguer avec eux autres. Alors, j'ai engagé un monsieur qui parlait espagnol, qui parle espagnol pour, les recevoir, les accueillir puis il a passé la journée ici avec eux autres. »*

En somme, les participants rencontrés délèguent les préparatifs d'ordre administratif à un intervenant externe. Dû aux difficultés rencontrées en ce qui a trait à la langue, quelques un ont tenté d'y remédier soit en changeant leur critère en matière de recrutement, soit en ayant recours à un traducteur. Aucune autre pratique concernant l'étape de la préparation n'a été observée, sauf en ce qui concerne l'hébergement. Étant une condition exigée par « Citoyenneté et immigration Canada » dans le cadre du programme des travailleurs étrangers temporaires, la plupart des participants s'y conforment. En ce qui concerne la préparation de l'accueil de travailleurs immigrants, aucune démarche particulière n'est entreprise. Ces travailleurs sont accueillis au sein des équipes de travail au même titre qu'un employé québécois. En raison des faibles pratiques d'accueil et d'intégration, rien n'a été observé en ce sens.

3.2 Les activités d'accueil

Pour les activités d'accueil, les pratiques observables consistent en la description de l'entreprise, de l'emploi, du fonctionnement, des règles, des politiques, des outils de travail et de la présentation des collègues. Pour ce faire, une personne de l'organisation doit être désignée et y attribuer le temps nécessaire. Pour plusieurs participants, cette étape est de très courte durée. Elle consiste principalement à la visite et à l'installation dans leur lieu d'hébergement. Certains des participants font visiter l'entreprise. Voici comment un participant décrit ce processus :

11- *« On a visité la ferme, je leur ai montré ce qu'ils feraient, je leur ai montré leurs appartements. Je leur ai demandé si tout était correct et pour savoir s'ils avaient des questions, s'ils avaient des choses qui avaient besoin de pouvoir me le dire. Je voulais vraiment que la première journée qu'ils se sentent à l'aise. »*

Ce participant aborde quelques pratiques d'accueil, comme la description de l'entreprise et de l'emploi, sans plus. La volonté de « mettre à l'aise » les travailleurs est présente, mais peu d'informations leur sont transmises à ce stade. Il en est de même pour la majorité des participants. En effet, les informations et les explications sont fournies au fur et à mesure que les situations se présentent comme le décrit ce participant :

4- *« Au fur et à mesure qu'ils ont à travailler à la ferme, on leur présente [les employés] ... On ne fera pas le tour au début... si ça prend trois semaines avant qu'ils voient une ferme, ça va la 3^e semaine pour leur présenter le gérant. »*

Dans cet exemple, le travailleur ne dispose d'aucune information à son arrivée. Il ne peut avoir une vision d'ensemble de l'entreprise ni être en mesure de bien comprendre ce qui est attendu de lui. Puisque l'aspect administratif de l'embauche des travailleurs est, pour la plupart, assuré par un intervenant externe, aucun document n'est remis directement à l'employé par son employeur. Ainsi, lors de l'accueil, seulement une parcelle des informations est transmise de manière verbale et informelle. La plupart des participants ne considèrent pas pertinent d'informer le travailleur à cette étape. En ce sens, voici ce que l'un d'eux exprime :

8- *« Ça fait que tu leur dis des affaires, pis tu te dis on va partir mollo, on ne leur en dira pas trop. Ils n'enregistrent rien les premières journées. Pis là tu te dis...ben voyons!...Me semble que je leur ai dit? Me semble que ce n'est pas si compliqué?... Pis tu sais, j'y vais doucement. Mais là ils te disent : « oui oui oui ».*

Un seul participant rencontré remet une description de tâches aux nouveaux employés. Il s'agit de l'unique participant qui a délibérément mis en place des pratiques liées à l'accueil.

3- *« On leur fait visiter la ferme et on lui demande... On essaie de le rencontrer pour lui expliquer son travail et lui expliquer avec qui il va travailler. Nous autres, on a des descriptions de tâches. On lui donne ça en espérant qu'il est capable de lire le français et qu'il va être*

capable de la lire. On lui fait signer un contrat de travail, on lui dit c'est quoi les conditions et on s'en va avec ça. À partir de ce moment, il y a quelqu'un d'autre qui le prend en charge. Normalement, il y a eu une rencontre précédente. Alors, le taux horaire c'est déjà tout discuté. Mais on officialise ça, en lui faisant signer un contrat de travail. Pour ne pas qu'ils nous disent, ce n'est pas ça que tu m'avais dit. On essaie, quand on voit qu'il ne parle pas français du tout... Soit que nous avons un interprète et on s'assure qu'il a bien compris. »

3.3 L'initiation

Théoriquement, cette période peut s'échelonner sur une durée de 12 mois. Dans le contexte de cette étude, beaucoup de travailleurs prennent part à des programmes gouvernementaux pour obtenir leur permis de travail. Ainsi, ces travailleurs obtiennent des contrats de travail saisonniers ou pouvant atteindre un maximum de 24 mois consécutifs. Chez les participants, la durée maximale des contrats de travail des travailleurs temporaires est de 12 mois. Ainsi, la période d'initiation s'échelonne sur une courte période atteignant un maximum de 3 mois. Les emplois sont principalement des manœuvres agricoles dont les tâches sont relativement simples et répétitives. Les contraintes liées aux conditions météorologiques rencontrées en agriculture nécessitent un apprentissage et une maîtrise des opérations rapides. Les participants sont peu exigeants quant aux compétences que doivent posséder leurs travailleurs. Deux participants décrivent leurs attentes quant aux compétences des travailleurs immigrants :

11- *« Ben écoute... Dans le fond, faut qu'il ait, une bonne santé, hein parce que c'est du travail manuel qui n'est pas tellement compliqué. »*

4- *« C'est ça, nous autres, on veut du monde qui travaille et qui ne passe pas leur temps à nous appeler pour des petites niaiseries. On veut que l'ouvrage soit bien fait. Pas besoin d'aller voir le vendredi soir pour voir si tout va être correct en fin de semaine. C'est du monde de même qu'on veut. »*

Les capacités physiques et l'attitude face au travail sont souvent les seules exigences des employeurs. Selon la perception des employeurs, la simplicité des tâches nécessite peu de compétence. Pour eux, seul le désir d'apprendre est nécessaire pour répondre à leurs exigences.

La formation se déroule en milieu de travail et est octroyée principalement par jumelage avec un employé expérimenté. Cette tâche est la plupart du temps assurée par un superviseur. Seulement deux des employeurs participants forment eux-mêmes les nouveaux travailleurs, plutôt que de déléguer la tâche.

8- *« Ben dans le fond moi j'aime ça les faire former initialement moi-même, pour être sûr, parce qu'au début on l'a essayé un peu des... La première fois, c'était nous autres, comme je t'ai expliqué, c'était ma sœur qui faisait la traduction. Pis après ça, on pensait qui aillait se former, t'sais, lui que ça faisait plus longtemps qui était ici. Puis, on s'est rendu compte que ça ne fonctionnait pas. Faque là, moi, je me suis rendu compte que moi j'aime ça les former, leur dire. Pis moi j'ai beaucoup fait des petites feuilles plastifiées... en espagnol concis que j'ai affiché dans l'étable qui répète, parce que je le sais qu'on leur donne les informations pis en moment donné, des fois, eux autres sont gênés de nous reposer la question. Faque là, étape 1-2-3-4, t'sais il est écrit. Faque, ils peuvent toujours se référer à ça. »*

En ce qui a trait au délai d'apprentissage, ils sont peu tolérés dans les entreprises rencontrées. Les producteurs s'attendent que les travailleurs aient acquis assez d'autonomie pour opérer seuls après les premières semaines. Dépendamment de la complexité des tâches, elle varie d'une semaine et n'excédera pas un mois :

10- *« La première semaine un peu, c'est normal, c'est normal... Faque, le jumelage; là y en a un p'tit peu au début c'est normal, mais après une semaine, si ça marche pas... On dit une semaine, mais si après ça, il l'a pas, oublie ça, que ce soit un Québécois ou pas, si y l'a pas après une semaine y l'aura jamais. C'est ça pareil. À dire la vérité, je t'ai dit une semaine, mais des fois c'est un peu moins que ça. »*

2- *« Le premier mois, c'est le premier tour. Durant cette période on voit tout. Donc, au deuxième mois tu sais où tu t'en vas. Ça fait que la base...il sait où s'enligner. S'il y a un problème ou qu'il y a de quoi, c'est sur qu'il le dit. Ce que j'aime bien c'est qu'il sache où s'en aller. Normalement ça va quand même assez bien ça...C'est ça, vu que c'est au mois et que ça tourne et que c'est toujours la même chose dans le fond là... ça fait que d'habitude ça va quand même assez bien dans le deuxième mois. »*

Ainsi, la période attribuée aux travailleurs pour l'apprentissage est de courte durée. Le cas où il s'avère insuffisant, une autre pratique est observée. En effet, l'attribution des tâches est revue en fonction des compétences déjà acquises. Les participants favorisent l'efficacité et la productivité. Ainsi, le développement des compétences nécessaires à certaines tâches est laissé pour compte. Lorsque nécessaire, une réattribution des tâches ou un changement de poste peut survenir. Voici deux exemples :

8- *« Oui, c'est ça. Quand on voit qui en a un... Écoute, avec les veaux, il n'est pas patient. Pas qui n'est pas bon, c'est un gars travaillant, mais avec les petits veaux, ça ne marche pas. Il se choque après eux autres pis euhh. On va changer deux travailleurs. T'sais, on va dire on va l'essayer ailleurs. On l'a déjà fait. »*

2-*« Tu vois, s'il y en a un qui a plus de problèmes dans les saillies²...oublie ça pour le projet. Bien je vais l'envoyer plus en mise bas³ et il va travailler plus en mise bas et je vais garder l'autre qui est meilleur dans la gestation. »*

Bien que les compétences techniques ne soient pas un critère d'embauche, la productivité de l'entreprise reste au cœur des préoccupations des gestionnaires. Elle constitue leur seul critère d'évaluation. Aucune entreprise participante n'avait instauré un processus d'évaluation du rendement des employés. Par contre, l'improductivité n'est pas tolérée. Pour évaluer le potentiel des employés, plusieurs participants utilisent des indicateurs de performance strictement basés sur des résultats techniques. Bien qu'aucun objectif ne soit clairement communiqué aux employés, ils les comparent entre eux pour les catégoriser. Deux superviseurs décrivent leur processus d'évaluation.

2- *« Bien, quand il va être dans les saillies...il va être avec moi. Ça fait que c'est assez facile. Je suis capable de voir. Quand je fais les détections soit qu'on est dans l'allée face à face ou qu'on descend un à côté de l'autre. Moi ce que je fais, quand j'ai un nouveau, je le mets en*

² Terme utilisé en production animale qui est associé à la reproduction et se définit comme étant l'insémination artificielle d'une femelle.

³Ici, le producteur fait référence à l'endroit (au bâtiment) où les truies donnent soit naissance à leur petits, ou encore l'endroit où elle sont logées durant leur gestation.

avant de moi. Quand on est à 21 jours admettons, j'ensemalle⁴ ...je m'en vais, on s'en va pis on check une truie sur deux. Faque moi je check la mienne pis lui check la sienne à côté. Pis moi je check la sienne en même temps (rires). Ça fait que si elle a des signes, quelque chose, je la vérifie pareil après. Pis si je vois qu'elle n'a pas de signe et bien c'est beau et on continue. C'est là que je vois s'il a compris c'est quoi les signes de chaleurs. Tu sais que si la truie en bien enflée et qu'il passe tout de suite à l'autre ben... Tu lui dis de revenir checker les signes de base. »

4- *« Au début j'en ai mis deux dans la mise bas, dans la maternité, j'ai pu comparer. Il y en a un qui est plus calme, il est un peu plus, j pense qu'il est un peu plus intelligent que l'autre, plus vif d'esprit, je l'ai laissé à la maternité. Il y a plus d'affaires à penser, il faut bien gérer son temps. L'autre, il est plus énergique, il bouge plus. Je l'ai envoyé à l'engraissement, aux pesées, vacciner, laver. »*

Concrètement, si le niveau de productivité de l'entreprise est atteint pour une période donnée, il y a peu de rétroaction de donnée aux employés. Dans le cas contraire, peu de temps est accordé au travailleur à son apprentissage. On verra rapidement à la réorganisation de l'attribution des tâches. Dans un processus d'apprentissage, la rétroaction s'avère essentielle au développement des compétences du nouvel employé. Les participants semblent être peu sensibilisés face à l'importance de la rétroaction et le mettent concrètement très peu en pratique. Soulever le questionnement face à cet aspect a suscité de l'hésitation dans les réponses. En voici des exemples :

9- *« On le fait... (Hésitations). Ce n'est pas régulier à toutes les semaines...Ouais c'est sûr, je n'ai pas de cédule une fois par semaine... On le fait, surtout avec mon foreman dans l'fond. Je fais plus ça avec lui, que dire le faire avec tout le monde. »*

10- *« Pas tellement... Pas tellement, pis pas structuré. Souvent, on va le faire quand ils ont un problème, mettons. Mais des fois, on leur dit, hey ils sont bons. Là, on leur dit, mais pas nécessairement une rencontre officielle. Pis t'sais, on leur dit, on est content de votre travail,*

⁴ Ensemaller : une expression qui fait référence aux semailles, soit les semences... qui signifie l'action d'inséminer une truie.

continuez comme ça. Mais on ne le fait pas plus pour nos travailleurs québécois ben ben... Des fois, ils nous le demandent eux autres, quand ça fait longtemps qu'on ne leur a pas dit, êtes-vous satisfait de mon travail ? J'ai tu quelque chose à améliorer ? »

Le fait que l'employé doive valider la qualité de son travail fait ressortir une rétroaction déficiente de la part du superviseur. De plus, lors du même entretien le participant affirme que les travailleurs immigrants ne s'expriment pas beaucoup. En supposant que c'est le cas, s'informer sur la satisfaction de l'employeur quant à leur travail doit être assez difficile et être une préoccupation importante pour oser le faire.

Plusieurs ont affirmé manquer de structure pour assurer une bonne communication et un bon encadrement de leurs employés. En plus des difficultés liées à la langue, il s'agit du principal problème rencontré.

1- *« C'est certain qu'il faudrait planifier des feed-back à l'avance, mais pour le moment on ne le fait pas. Pour nous pour le moment c'est plutôt difficile. On manque un peu de structure. Faudrait mieux structurer tout ça. Pour l'instant on s'ajuste à mesure. On met beaucoup de temps sur une problématique et pendant ce temps tu vas échapper un peu les autres. Un coup qu'il y en a un de régler, tu vas t'en aller vers le moins pire et ainsi de suite. »*

Ainsi, les employeurs n'ont pas de programme de formation ni de programme d'évaluation des performances pour favoriser l'intégration de leur travailleur. La gestion s'opère de façon quotidienne en fonction de la priorité des situations rencontrées.

3.4 L'acclimatation

Dans le contexte étudié, où les pratiques de gestion des ressources humaines sont peu structurées et où la rétroaction est pratiquement inexistante, il est difficile pour les employeurs d'évaluer la satisfaction des employés. De plus, la courte durée des contrats de travail et l'absence d'entretien de départ y contribuent aussi. Dans le cas de travailleurs étrangers temporaires, lorsqu'un problème survient, il suffit d'embaucher un autre candidat. Les facteurs associés au manque de rétention ou une à une mauvaise acclimatation dans leur entreprise sont par le fait même confondu ou méconnu.

C'est au cours de la période d'acclimatation que se concilie l'ensemble des connaissances nécessaires à l'autonomie du travailleur. Durant cette période, il est possible d'observer des changements dans le comportement des employés. En effet, les employeurs identifient la période d'acclimatation par la démonstration d'une plus grande assurance de la part des travailleurs. C'est pourquoi certains d'entre eux affirment que cette période est propice à l'apparition de conflit au sein des équipes de travail.

1- *« C'est plus difficile pour les conflits. La fluidité des conversations est plus facile, sauf que souvent durant cette période-là, celui qui s'effaçait un petit peu et qui ne disait pas vraiment ce qu'il pensait, il se met à le dire. Et des fois, ça challenge le reste de l'équipe. Les premiers mois c'est plus stable. »*

Dans le même ordre d'idée, un participant affirme que la période d'acclimatation se déroule plus facilement lorsque les employés se font discrets :

5- *« C'est sûr que moé, ils sont assez gênés et assez discrets. J'aime mieux ça de même qu'y soient discrets. Parce que moé, quelqu'un qui a une trop grosse tête, pis qu'y parle pour rien, un moment donné, c'est pas bon non plus. C'est bon que... Y viennent, c'te monde-là, y viennent icitte pour travailler, y viennent pas icitte pour faire du social pantoute. Y viennent pour travailler. »*

Pour les participants, la période d'acclimatation se déroule en fonction du tempérament de l'employé. Il existe autant de situations différentes que d'individus. Cette période est envisagée avec la même perspective que la période d'initiation, c'est-à-dire que les situations sont gérées à mesure qu'elles se présentent.

11- *« C'est très variable... Il en a au bout d'une coupelle de jours, ils sont à l'aise. Il en a que ça prend un... Un mois. C'est variable. Ça dépend de leur façon d'être, leur caractère, je pense... »*

Lors de son témoignage, un participant affirme que sous l'apparence d'une bonne acclimatation, certains travailleurs immigrants peuvent démontrer des difficultés après plus d'un an. Souvent,

les exploitants affirment que les problèmes d'acclimatation ne sont pas attribuables à l'emploi, mais au fait que ces travailleurs doivent vivre éloignés de leur famille pour la durée de leur contrat de travail.

8- *« Je pense que c'est difficile. Pis moi j'avais un travailleur qui m'avait dit, il avait fait un an, il était retourné au Guatemala, 3 mois dans ce temps-là. Il était revenu pis il m'avait dit la deuxième fois, ça a été plus dur. Parce que la première fois t'sais, il a dit salut à son monde, il savait pas trop ce qu'il l'attendait, il venait travailler pis là c'est sûr que eux, ici, ils font beaucoup d'heures. Ils ont... Moi, j'essaie de les sortir un peu pis leurs trouver des passe-temps, mais ils n'en ont pas tant que ça. Pis c'était correct, le temps qu'il était ici, pis y dit, quand je suis retourné dans ma famille, pis là j'ai été 3 mois off. Pis là, il a fallu leur redire adieu pis là tu sais un peu ce qui t'attends t'sais de... travailler beaucoup pis tout ça. Y dit, ça a été plus dur, il s'est plus ennuyé, la deuxième fois qui est venu. Ça fait que... je pense qu'ils ne le verbalisent pas tant, ils ne le diront pas, je m'ennuie, je m'ennuie. Mais je pense que c'est très difficile pour eux-autres t'sais. Hey, c'est des 1 an, 2 ans, sans voir leurs familles là. »*

Plusieurs employeurs sont conscients que dans ce contexte l'acclimatation au travail devient plus difficile. Bien que cette situation soit hors du contrôle des employeurs, certaines pratiques d'intégration peuvent néanmoins rendre cette période plus clémente. Le résultat de ces entretiens révèle que peu de pratiques sont concrètement mises en place pour favoriser l'acclimatation des travailleurs.

8- *« Ben, moi je le faisais plus avant. Là, j'ai comme arrêté ça. Au départ, ceux qui sont arrivés, je les trainais partout avec moi. Ben, j'allais faire l'épicerie tout le temps avec eux autres. Pis on allait manger au restaurant. Notre journée, eux autres c'était le mardi, on était en congé les deux. Faque on partait faire leurs commissions, l'épicerie, on allait diner au restaurant. Pis là on se faisait comme une journée... Pis après, j'ai comme eu une gang que... ils étaient assis dans le coin pis ils ont l'air à s'emmerder faque là, j'ai comme arrêté ça t'sais. Je me suis dit, écoute... Ça n'a pas l'air le fun pour eux autres pis même pour moi t'sais je me dis, bon on va y aller là, il a l'air de s'ennuyer. Ça fait que ça j'ai arrêté ça pis petit à petit. »*

6- *« Écoute, les employeurs, moi je pense qui font quand même plusieurs choses concrètes pour les aider. Ils organisent des activités. (...) Alors, il y a des, il y a des activités... tu sais, il y*

a des agriculteurs qui font plein de choses pour les intéresser. Écoute, ils leur font des terrains de soccer sur leur ferme, ils leur permettent des sorties, des activités. Ils leur prêtent les véhicules pour aller faire des festivals, du rodéo. Alors, l'agriculteur là, c'est pas dans son mandat quand il signe le contrat. C'est pas marqué nulle part là d'intégrer socialement. C'est des contrats temporaires de travail avec de la main-d'œuvre temporaire puis les gouvernements y souhaitent juste qui retournent à l'autre bout là. Alors, faut les, faut bien les accueillir, faut leurs donner des bonnes conditions de travail, des bonnes conditions de logement, un petit côté social c'est bien correct. Mais... le but c'est qu'ils retournent aussi. »

Il existe plusieurs éléments qui favorisent l'acclimatation des travailleurs dans l'entreprise. Notamment ce qui a trait à la communication et à la rétroaction telle que soulignée précédemment. Dans le processus de rétroaction, la qualité du travail doit être évaluée. À partir des observations du superviseur, des ajustements doivent être identifiés et communiqués. Ce processus constitue un moyen efficace pour permettre au travailleur d'atteindre le niveau d'autonomie souhaité. La reconnaissance permet de renforcer la mobilisation du travailleur principalement en période d'acclimatation. Les pratiques de reconnaissance des exploitants agricoles rencontrés sont ponctuelles et ne sont pas associées à la qualité du travail. En effet, l'absence de processus d'évaluation du rendement des employés ne permet pas d'orienter la reconnaissance en fonction de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. De facto, les pratiques de reconnaissance ciblent généralement l'ensemble de l'équipe de travail et n'est ni lié au rendement d'un individu ni aux activités de l'entreprise.

4- *« Il y a le party de Noël, ils ont des cadeaux à Noël. C'est plus au niveau verbal. Quelques fois, quand je suis avec eux autres en « char » on va au Tim Horton, je leur paie un « Coke » des petites affaires comme ça, rien de formel, pour qu'ils se sentent appréciés. Eux autres m'ont fait des cadeaux à date... de reconnaissance parce qu'ils peuvent travailler ... Il y en a un employé qui m'a demandé d'aller au cinéma avec eux autres et finalement on n'est jamais allé. Je dis qu'ils auraient dormi tout le long... »*

1- « *Pour nous, c'est la rémunération dans le fond. Par exemple, quelqu'un qui va avoir un poste de gérant va avoir une rémunération plus élevée. On fait toujours un party à Noël et un party durant l'été. L'été on invite les enfants et tout ça. On fait toujours ça en famille. On s'en va en camping, nous on a une roulotte au terrain de camping. On invite tout le monde à amener la tente ou la roulotte. On va avoir un souper, prendre un peu de temps pour placoter. En profiter pour mieux connaître leurs enfants, leurs familles et compagnie. C'est certain que c'est plus familial... Dans notre entreprise on veut que ça reste plus familial. Ce sont nos valeurs qu'on veut transmettre à nos employés aussi. »*

Les pratiques de gestion des ressources humaines encadrant la période d'acclimatation sont faibles et se résument à quelques activités sociales. Ainsi, ce sont principalement les capacités intrinsèques du travailleur qui vont être garantes de son acclimatation au sein de l'entreprise.

En sommes, quelques interventions sont mises en place par les exploitants lorsqu'ils y sont contraints par un règlement ou encore lorsqu'ils font face à une problématique. Lors d'embauche de travailleurs immigrants, les employeurs n'ont pas rencontré les exigences d'un programme gouvernemental et sont moins confrontés aux barrières linguistiques. Dans ces cas, les employeurs n'adaptent pas leurs pratiques d'accueil et d'intégration malgré la différence culturelle.

CHAPITRE 4 DISCUSSION

L'analyse du corpus de données met en évidence la faiblesse des pratiques d'accueil et d'intégration des employés dans un contexte d'embauche de main-d'œuvre immigrante ou étrangère. L'absence de processus concret d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs laisse croire à des lacunes dans les compétences en gestion des ressources humaines des employeurs du secteur de l'agriculture. Ces derniers ne semblent pas conscientisés à son importance dans le succès de l'arrimage entre le nouvel employé et l'employeur. L'encadrement et le soutien que procurent ces pratiques de gestion jouent un rôle fondamental dans la rétention des nouveaux employés dans l'organisation (Dolan & Saba, 2013). En tenant compte du contexte de la pénurie de main-d'œuvre du secteur de l'agriculture, la rétention des employés est un facteur d'importance pour la pérennité des entreprises. De plus, elles doivent considérer la diversité culturelle comme une partie intégrante du processus d'accueil et d'intégration, puisqu'elle est devenue une nécessité en matière d'embauche (Arcand, 2006). Le caractère particulier d'une main-d'œuvre immigrante ou étrangère nécessite d'autant plus d'attention à cette période, représentant un défi d'intégration plus grand en comparaison avec la main-d'œuvre locale. Bien que les employeurs rencontrés font principalement appel au programme de travailleurs étrangers temporaires, le défi d'intégration est d'autant plus important en raison de l'absence d'exigences de formation ou de francisation. Ainsi, la mise en place de pratiques d'accueil et d'intégration est souhaitable chez les exploitants agricoles faisant appel à ce profil de travailleurs.

4.1 La préparation à l'accueil

La préparation constitue un recul et une réflexion permettant de bien définir la description de l'emploi, sa situation dans l'organigramme, en plus de déterminer les processus organisationnels tels que l'évaluation du rendement, le programme de perfectionnement, etc.

(Bourhis, 2007). Elle constitue une étape importante pour l'employeur puisqu'elle impacte la qualité des étapes subséquentes du processus d'accueil de l'employé. Sans cette réflexion, il est plus ardu de procéder à une explication claire du fonctionnement et des règles concernant les outils de travail, de procéder à la présentation des collègues de travail et des personnes-ressources lors du processus d'accueil tel que décrit par Bourhis (2007).

Des répercussions du manque de préparation des employeurs ont été observées. En effet, un superviseur affirme qu'étant mal outillé, il n'est pas en mesure de bien accueillir les nouveaux travailleurs. Les employeurs préconisent une approche improvisée quant aux pratiques d'accueil, se soucient peu de l'origine et des valeurs des nouveaux travailleurs dans leur processus. Sachant que les plus fréquentes problématiques associées à la diversité culturelle sont en relation avec les milieux de travail (Konrad & Pringle, 2006), le succès de l'intégration est ici questionnable. Le manque de préparation engendre un processus d'accueil écourté chez les participants par rapport à ce que suggère la littérature (Bourhis, 2007; Dolan & Saba, 2013; St-Onge et al., 2009) se limitant presque uniquement à la visite des lieux et de l'environnement de travail. Ainsi, rien n'a été prévu chez les participants en ce qui a trait à la présentation de l'organisation, la présentation des employés, la présentation des personnes-ressources et la description des rôles et des responsabilités des membres de l'organisation telle que proposée par certains auteurs (Bourhis, 2007; Dolan & Saba, 2013). En plus de procéder à la description de l'emploi, St-Onge et al. (2009) proposent aussi de situer l'employé dans l'organigramme et de décrire les divers processus organisationnels. Encore une fois, aucune de ces étapes n'a été prévue dans la préparation de l'accueil des participants. Bien qu'elles ne soient pas nécessairement entièrement omises du processus d'intégration, ces étapes n'étant pas préparées risquent de ne pas conférer leurs effets escomptés, c'est-à-dire améliorer l'efficacité, la motivation et l'engagement des employés (Dolan & Saba, 2013). En ayant recours à une ressource extérieure pour assurer les aspects administratifs, les employeurs tendent à négliger les autres aspects de préparation de l'accueil. De fait, ces éléments ont été soit ignorés ou encore jugés secondaires. Le fait de se soustraire entièrement ou en partie à la préparation de l'accueil impactera négativement l'image de l'organisation en plus de la confiance du nouvel employé envers l'organisation (St-Onge et al., 2009).

Dans le contexte d'embauche de main-d'œuvre immigrante ou étrangère, la diversité comporte des éléments supplémentaires de gestion à prévoir tels que les différences culturelles, de valeurs et linguistiques (Arcand, 2006). Les entreprises agricoles rencontrées ne font pas fi des observations de Di Tomaso et de Post qui affirment que, en général, les gestionnaires manqueraient de connaissances pour faire face adéquatement la diversité culturelle (Di Tomaso & Post, 2004).

Bien que la barrière linguistique constitue un défi évident, la majorité des participants ont prévu peu de moyens pour y faire face. Tel que soulevé dans la littérature, le manque de connaissances de la langue constitue le principal obstacle à l'intégration (Presnukhina, 2011). La maîtrise de la langue chez les candidats est prévue par le processus d'immigration du gouvernement canadien, mais il n'est pas tenu dans un contexte de travailleurs étrangers temporaires. En effet, les candidats au PTET n'ont pas à maîtriser la langue du pays de l'employeur. Sachant que plus en plus de travailleurs étrangers temporaires sont présents dans les entreprises agricoles (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009), et que tous les employeurs de main-d'œuvre immigrante rencontrés embauchent des travailleurs étrangers, la barrière linguistique devrait être prévue dans la préparation de l'accueil. Étant un facteur important à l'intégration en milieu de travail (Béland, 2008) cet aspect doit impliquer les employés déjà présents dans l'entreprise. En ce sens, la préparation et les activités d'accueil concernent l'ensemble des membres d'une organisation pour favoriser le travail dans un contexte interculturel (Arcand, 2006). La diversité culturelle devrait être une partie intégrante du processus d'accueil et d'intégration des organisations (Arcand, 2006). Chez les participants, le défi de la diversité culturelle n'est pas pris en considération lors de la préparation à l'accueil d'un nouvel employé. Il en résulte des superviseurs sans moyen pour faire face à ce contexte en plus d'une faible implication des autres membres de l'entreprise à cette étape. Cette situation affecte l'adaptation de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, une situation favorable à l'apparition de conflits liés à l'interculturalité affectant le climat de travail (Konrad & Pringle, 2006). Bien que des conflits liés à l'interculturalité n'ont pas été clairement exprimés par les participants, ils sont néanmoins très probables.

4.2 Les activités d'accueil

Selon Bédard et Belhumeur (2010), plusieurs intervenants sont impliqués dans les activités d'accueil tels que le responsable des ressources humaines, le supérieur immédiat, le supérieur hiérarchique, le superviseur et les collègues de travail. Les entreprises participantes sont de type familial et dotées de peu d'employés. Leur structure organisationnelle est généralement très simple, et tel que mentionné par les mêmes auteurs (Bédard & Belhumeur, 2010), la plupart de ces fonctions sont assumées par le même intervenant, soit le superviseur. L'ensemble des éléments d'intégration se doit tout de même d'être couvert bien que ce soit la responsabilité d'une seule personne.

Lors de l'accueil d'un nouvel employé, les principales activités consistent en la présentation des diverses composantes de l'organisation (Dolan & Saba, 2013). Un premier objectif est de formaliser l'embauche (Bédard & Belhumeur, 2010). Chez les participants, cette étape étant assumée par un tiers, elle n'est pas revue lors de l'arrivée de l'employé. Ainsi, les éléments entourant les conditions de travail et les politiques de l'entreprise ne sont pas transmis directement par l'employeur. Selon Immigration diversité et inclusion Québec (2014), la réussite de l'intégration des immigrants dans leur milieu de travail dépend, entre autres, de leur connaissance des conditions liées à l'exercice du métier et de la culture de l'entreprise. L'employeur a avantage à vérifier la compréhension de ces éléments par le nouvel employé, s'il veut favoriser la bonne intégration de ce dernier. Pour leur part, la présentation de l'organisation et de l'organigramme contribue à une meilleure compréhension de la culture de l'entreprise (référence). Ils constituent eux aussi des éléments favorisant la bonne intégration des immigrants dans leur milieu de travail. Une seule des entreprises rencontrées affirme avoir déjà procédé à la présentation de l'organisation et de son historique, mais a délaissé cette pratique. En effet, cette entreprise n'a pas observé les avantages escomptés face à cette intervention. Dans l'ensemble, les employeurs participants vont assurer une visite sommaire des lieux de travail en procédant à la présentation des travailleurs du même coup. Les objectifs de l'entreprise et les diverses étapes liées à la production ne sont pas exposés, l'organigramme et la position de l'employé dans celui-

ci non plus, tel que proposé par Desrochers (2001). Ces éléments confèrent à l'employé des points de repère sur son rôle et sur le mode de fonctionnement de l'entreprise (Bédard & Belhumeur, 2010). Ici, la compréhension des recrues quant à leur rôle dans l'organisation est assurément incomplète ce qui, selon (Schermerhorn & al.) pourrait hypothéquer leur niveau d'engagement envers l'entreprise.

En ce qui a trait à la description de l'emploi, elle est généralement assurée par le superviseur. Encore une fois, les tâches seront présentées à mesure qu'elles seront assumées par le nouvel employé plutôt que d'être présentées dans l'ensemble des activités de l'entreprise. Certains employeurs expliquent cette pratique en affirmant qu'elle leur laisse la souplesse de réorganiser le travail en fonction des compétences que l'employé va démontrer au cours de son initiation. Omettre de situer l'emploi dans l'organisation peut constituer une cause de départ pour certains les mettant dans une situation de forte incertitude face à l'absence de repères (Delobbe et al., 2005). De plus, cette situation rend difficile, voire impossible, d'établir des objectifs liés aux fonctions essentielles au processus de développement démontré par Coekelberghs et al. (2007). Ainsi, cette approche contrecarre la portée du processus d'accueil et d'intégration sur la rétention des employés.

Finalement, les entretiens n'ont pas fait ressortir la présence de processus organisationnel tel que l'évaluation du rendement ou encore de programme de perfectionnement. Étant inexistant dans les entreprises, ils n'ont donc pas été présentés dans le cadre des activités d'accueil comme le suggèrent St-Onge et al. (2009). Cette lacune reflète, encore une fois, la faiblesse des pratiques en gestion des ressources humaines dans son ensemble.

4.3 L'initiation

Il existe une réelle méconnaissance de l'importance de la phase d'initiation chez les employeurs rencontrés. En effet, ils associent la bonne initiation au délai requis par le travailleur à l'acquisition du niveau d'autonomie nécessaire pour opérer ses tâches sans assistance. En raison de l'absence d'un programme d'initiation dans ces entreprises, cet élément dépend principalement des capacités et de la rapidité d'apprentissage de l'employé plutôt que de la qualité de l'accompagnement de l'employeur. Selon la perception des employeurs, le potentiel d'intégration d'un travailleur repose sur la volonté de ce dernier, sur son désir d'apprendre et de répondre à leurs exigences. Ainsi, l'initiation s'avère être de courte durée puisqu'elle tient compte uniquement de la familiarisation liée à la tâche. Pour les employeurs, la familiarisation avec la culture et les objectifs de l'entreprise (Dolan & Saba, 2013) ne sont pas considérés comme essentiels au processus d'apprentissage du travailleur immigrant.

Le processus d'initiation d'un nouvel employé est assuré par le superviseur ou le chef d'équipe en s'appuyant sur leur collaboration, leur capacité de communication et leur formation face au « virage interculturel » (Arcand, 2006). C'est l'explication des tâches, la répartition des tâches et des espaces, en plus de la capacité à entrer en relation avec une main-d'œuvre hétérogène qui déterminera la bonne ou la mauvaise intégration des travailleurs (Simard, 1997). Aussi, les moyens de communication et la gestion interculturelle, facteurs essentiels à l'initiation (Pammer et al., 2003), sont difficilement comblés en raison de la méconnaissance de la langue. Il est difficile pour le superviseur de valider la compréhension de son apprenti. Cette situation rend d'autant plus difficile le transfert de compétences dans ce contexte de mentorat. De plus, par la faible préparation à l'accueil des employeurs, les superviseurs des entreprises rencontrées n'ont pas reçu l'encadrement nécessaire pour assurer l'initiation des nouveaux employés. Les pratiques d'initiation ne peuvent être efficaces puisqu'elles ne sont pas orientées vers le bon fonctionnement de l'organisation et le bien-être des personnes qui travaillent dans un milieu interculturel (Arcand, 2006). En somme, les responsables de l'initiation ne sont ni formés ni préparés pour faire face à la diversité culturelle. De plus, ils exercent un rôle plus restreint considérant le caractère simple et répétitif des tâches attribuées à ces travailleurs.

D'autre part, la courte durée de la phase d'initiation affecte le processus de rétroaction. Peu de temps est accordé pour favoriser les échanges entre le superviseur et l'apprenti, bien qu'étant essentiel afin de bien guider l'employé à travers les objectifs et les attentes émis par l'organisation (Dolan & Saba, 2013). À priori, les règles de fonctionnement, les politiques et les objectifs de l'entreprise n'ont pas été communiqués au nouvel employé lors de son accueil, les employeurs jugeant qu'il est préférable de procéder « *au fur et à mesure* ». Dans les faits, peu d'informations sont communiquées aussi durant l'initiation. Le manque de formation, la faiblesse de l'accompagnement, la méconnaissance de la culture d'entreprise, de l'environnement et des conditions de travail sont les obstacles qui rendent plus ardue l'intégration d'un arrivant au sein de son nouvel emploi (Simard, 2007). Aussi, les superviseurs des entreprises participantes doivent assumer leur principal travail d'ouvrier agricole de façon prioritaire. Les tâches associées à l'encadrement et à la formation sont ajoutées aux tâches régulières lors de l'arrivée d'un nouveau, ce qui rend le défi d'autant plus difficile. En somme, ils ne possèdent ni le temps nécessaire pour le développement de leurs compétences d'accompagnateur ni pour assurer pleinement leur rôle auprès des nouveaux employés. En fait, la rétroaction doit être un processus en continu et intervenir de façon cyclique jusqu'à l'obtention du niveau d'autonomie désiré (Coekelberghs et al., 2007). Par manque de temps, l'efficacité du processus de rétroaction est directement affectée. Ainsi, le développement de compétences des travailleurs se réalise de manière plutôt autodidacte, ce qui ne favorise pas une intégration efficace au sein de l'équipe de travail. Chez certains employeurs, où des employés immigrants travaillent depuis un moment, on observe le transfert des responsabilités d'initiation. Ce sont les travailleurs immigrants expérimentés qui initient les nouveaux travailleurs immigrants en raison des difficultés rencontrées par les superviseurs nationaux décrites précédemment. Il en résulte une dissociation entre les membres des équipes de travail. Ainsi, les immigrants se regroupent entre eux et les nationaux se regroupent de leur côté, ce qui va à l'encontre de la notion d'intégration telle que définie par Schnapper (1991) qui fait référence aux différences réunies sous une même entité.

La faible rétroaction réduit non seulement le transfert de compétences, mais aussi le potentiel d'influence du superviseur comme principal modèle pour l'arrivant (Dolan & Saba, 2013). Selon St-Onge (2009), l'initiation favorise les relations sociales avec les autres membres de l'organisation à travers diverses activités, telle que le mentorat. Vu la courte période octroyée à l'apprentissage et sachant que cette source d'influence n'est pas compensée, seul le potentiel d'intégration en écope. La réussite de l'intégration des immigrants dans leur milieu de travail dépend de l'acquisition des connaissances liées au métier et de la culture de l'entreprise, ainsi que par la capacité à développer des contacts personnels (Immigration diversité et inclusion Québec, 2014). Ainsi, les conditions observées en période d'initiation ne sont pas favorables à leur bonne intégration.

4.4 L'acclimatation

Godin (2005) caractérise l'intégration comme étant un processus évolutif, continu et définit sa résultante comme étant l'atteinte de la « stabilité ». C'est l'atteinte de cette stabilité qui définit l'acclimatation. Selon Desrochers (2001), il s'agit de valider la satisfaction de l'employé face à son intégration et de s'assurer de son bien-être au travail. Dans les faits, la rétroaction étant souvent insuffisante, il est difficile pour les employeurs d'évaluer la satisfaction de leurs employés. Ceci explique que certains d'entre eux associent l'apparition de conflits au travail à cette période, puisqu'elle découlerait de l'insatisfaction des employés. La plupart des participants mettent en place des activités favorisant la socialisation au sein de leur entreprise tels que des pique-niques durant l'été ou encore un repas durant la période des fêtes de Noël. Concrètement, leurs pratiques favorisant l'acclimatation se limitent à ces activités sporadiques.

Outre l'acclimatation sociale, celle liée à la tâche peut aussi s'avérer ardue en raison de l'absence de programme d'évaluation du rendement et de perfectionnement. Lorsque l'on réfère au soutien et au parrainage, à la reconnaissance, à la communication et rétroaction (St-Onge et al., 2009), on observe peu de structure entourant ces éléments de gestion dans ces entreprises. En

plus de favoriser le développement des compétences, ces éléments permettent une gestion plus participative de la recrue, de bien saisir la culture de l'entreprise et de valider la concordance avec ses valeurs personnelles. Finalement, ces éléments assurent la qualité des relations interpersonnelles et un bon climat de travail. Toutes ces caractéristiques interviennent dans le niveau d'engagement du nouvel employé envers l'organisation (Schermerhorn & al., 2006). C'est au cours de la première année, durant l'acclimatation, que subviennent les baisses d'engagement attribuables aux démissions (Beinten & al., 2005). Pour ces raisons, des baisses d'engagement peuvent être observées dans les entreprises participantes.

En raison d'une acclimatation difficile, les travailleurs immigrants ou étrangers tendent à se regrouper plutôt qu'à s'intégrer à l'organisation. Ce phénomène est fréquemment observé lors de l'intégration en contexte de diversification culturelle (Bernatchez, 2008). Selon Bernatchez (2008), la coutume et les traditions ethniques des travailleurs amplifient la différenciation, ce qui crée une distance avec le reste des membres de l'organisation. Puisque rien n'est mis en place pour réduire cette distance, il en résulte un effet de dissociation. Un changement de culture organisationnelle est nécessaire pour renverser cette dissociation. Dans le secteur agricole, il existe une forte relation avec les valeurs familiales (Simard, 1995). Ce caractère confère au cœur des entreprises agricoles une force de cohésion (Dumont 1991; Fortin 1988; OPDQ 1990). Ces référents ancestraux et patrimoniaux complexifient les rapports à diversité culturelle (Bernatchez, 2008) pouvant ainsi rendre plus rigide ou difficile l'intégration d'un agent extérieur à la famille. De plus, un changement de culture organisationnelle se doit d'être entrepris par les membres de l'entreprise eux-mêmes pour qu'il s'avère efficace (Schein, 1999). Ainsi, ces employeurs doivent être davantage soucieux de reconnaître la différence (Tjosvold & Leung, 2003) et la valeur ajoutée qu'apportent ces travailleurs pour leur entreprise (Bernatchez, 2008) s'ils désirent favoriser réellement leur intégration.

CONCLUSION

Le processus d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé comporte des enjeux fondamentaux pour la pérennité d'une organisation (Delphine Lacaze, 2007). Œuvrant dans un secteur comportant des difficultés en matière d'attraction et de rétention de main-d'œuvre les exploitants agricoles doivent pratiquer une gestion facilitant l'intégration des nouveaux salariés principalement dans le cadre de recrutement de travailleurs immigrants ou étrangers. Les gestionnaires ne semblent pas conscientisés à l'impact de la qualité du processus d'accueil et d'intégration sur leur entreprise. Leurs pratiques risquent de ne pas assurer la rétention dans l'emploi, l'engagement du salarié, son adhésion et sa mobilisation. Ainsi, la sensibilisation des gestionnaires face à leurs pratiques de gestion des ressources humaines générales pourrait, peut-être, résoudre une partie des problèmes de rétention des travailleurs en agriculture. Cette sensibilisation est nécessaire, sachant que le recours aux travailleurs immigrants ou étrangers temporaires gagne en popularité dans les entreprises agricoles (Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture, 2009).

De plus, le contexte de gestion interculturelle doit intégrer non seulement la recrue, mais impliquer l'ensemble de l'organisation. De plus, l'organisation doit être capable de se remettre en question et de valider le positionnement de leur valeur face à la diversité (Arcand, 2006). L'entreprise doit pouvoir entreprendre des changements et s'adapter face à cette interculturelité (Aiman-Smith, 2004). Un tel changement de culture organisationnelle nécessite du temps. Son potentiel repose, en grande partie, sur le style de leadership des dirigeants (Morin & Richard, 2004).

Cette recherche exploratoire offre un regard plus près de la réalité agricole québécoise par rapport aux études se penchant sur les pratiques d'accueil et d'intégration. Ces dernières, abordent ce thème dans un contexte où les organisations sont plus complexes, structurées où déjà s'inscrivent des pratiques de gestion des ressources humaines. Le recours à la main-d'œuvre immigrante rend le défi de l'intégration plus important. C'est pour ces raisons que ce thème fut

l'objet de cette recherche dans les entreprises agricoles, bien que de nouvelles pistes de recherche permettraient de mieux le comprendre.

ANNEXES

I. GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

1. La planification de l'arrivée du nouvel employé immigrant:

- Planifiez-vous l'arrivée d'un nouvel employé immigrant ?

Sinon, pourquoi ?

Si oui, comment ?

- Quelles sont les difficultés auxquels vous avez fait face en ce qui a trait à la planification de l'arrivée du nouvel employé immigrant?
- Avez-vous toutes les ressources nécessaires pour bien planifier l'arrivée de cet employé ? Quelles sont-elles ? De quoi auriez-vous eu besoin ?
- Avez-vous planifié et préparé : un contrat de travail ?
Les documents d'information liés aux conditions de l'emploi (ass., fonds de pension) ?
La liste des coordonnées et références des personnes ressources ?
- Avez-vous fait des recherches d'informations concernant l'arrivant, en lien à son histoire et sa culture ?

2. Les activités d'accueil

- Comment se déroulent les premiers jours de travail du nouvel employé immigrant ?
- Quels ont été les principaux obstacles rencontrés en lien avec l'accueil et comment les avez-vous surmontés ?
- Pour vous, quels sont les principaux facteurs du maintien en emploi d'un nouvel employé ?

- Le cas échéant, quels sont les motifs les plus importants évoqués lors d'un départ hâtif ?
- Quelles pratiques avez-vous mises en place dès les premiers jours de travail pour assurer le succès de l'accueil de l'employé immigrant?
- Les premiers jours de travail étant déterminants, croyez-vous posséder toutes les ressources nécessaires pour faire face à cette période ? Quelles sont-elles ? De quoi auriez-vous besoin ?
- Avez-vous procédé à : la présentation de l'organisation ?
 - La présentation du poste et description des tâches ?
 - La présentation des collègues (organigramme, rôles et responsabilités) ?
 - La présentation des personnes ressources ?
 - Si oui, à quel moment ?

3. L'initiation

- Quelles sont vos attentes en ce qui concerne les compétences d'un nouvel employé immigrant ?
- Comment évaluez-vous les compétences acquises et celles à développer chez un employé ?
- Comment initiez-vous un nouvel employé aux tâches et responsabilités à réaliser dans le cadre de son travail ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'initiation d'un nouvel employé immigrant à son travail ?
- Selon vous, existe-t-il des éléments facilitant l'initiation d'un nouvel employé immigrant à son travail ? Si oui, lesquels ?
- Aviez-vous toutes les ressources nécessaires pour bien initier cet employé ? Quelles sont-elles ? De quoi auriez-vous eu besoin ?
- En ce qui a trait à l'initiation de votre nouvel employé immigrant, avez-vous procédé à des entretiens en lien avec les fonctions (formation, coaching) ? de planification (calendrier de suivi) ? de fonctionnement (attentes, objectifs) ? d'évaluation (feedback) ?

L'acclimatation

- 1) Pouvez-vous me décrire comment s'est déroulée la période d'acclimatation avec votre nouvel employé ?
- 2) D'après vos observations, l'acclimatation en milieu de travail vous semble-t-elle difficile pour le travailleur immigrant ?
 - Quels sont, selon vous, les principaux obstacles à une bonne intégration au milieu de travail ?
 - Qu'est-ce qui favoriserait une acclimatation plus facile et rapide chez le travailleur immigrant ?
 - De quelle façon favorisez-vous l'acclimatation du travailleur immigrant dans son nouvel environnement de travail ?
 - Croyez-vous posséder toutes les ressources nécessaires pour permettre une bonne acclimatation ? Quelles sont-elles ? Et de quoi auriez-vous besoin ?
 - Avez-vous mis en place un système de soutien ou de parrainage pour le travailleur immigrant ? Si oui, pouvez-vous le décrire ?
 - De quelle façon la reconnaissance est-elle démontrée aux travailleurs de votre entreprise ?
 - Quelle place accordez-vous à la communication et à la rétroaction avec les employés de l'entreprise ? Existe-t-il un système de communication particulier ? Si oui, lequel ?
 - Accordez-vous une place aux activités sociales dans le cadre du travail ? De quelle façon ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aiman-Smith, L. (2004). What Do We Know About Developing and Sustaining a Culture of Innovation. *What Do We Know Journal Review*, 1(5).
- Alami, S., Desjeux, D., et Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives* (Presses universitaires de France éd.). Paris.
- Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), 16-23.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France: PUF.
- Becker, H.-S. (2002). *Les Ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- Bédard, I., et Belhumeur, A. (2010). L'intégration d'un nouvel employé: pratiques gagnantes *Bulletin en ressources humaines*.
- Bégin, K. (2009). *Établissement des travailleurs immigrants sélectionnés au Québec : mobilité professionnelle et présence en emploi qualifié au cours des premières années suivant l'arrivée*. (Doctorat), Université de Montréal.
- Beinten, K., et al. (2005). The role of change in relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of applied psychology*, 90(3), 468-482.
- Béland, P. (2008). *L'usage du français au travail : situation et tendances*. Conseil de la langue française.
- Bellerose, J., et Yorn, C. (2013). Les travailleurs migrants sur les fermes du Québec: Centre d'innovation sociale en agriculture.

- Bernatchez, J.-C. (2008). *Le modèle canadien de diversité culturelle: Université du Québec à Trois-Rivières.*
- Blanchet, A., et al. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales* (Dunod Éd.). Paris.
- Boudarbat, B. (2011). *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec: enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique: CIRANO.*
- Boudarbat, B., et Boulet, M. (2007). *Détérioration des salaires des nouveaux immigrants au Québec par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique: IRPP.*
- Boudarbat, B., et Boulet, M. (2010). *Immigration au Québec: Politiques et intégration au marché du travail: CIRANO.*
- Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel* (G. M. Éditeur Éd.).
- Bourhis, A., et Wils, T. (2001). L'éclatement de l'emploi traditionnel. Les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(1), 66-91.
- Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif* (Presses de l'Université du Québec éd.).
- Bronsard, K. (2007). *Main-d'oeuvre mexicaine sur les terres agricoles québécoises : entre mythe et réalité.* (Mémoire de maîtrise), Université Laval.
- Cardinal, L. (2004). Rétention du personnel clé : Diagnostic et intervention. *Cahier de recherche de l'École des Sciences de la Gestion*, 17.
- Coekelberghs, A., Gabriel, W., Boon, A., et Desprez, J. (2007). *Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs Bruxelles SPF.*
- Conference board Canada. (2007). *Du baby-boom au déficit de main-d'oeuvre: Pénurie de main-d'oeuvre imminente au Québec.* Repéré le 22 mai 2014, à <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=2357>

Conseil canadien pour les ressources humaines en agriculture. (2009). RECHERCHE AU SEIN DU MARCHÉ DU TRAVAIL sur le recrutement et la rétention de la main-d'oeuvre dans le secteur agricole primaire: Gouvernement du Canada.

Cross, P. (2005). Évolution récente du marché du travail. *Canadian Economic Observer*.

D'ambroise, G., etAudet, J. (1996). Le projet de recherche en administration: Un guide général à sa présentation. Repéré le 9 décembre 2014, à <http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/damboisg/liv1/>

Delobbe, N., Herrback Olivier, etDelphine, L. (2005). Recherche en comportement organisationnel : Contrat psychologique, Émotion au travail *Socialisation organisationnelle, 1*.

Denzin, N. K., etLincoln, Y. S. (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research *The handbook of qualitative research* (Sage Publications éd., pp. 1-29). Thousand Oaks, California.

Deschênes-Gilbert, J.-P., etGaboury-Bonhomme, M.-È. (2004). Rapport d'orientation sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec: Fédération de la relève agricole du Québec et l'Union des producteurs agricole.

Deslaurier, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: Guide pratique* (McGraw-Hill Éd.). Montréal.

Desrochers, L. (2001). L'intégration des nouveaux employés: faut-il encore en parler? *Effectif, 4*.

Di Tomaso, N., etPost, C. (2004). *Diversity in the Workplace* (Elsevier JAI éd.). Amsterdam.

Dolan, S., etSaba, T. (2013). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles* (Éditions du Renouveau Pédagogiques Inc. éd.).

Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative? *Le Libellio d'Aegis, 7*(4), 47-58.

Duncan, Perkins, etHoa, T. V. (1988). *National income and economic progress : essays in honour of Colin Clark* (Macmillan éd.). Basingstoke.

Eco ressources consultants. (2009). Retombées économiques de l'agriculture pour le Québec et ses régions: UPA.

Emploi-Québec. (2008). *Pénuries de main-d'oeuvre qualifiée : apprendre à gérer la rareté*.

Emploi-Québec. (2016). *Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé*. Repéré à http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregion/16_int_guide-accueil-integration_ent.pdf.

Équipe spéciale sur la main-d'oeuvre. (2013). Comment remédier aux pénuries de main-d'oeuvre dans le secteur agricole et agroalimentaire. Canada.

Fédération de la relève agricole. (2011). Maintien du nombre de fermes, renouvellement des générations, établissement des jeunes en agriculture: Des solutions concrètes pour la pérennité du secteur agricole: Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles.

Financière agricole Canada. (2013). FAC croit que l'immigration ouvre de nouveaux débouchés pour l'agriculture. Repéré le, à <https://http://www.fcc-fac.ca/fr/a-propos-de-FAC/salle-des-medias/communiqués-de-presse/2013/FAC-croit-que-l-immigration-ouvre-de-nouveaux-debouches-pour-l-agriculture.html>

Frenette, M., et Morissette, R. (2005). Will They Ever Converge ? Earnings of Immigrant and Canadian-born Workers over the Last Two Decades. 39(1).

Geertz, C. (1986). *Savoir local, savoir global : les lieux du savoir*: Presses Universitaires de France.

Godin, J.-F. (2005). *Immigrants et travail à Montréal : la dynamique de l'établissement professionnel des dix premières années*. Université de Montréal.

Immigration diversité et inclusion Québec. (2014). Obstacles rencontrés par les immigrants pour trouver un emploi. Repéré le 16 juillet 2014, à <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/travailleurs-permanents/demande-immigration-general/obstacles-emploi.html>

Institut de la statistique du Québec. (2009). Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056. Repéré le 3 décembre 2014, à

<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2006-2056.pdf>

Institut de la statistique du Québec. (2011). Le bilan démographique du Québec. Repéré le 10 Juin 2014, à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2011.pdf>

Kesri, K. (2012). Les exportations bioalimentaires internationales du Québec: Évolution des vingt dernières années et perspectives de croissance. *Regard sur l'industrie agroalimentaire*, 15.

Konrad, P., et Pringle, J. K. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. Sage, Californie.

La commission nationale. (2011). *Le vieillissement de la main-d'oeuvre et l'avenir de la retraite : Des enjeux pour tous, un effort de chacun*.

Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(14), 224.

Lacaze, D., et Perrot, S. (2010). *Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise* (Dunod Éd.).

Langlois, M. (1998). Rareté, utilité et valeur : l'approche économique.

Lemoigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (PUF éd.).

Maanen, V., et Schein. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *I*(Research in organizational behavior), 209-264.

Markusen, A. (1999). *Fuzzy Concepts, Scanty Evidence and Policy Distance : The Case for Rigour and Policy Relevance in Critical Regional Studies*.

- Maxwell, B. (2006). Les travailleurs migrants au Canada: Une revue du Programme des travailleurs saisonniers agricoles du Canada.: Institut Nord-Sud.
- Mimeault, I., et Simard, M. (2001). Travail Agricole Saisonnier Occasionnel Au Québec: Espace d'inclusion ou d'exclusion? *Canadian Ethnic Studies Journal*, 33(1).
- Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec. (2007). Profil de la main-d'oeuvre agricole au Québec. Repéré le, à <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/Publications/Pages/Touteslespublications.aspx>
- Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec. (2011). L'activité bioalimentaire au Québec en 2011 - Bilan et perspectives.
- Ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation du Québec, et Institut de la statistique du Québec. (2013). Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec.
- Ministère des communautés culturelles et de l'immigration. (1991). *Au Québec pour bâtir ensemble : énoncé politique en matière d'immigration et d'intégration*. Ministère des communautés culturelles et de l'immigration.
- Ministère des communautés culturelles et de l'immigration. (2013). Synthèse des facteurs et critères applicables à la sélection des travailleurs qualifiés.
- Ministère des communautés culturelles et de l'immigration. (2014). Poursuivre les démarches pour réussir votre intégration au Québec.
- Mintzberg, H. (2000). *Structures et dynamiques des organisations*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- Moffet, V., et al. (2008). Langue de travail dans les grandes entreprises du Québec. Quelle place pour le français? Suivi de la situation linguistique (pp. 141): Office québécois de la langue française.
- Montmarquette, C., et Thomas, L. (2005). *La pénurie de travailleurs qualifiés*. Montréal: CIRANO.
- Morin, K., et Richard, L. (2004). Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec (pp. 126): Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec.

- Nievas, K. (2008). *Les effets économiques du programme Canadien des travailleurs agricoles saisonniers immigrants sur le secteur qui les emploie*. (Maîtrise), Université de Montréal.
- OCDE. (2006). *Perspectives de l'emploi de l'OCDE: Stimuler l'emploi et les revenus*. Paris.
- Pammer, J., W.J., et Killian, J. (2003). *Handbook of Conflict Management* (Marcel Dekker éd.).
- Perrons, D. (2001). *Toward a more Holistic Framework for Economic Geography* (Antipode éd.).
- Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *11*(3), 231-258.
- Piché, V., et Frenette, L. (2001). *Intégration et langue française : une affaire de réciprocité pour la société québécoise*. Commission des États généraux sur la situation et l'avenir de la langue française au Québec,.
- Picot, G., Hou, F., et Coulombe, S. (2007). *Le faible revenu chronique et la dynamique du faible revenu chez les nouveaux immigrants*. (294, 11F0019MIF).
- Poulin, M. (2008). *Les composantes du développement économique visant l'emploi dans les régions moins favorisées : le cas des régions périphériques du Québec*. (Ph.D.), Université de Montréal.
- Presnukhina, Y. (2011). *Intégration linguistique des immigrants au marché du travail au Québec*. (Maîtrise), Université de Montréal.
- Quivy, R., et Campenhoudt, L. V. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris.
- Renaud, et al. (2001). *Ils sont maintenant d'ici! Les dix premières années au Québec des immigrants admis en 1989*.: Collection Études, recherches et statistiques.
- Richards, A. R. (2003). *Intégration et formation des nouveaux employés* Brossard, Québec: CCH.

- Roy, R., Henson, H., et Lavoie, C. (1996). Pénuries de main-d'oeuvre qualifiée au Canada: notions élémentaires. (Développement des ressources humaines Canada), 78
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST *Recherches qualitatives* (Vol. 20, pp. 99-123).
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about*. Californie: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., et al. (2006). *Comportement humain et organisation* (Éditions du Renouveau pédagogique Inc. éd.). Montréal.
- Schnapper, D. (1991). L'intégration : définition sociologique. *Migrants formation*, 86, 32-52.
- Simard, M. (1995). Immigration agricole au Québec: impact sur le milieu rural et le développement régional. *Canadian Journal of Regional Science*.
- Simard, M. (1997). La main-d'oeuvre agricole saisonnière transportée quotidiennement de la région de Montréal: Profil socio-économique et insertion professionnelle. INRS-Culture et Société: Université du Québec.
- Simard, M. (2007). L'intégration des immigrants hors de Montréal. INRS: Université du Québec.
- St-Onge, Guerrero, Haines, et Audet. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (Chenelière Éducation éd.).
- Statistique Canada. (2001). *Guide de l'Enquête sur la population active*.
- Statistique Canada. (2006). Recensement de l'agriculture de 2006.
- Statistique Canada. (2010). Bilan démographique du Québec.
- Thietart, R.-A., et al. (2014). *Méthode de recherche en management* (Dunod Éd. 4 ième éd.). Paris.

Tjosvold, D., et Leung, K. (2003). Cross Cultural Management : Fondations et Future. In A. Ashgate (Éd.), (pp. 180).

UNESCO. (2014). Diversité culturelle. Repéré le, à <http://www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/cultural-diversity/>

Union des producteurs agricoles. (2014). Les travailleurs étrangers temporaires, l'upa vous informe. Repéré le 20 juillet 2014, à <http://www.ptet.upa.qc.ca>

Vultur, M. (2009). Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec. *Revue Interventions économiques*(<http://interventionseconomiques.revues.org/75>).

INDEX



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : L'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants par les exploitants agricoles québécois

Chercheure : Karine Phaneuf

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Préambule

Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qu'il contient. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles aux personnes qui vous présentent ce document.

1. Objectifs de la recherche

Cette recherche exploratoire de type qualitatif vise, à partir d'entrevues semi-dirigées à identifier et à décrire les pratiques d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants déployées dans les exploitations agricoles québécoises.

2. Participation à la recherche

Les personnes participantes s'engagent à assister à une rencontre individuelle qui durera environ deux heures. La participation consistera à témoigner de son expérience d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants dans leur entreprise et à s'engager dans la discussion et l'analyse. Les personnes participantes ne sont forcées, en aucun cas et d'aucune façon, à révéler des renseignements ou des réactions qu'elles préfèrent garder pour elles. La rencontre est enregistrée (enregistrement sonore uniquement) pour être ensuite retranscrite en verbatim.

3. Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

Les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les *verbatim* seront codifiés et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seules les chercheuses auront accès à la liste de codes. Les données seront conservées selon les normes d'archivage de l'Université du Québec à Rimouski, soit pour une période de sept ans. Elles seront ensuite détruites.

4. Avantages et inconvénients

La démarche permet aux personnes participantes de profiter d'un lieu de discussion dans lequel elles pourront échanger de façon systématique sur l'expérience et les difficultés auxquelles ils sont confrontés au regard des pratiques d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants, sur les ressources à leur disposition pour accueillir les employés immigrants et concernant les facteurs de réussite de l'accueil et de l'intégration des travailleurs immigrants en entreprise agricole. La démarche donnera lieu à des publications et à communications dans un but d'avancement des connaissances. Le seul inconvénient de la recherche concerne le temps que les personnes devront consacrer aux rencontres.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez

communiquer avec les chercheurs, aux numéros de téléphone indiqués à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant seront détruits; par contre les données tirées de votre participation aux entrevues de groupe ne pourront être retracées et détruites.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de la chercheure : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Signature de la chercheure: _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec

Karine Phaneuf, étudiante

au numéro de téléphone suivant : _____ (418) 932-4083

ou à l'adresse de courriel suivante : karine.phaneuf@me.com

_____ au numéro de téléphone suivant : _____

ou à l'adresse de courriel suivante : _____

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Karine Phaneuf
Nom du programme :	Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
Nom de la directrice :	Mélanie Gagnon
Titre du projet :	L'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants par les exploitants agricoles québécois

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-86-607
Période de validité du certificat :	Du 22 septembre 2015 au 21 septembre 2016



François Deschênes, Vice-recteur à la formation et à la recherche

Pour

Frédéric Deschenaux, président par intérim du CÉR-UQAR



Date