

Impact de l'embauche des travailleurs étrangers temporaires sur la cohabitation de résidence et des métiers dans les communautés rurales du Québec : le point de vue des employeurs

The Impact of Hiring Temporary Foreign Workers on Occupational and Residential Cohabitation in Rural Communities in Quebec: The Point of View of Employers

Sylvie Gravel, Stéphanie Bernstein, Jill Hanley, Francisco Villanueva et Daniel Crespo-Villareal

Volume 14, numéro 2, 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1035427ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1035427ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Groupe de recherche diversité urbaine
CEETUM

ISSN

1913-0694 (imprimé)

1913-0708 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gravel, S., Bernstein, S., Hanley, J., Villanueva, F. & Crespo-Villareal, D. (2014). Impact de l'embauche des travailleurs étrangers temporaires sur la cohabitation de résidence et des métiers dans les communautés rurales du Québec : le point de vue des employeurs. *Diversité urbaine*, 14(2), 97-122. <https://doi.org/10.7202/1035427ar>

Résumé de l'article

L'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TET) a des impacts sur la cohabitation résidentielle et sur la cohabitation des métiers dans les communautés rurales. Cette étude repose sur le discours des chefs d'entreprises (n=17) et d'informateurs-clés (n=23) des secteurs agricole, horticole et de l'aménagement paysager au Québec. Ce type d'embauche a incité différents acteurs à reconsidérer leurs pratiques de gestion pour recréer un équilibre dans des petites communautés déstabilisées par l'apport démographique saisonnier entraîné par l'arrivée des TET. De l'analyse de discours a émergé un modèle de gestion de la diversité qui rend compte des défis de cohabitation pour les employeurs et les TET.

Impact de l'embauche des travailleurs étrangers temporaires sur la cohabitation de résidence et des métiers dans les communautés rurales du Québec : le point de vue des employeurs

**The Impact of Hiring Temporary Foreign Workers on Occupational and Residential Cohabitation in Rural Communities in Quebec:
The Point of View of Employers**

SYLVIE GRAVEL

*Département d'organisation et ressources humaines,
École des sciences de la gestion (ESG) – Directrice de l'Institut Santé
et société, Université du Québec à Montréal, gravel.s@uqam.ca*

STÉPHANIE BERNSTEIN

*Département des sciences juridiques, Faculté de science politique et droit,
Université du Québec à Montréal, bernstein.stephanie@uqam.ca*

JILL HANLEY

École de travail social, Université McGill, jill.hanley@mcgill.ca

FRANCISCO VILLANUEVA

*Département d'organisation et ressources humaines,
École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal,
villanueva.francisco@uqam.ca*

DANIEL CRESPO-VILLAREAL

*Étudiant, Département des sciences juridiques, Faculté de science politique
et droit, Université du Québec à Montréal, danielcrespo10@hotmail.com*

RÉSUMÉ ■ L'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TET) a des impacts sur la cohabitation résidentielle et sur la cohabitation des métiers dans les communautés rurales. Cette étude repose sur le discours des chefs d'entreprises (n=17) et d'informateurs-clés (n=23) des secteurs agricole, horticole et de l'aménagement paysager au Québec. Ce type d'embauche a incité différents acteurs à reconsidérer leurs pratiques de gestion pour recréer un équilibre dans des petites communautés déstabilisées par l'apport démographique saisonnier entraîné par l'arrivée des TET. De l'analyse de discours a émergé un modèle de gestion de la diversité qui rend compte des défis de cohabitation pour les employeurs et les TET.

ABSTRACT ■ The hiring of temporary foreign workers (TFWs) has an impact on residential and workplace cohabitation in rural communities. This study is based on interviews conducted with employers (n=17) and key informants (n=23) from the agricultural, horticultural and landscaping sectors in Quebec. This type of hiring encourages various social actors to reconsider their management practices to recreate a balance in communities destabilized by the demographic increase driven by the seasonal arrival of TFWs in small communities. From this analysis emerges a model of diversity management that takes into account the challenges of cohabitation for employers and workers.

MOTS CLÉS ■ Travail temporaire, travailleurs étrangers, secteurs saisonniers, gestion de la diversité, cohabitation.

KEYWORDS ■ Temporary work, foreign workers, seasonal sectors, diversity management, cohabitation.

Introduction

Dans le cadre d'une étude menée sur l'embauche des travailleurs étrangers temporaires (TET), des employeurs et des informateurs-clés ont été interrogés, entre autres, sur la gestion de la diversité. Cette contribution est originale puisque la majorité des travaux en sociologie, en relations de travail ou en droit se sont intéressés aux pratiques inéquitables à l'égard des TET (Carpentier et Fiset 2011; Choudry *et al.* 2009; Coiquaud 2011; Fudge 2012; Gesualdi-Fecteau 2013; Gravel *et al.* 2014; Handal *et al.* 2012; Hanley *et al.* 2012; Houle *et al.* 2011; Nakache 2012; Nakache et Kinoshita 2010; Tucker 2006; Villanueva *et al.* 2015). Il nous paraissait important de bien saisir le discours des employeurs, duquel les arguments sont tirés pour justifier la constante croissance des programmes d'embauche des TET qui fait en sorte que depuis quelques années, l'immigration temporaire est supérieure à l'immigration régulière¹ (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion [MIDI] 2014 : 5). Bien qu'il y ait toujours eu des mobilités visant à répondre à la demande de main-d'œuvre dans les petits centres du Québec, le discours actuel des chefs d'entreprises sur la pénurie de main-d'œuvre transforme notre conception de l'économie des productions saisonnières et de l'équilibre de la cohabitation interethnique dans des entreprises et dans les communautés rurales. Cet article analyse le discours de chefs d'entreprises et d'informateurs-clés sous l'angle de la cohabitation résidentielle et de la cohabitation des métiers dans des espaces géographiques qui connaissent des renversements démographiques interethniques saisonniers.

Le contexte général

Depuis les dix dernières années, les chefs d'entreprises et divers acteurs concernés par le travail agricole et saisonnier considèrent l'embauche des TET comme la solution idéale pour surmonter les problèmes de recrutement d'une main-d'œuvre stable (Gravel *et al.* 2014; gouvernement du Canada 2012). Cette solution n'est pas un fait nouveau au Canada (Brem 2006; Nievas 2010; Thomas 2010). Il s'agit plutôt d'un phénomène exponentiel. Le nombre de TET embauchés par le Programme des travailleurs étrangers temporaires – volets professions peu spécialisées (excluant les aides familiaux) et agricoles (PTET) est passé de 23 482 en 2004 à 80 368 en 2013 (Citoyenneté et immigration Canada [CIC] 2013 : 28). Au Québec, le phénomène est plus modeste étant donné que l'agriculture est une activité économique moins importante dans cette province canadienne que dans les autres. Néanmoins, de 2008 à 2013 au Québec, l'immigration des travailleurs temporaires peu spécialisés (excluant les aides familiaux) et agricoles est passée de 5 179 à 7 183 (MIDI 2014 : 15). Cette croissance a suscité des questionnements, mettant ainsi en exergue les glissements dans l'application de ces programmes d'embauche quant à leurs objectifs de combler des pénuries ponctuelles de main-d'œuvre (Basok 2007; Binford 2009; Fudge et MacPhail 2009; Henneby et Preibisch 2010; Worswick 2013).

Après avoir procédé à l'évaluation des programmes des TET peu qualifiés, la direction d'Emploi et Développement Social Canada (EDSC, anciennement RHDCC) recommande d'observer les répercussions de ce programme sur le marché du travail canadien dans les régions et les secteurs d'activité y ayant recours, notamment sur les emplois offerts aux travailleurs locaux et sur les allégations des employeurs voulant que les travailleurs canadiens ne soient pas disponibles ou intéressés par ces postes (gouvernement du Canada 2012 : xi-xii). Des auteurs comme Gesualdi-Fecteau (2013) ont formulé des recommandations visant à resserrer les processus d'embauche des TET et à mettre fin au déséquilibre que crée ce programme en faveur de l'employeur dans la négociation de meilleures conditions de travail dans le secteur saisonnier.

Pour les entreprises, l'embauche des TET s'avère le choix le plus intéressant pour surmonter la rareté chronique de main-d'œuvre saisonnière, et ce, même si des stratégies comme la mécanisation et l'automatisation des procédés sont appliquées – celles-ci ne pouvant éliminer les tâches nécessitant le jugement humain (Morin *et al.* 2009; Varvaressos 2009). C'est une stratégie idéale, bien que dans les faits elle coûte plus cher aux chefs d'entreprises que l'embauche des travailleurs locaux. Elle est aussi utile pour maintenir le niveau de productivité, et même faire croître

l'entreprise (Comité sectoriel de la main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services [HortiCompétences] 2011; DeVoretz 2010; Gravel *et al.* 2015).

L'embauche des TET nécessite certes d'adapter certains modes de gestion des entreprises, mais elle requiert aussi des ajustements au sein des communautés qui les accueillent. Ainsi, la direction de EDSC recommande aux conseillers sectoriels, aux syndicats et aux communautés d'y porter une attention particulière (gouvernement du Canada 2012: 84). Cet article tente d'apporter un éclairage sur ces pratiques en répondant aux questions suivantes :

1. Quels sont les impacts de l'embauche des TET sur la cohabitation des métiers dans les entreprises saisonnières ?
2. Quels sont les impacts de l'embauche des TET sur la cohabitation résidentielle dans les communautés d'accueil ?
3. Quelles sont les contributions des partenaires à ces deux types de cohabitation entre TET, travailleurs locaux et résidents locaux ?

Les réponses à ces questions proviennent d'analyses de données d'entrevues semi-dirigées menées entre 2010 et 2012 auprès de chefs d'entreprises et d'informateurs-clés travaillant dans les secteurs agricole, horticole, de l'aménagement paysager et de la transformation alimentaire au Québec. Cet article s'attarde à l'impact de l'embauche des TET sur la gestion des métiers, sur les relations de travail au sein d'équipes composées de travailleurs locaux et de TET originaires de différents pays et sur leur cohabitation résidentielle. Guidés par les prémisses de la théorie ancrée (Glaser et Strauss 2010), nous avons élaboré un cadre d'analyse fusionnant des éléments théoriques de la gestion de la diversité et d'autres de la cohabitation interethnique.

Le cadre d'analyse

Dans la littérature, la gestion de la diversité en entreprise est généralement traitée sous les angles des opérations à l'international, de l'équité en embauche et de la diversité au sein des communautés des villes cosmopolites. Les questions de gestion et de cohabitation interculturelles s'intéressent rarement aux petites localités rurales (Leitner 2012). La gestion de la diversité s'est très souvent inspirée des travaux sur l'adaptation interculturelle des travailleurs du Nord vers le Sud dans un contexte de mobilité internationale, comme en témoignent les travaux, entre autres, d'Hofstede (1982), de Cox et Blake (1991), de D'Iribarne (1989), d'Adler (2001) et de Trompenaars (2004) (Meier 2010). D'autres travaux se sont attardés aux zones sensibles de cohabitation des savoirs professionnels,

comme l'importance de la distance hiérarchique ou la logique de l'honneur, celles-ci pouvant générer des conflits entre des interlocuteurs d'origines diverses (Cohen-Emerique et Hohl 2004). Les travaux sur l'équité se sont centrés sur les pratiques injustes de gestion lors des embauches et des promotions, et dans la coordination des équipes de personnes traditionnellement exclues du marché du travail (Arcand 2010 ; Calvez et Lee 2009 ; Chicha et Charest 2013). Si, au départ, ces approches inclusives avaient de nobles visées, au cours de la dernière décennie, comme le souligne Chicha (2013 : 55-56) :

La gestion de la diversité au sein des entreprises s'est plutôt centrée sur les stratégies d'embauche de candidats dont l'origine ethnique facilitait leur accès aux marchés convoités par les entreprises. Ces approches ne se souciaient toutefois pas d'adopter des programmes d'inclusion et de corriger les obstacles discriminatoires, ceci ayant l'effet pervers d'instrumentaliser les employés des minorités visibles à des fins commerciales.

Bien que ces travaux sur la gestion de la diversité aient un apport intéressant à nos analyses sur la cohabitation résidentielle et la cohabitation des métiers entre les TET et les travailleurs locaux dans les communautés rurales du Québec, ce sont les travaux en géographie urbaine sur la cohabitation interculturelle, dont ceux d'Amin (2014, 2013) sur la résilience des communautés cosmopolites, que nous avons retenus. Pour Amin (2013), en milieux bâtis, les zones résidentielles et les zones de travail sont des territoires géographiques distincts occupés différemment par les groupes ethniques et les groupes socioéconomiques défavorisés. La zone de travail est souvent au centre des groupes, alors qu'ils résident dans des secteurs physiquement opposés. Dans la zone de travail cohabitent de façon complémentaire les personnes occupant des emplois de manœuvre, des emplois non qualifiés demandant un savoir-faire précis et des emplois qualifiés ; on voit alors une convergence des savoirs utiles à l'entreprise. La cohabitation des métiers s'apparente aux communautés de pratique, qui regroupent des compétences pour mener à bien une production de biens ou de services et qui font appel à d'autres structures de gestion. La cohabitation des métiers occupés en partie par des travailleurs étrangers se caractérise par une collaboration fructueuse en matière d'innovations, mais exclut souvent les relations amicales (Amin 2012). Mais cette cohabitation est fragile, étant donné les rapports hiérarchiques qui reproduisent les rapports de force inégaux entre les classes ; elle est d'autant plus fragile si les zones résidentielles sont à proximité du lieu de travail.

Selon Amin (2014), les communautés sont constamment en quête d'un équilibre entre l'occupation des environnements bâtis et les compétences de métiers occupés par divers groupes ethniques ou « racisés ». Certes,

cette quête d'équilibre repose sur la planification urbaine des flux de circulation des travailleurs et des résidents selon des horaires précis (Amin 2014, 2012). Mais cette quête de l'équilibre implique également un dialogue économique entre les employeurs et les résidents sur les compétences et les savoirs de métiers qui obligent une coopération et une tolérance liées à la proximité résidentielle (*ibid.* ; Sennett 2012). Amin (2013) parle d'une cohésion paradoxale: les uns et les autres se croisent pour des raisons professionnelles par la cohabitation des métiers, alors qu'en dehors des heures de travail, la ségrégation résidentielle éloigne ces mêmes personnes.

Comme le soulignent De Rudder et Vourc'h (2008), la stratification ethnique du marché du travail et ses effets de ségrégation sur le recrutement pour les emplois les moins qualifiés datent de l'ère postcoloniale. La stratification ethnique du marché du travail appartient au rationnel économique des entreprises qui ont recours à une main-d'œuvre particulière pour des emplois ciblés, une main-d'œuvre antérieurement ignorée ou évitée pour combler des emplois vacants ou boudés par les travailleurs locaux. Pour ces emplois ciblés, les employeurs et la société en général suggèrent informellement le type de relations que devraient entretenir les travailleurs étrangers avec leurs collègues, leurs patrons et les citoyens, dans le but de maintenir l'équilibre de la cohabitation. Le programme canadien d'embauche des TET en est un exemple puisqu'il prescrit le lieu de résidence, le droit d'accès à l'immigration permanente, la rémunération, etc.

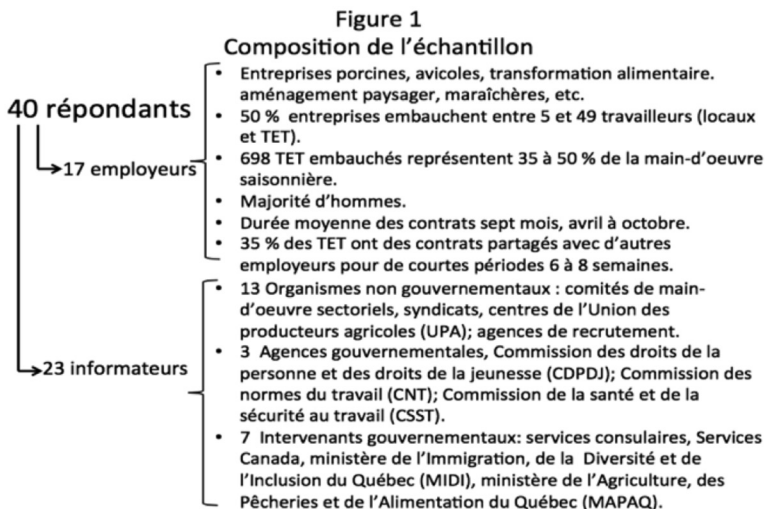
Nous reprenons ces analyses de la cohabitation et de la collaboration interethniques en milieux urbains pour les appliquer aux communautés rurales. Comme le souligne Leitner (2012), la présence de travailleurs migrants dans ces communautés crée un déséquilibre à cause de la tendance démographique saisonnière engendrée par une présence majoritaire de TET sur un territoire déserté par ses habitants, un déséquilibre qui a des impacts sur la cohabitation résidentielle et sur la cohabitation des métiers. Comme dans le cas de Germain *et al.* (2014 : 8), notre analyse adopte une approche centrée sur « une cohabitation généralement pacifique, mais néanmoins distante », une insécurité qui fait craindre les actes racistes et xénophobes.

La méthodologie

Il s'agit ici d'une étude exploratoire basée sur deux sources de données : les entrevues auprès d'informateurs-clés (réalisées de septembre 2009 à juin 2012) et les groupes de discussion avec les travailleurs. Dans le présent article, seules les analyses d'entrevues auprès d'informateurs-clés ont

été retenues, parce qu'elles apportaient un meilleur éclairage sur les dimensions de la cohabitation des métiers et de la résidence. Les travailleurs s'étant davantage prononcés sur leurs conditions de travail et de logement, ces données ont été traitées dans une autre publication (Hanley *et al.* 2015). Cent entreprises privées et instances publiques, œuvrant notamment dans les régions de la Montérégie-Est et Ouest, de Lanaudière, du Centre-du-Québec et de l'Outaouais-Laurentides, ont été sollicitées. Le taux de participation a été de 40 %. Selon l'entreprise, soit le directeur général, le directeur des ressources humaines ou des professionnels assignés au processus d'embauche et de supervision des TET ont été interviewés. Les entrevues, de 75 minutes en moyenne, ont été menées par les membres de l'équipe de recherche sur les lieux de travail des participants (n=40). Une grille d'entrevue semi-dirigée adaptée à la vocation de l'entreprise a guidé les entretiens sur trois thèmes principaux: 1) les ententes d'embauche des TET (contrats; conformité avec les lois du travail; mécanismes de suivi et de surveillance des conditions de travail, de la santé et de la sécurité, de l'hébergement, du transport, de la gestion équitable; problèmes de santé, d'adaptation et de communication); 2) les ressources disponibles pour la mise en œuvre de ces programmes d'embauche (pour les employeurs; pour les TET; pour les organismes ou personnes voués à la défense des TET); 3) le transfert des programmes d'embauche des TET vers d'autres secteurs de production que l'agriculture.

Parmi les 40 participants, 17 étaient des chefs d'entreprises (n=17) et 23 étaient des représentants d'organismes non gouvernementaux, de commissions gouvernementales de protection des travailleurs et de représentants gouvernementaux (n=23). Nous avons illustré l'échantillon de la façon suivante:



Il s'agit d'un échantillon stratifié qui rejoint les secteurs d'activités économiques qui embauchent des TET de façon récurrente depuis au moins deux décennies, comme le secteur maraîcher, mais également les secteurs émergents comme l'élevage, la transformation alimentaire (abattoir et attrapeur de poulets), l'aménagement paysager et l'hôtellerie (incluant les buanderies). L'échantillon n'est pas représentatif de tous ces secteurs (une étude plus vaste aurait été nécessaire) ni de toutes les pratiques, bonnes et mauvaises, puisque la cueillette des données s'est faite au moment où les employeurs des TET avaient très mauvaise presse dans les médias. En acceptant de participer à l'étude, les participants souhaitaient apporter un nouvel éclairage sur les motivations à embaucher des TET décriées dans les médias – soit le rationnel économique des employeurs. Avant d'accepter l'entretien, certains chefs d'entreprises avaient même vérifié si nous étions bien des professeurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) en gestion, et non des journalistes. Si l'échantillon n'est pas représentatif de la diversité des secteurs d'activités économiques, il est composé de participants, de chefs d'entreprises et d'informateurs-clés travaillant dans les quatre régions géographiques les plus concernées par l'embauche des TET.

Ces 17 entreprises engageaient au total annuellement 698 TET. En général, elles comptaient moins de 50 employés. Seules deux entreprises avaient plus de 300 travailleurs, parmi lesquels environ 115 TET par année. Les petites entreprises de moins de 50 travailleurs embauchaient 5 à 10 TET par année, ce qui représentait de 35 à 50 % de leur main-d'œuvre saisonnière. Sans la contrainte du programme de devoir fournir un logement, plusieurs entreprises auraient embauché davantage de TET. Ces entreprises embauchaient des TET en moyenne depuis 6 ans, certaines depuis 2 ans et d'autres depuis 20 ans (secteur agricole seulement). Toutes renouvelaient les embauches des TET, en en recrutant de 15 à 25 % plus chaque année.

Les données d'entrevues ont été traitées à l'aide du logiciel NVivo version 9, selon une arborescence de thèmes liés à la gestion des ressources humaines et de la cohabitation.

Les résultats

Les résultats sont regroupés selon nos deux premières questions sur les impacts de l'embauche des TET : 1) sur la cohabitation des métiers ; 2) sur la cohabitation résidentielle dans les communautés. Les réponses à la troisième question sur les contributions des partenaires à ces deux types de cohabitation entre TET, travailleurs locaux et résidents locaux sont abordées dans la discussion, sous forme de schéma de l'organisation des

partenariats. Soulignons que nous avons reproduit les propos des chefs d'entreprises et des informateurs-clés afin de saisir leur logique, sans pour autant y adhérer en tant qu'auteurs.

Par économie des mots, nous avons synthétisé en un tableau les propos des répondants sur les sous-thèmes de la cohabitation des métiers et des zones résidentielles. Nous avons utilisé l'arborescence des nœuds qui a été construite pour analyser le discours avec NVivo. Ce tableau comprend les thèmes tirés du discours des répondants, le nombre de répondants ayant tenu ces propos (sources) et la fréquence (références ou nombre de segments dans les discours) de ces propos.

COHABITATION DES MÉTIERS	N ^{bre} de répondants	Fréquence
1. Problèmes de recrutement de la main-d'œuvre locale :	20	60
Emploi pénible, conditions peu attrayantes	14	22
Emploi de courte durée	8	14
Rémunération	7	10
Travail peu valorisant	7	10
Vieillesse	4	4
2. Motivations à embaucher des TET :	25	71
Non-disponibilité des travailleurs locaux	15	26
Manque de loyauté des travailleurs locaux	12	17
Problèmes de comportement des travailleurs locaux	10	17
Taux de roulement des travailleurs locaux	9	11
3. Rapport coûts-bénéfices à embaucher des TET :	27	101
Taux de productivité	12	25
Rétention des travailleurs	16	35
Qualité des travailleurs	15	22
Motivations des travailleurs	16	19
4. Relations de travail (excluant la syndicalisation) :	34	287
Dynamique entre travailleurs locaux et TET	11	36
Dynamique entre TET	14	36
Dynamique entre patron, chefs d'équipe et TET	11	38
COHABITATION RÉSIDENTIELLE		
5. Logement :	31	95
Aspects généraux liés aux normes	23	50
Inspections	17	30
Intrusions dans le logement	8	15
6. Transport local	13	17

Ce tableau exclut plusieurs thèmes abordés lors des entrevues, mais traités dans d'autres publications (Gravel *et al.* 2014 ; Hanley *et al.* 2015). Parmi ces thèmes, notons les conditions de travail, de santé et de sécurité au travail, les possibilités du recours au programme d'embauche des TET dans d'autres secteurs d'activité économique, les relations avec la communauté et l'exercice des droits par les TET. Comme notre étude portait sur des thématiques de gestion des ressources humaines, il n'est pas étonnant que celles-ci aient soulevé plus d'intérêt que les aspects de la

cohabitation. De fait, c'est le rationnel économique des employeurs qui domine leur discours.

Les impacts de l'embauche des TET sur la cohabitation des métiers dans les entreprises saisonnières

Cette section traite de la gestion des ressources humaines dans un contexte pluriethnique caractérisé par la diversification des équipes de travail et impliquant une cohabitation des métiers. Nous aborderons d'abord les difficultés liées au recrutement des travailleurs saisonniers, soit le principal facteur ayant contribué à la croissance rapide des programmes d'embauche des TET peu qualifiés. En effet, c'est un thème sur lequel 25 des 40 participants se sont prononcés, incluant les 17 chefs d'entreprises.

Avant l'embauche des TET, selon un producteur maraîcher, les chefs d'entreprises dressaient eux-mêmes la liste des candidats à solliciter au cours des semaines et des jours précédant les périodes intenses de travail, mais cette liste était rapidement épuisée: «*Le taux de roulement des travailleurs saisonniers locaux pouvait atteindre facilement 100 %.*» Les horaires atypiques, un salaire peu intéressant, des tâches pénibles physiquement et peu de possibilités d'avancement sont autant de facteurs qui contribuent à ce haut taux de roulement, selon les chefs d'entreprises et d'autres informateurs, dont les représentants de l'Union des producteurs agricoles (UPA).

Peu satisfaits du recrutement local, les chefs d'entreprises se sont tournés vers les TET, s'en remettant ainsi à des intermédiaires de recrutement: l'agence qui recrute pour les entreprises canadiennes et le recruteur dans le pays d'origine, qui agit généralement pour le gouvernement local ou national. Au Québec, FERME² (Solidarité rurale 2011), le principal organisme recruteur des TET, facture ses services aux entreprises. Un des chefs d'entreprises en aménagement paysager s'inquiète que dans certains pays,

les intermédiaires locaux se sont imposés comme recruteurs facturant des frais d'inscription sans contrôle qui font en sorte que les TET s'endettent auprès des membres de leur famille pour obtenir un emploi au Canada (entre 850 \$ et 2 000 \$), une dette qu'ils ne pourront rembourser qu'après plusieurs semaines de travail.

Aux yeux de neuf répondants (cinq informateurs et quatre chefs d'entreprises), le recrutement des TET est mieux organisé que celui des travailleurs locaux. Les programmes d'embauche des TET obligent les entreprises à formuler leur demande de main-d'œuvre plusieurs mois à

l'avance, parfois jusqu'à six mois avant le début de la saison, requérant une planification des ressources humaines quasi inexistante avant l'embauche des TET. Cette planification a porté ses fruits puisque, comme le souligne un chef d'entreprise en aménagement paysager, elle lui a permis « de mieux évaluer [s]es besoins de main-d'œuvre tout au long de la saison et d'augmenter [s]on carnet de commandes pendant la saison, quand le temps est beau et que les gens demandent des soumissions même au mois de juin ».

Dix chefs d'entreprises ont mentionné que « les meilleurs travailleurs locaux étaient surtout affectés à des postes de contremaître », mais que chaque année quelques travailleurs journaliers locaux étaient embauchés. Donc, au sein d'une même entreprise saisonnière cohabitent les journaliers locaux, les TET et les contremaîtres majoritairement canadiens. Dans deux entreprises maraîchères, les contremaîtres sont mexicains, notamment parce qu'ils ont acquis une longue expérience de travail au Québec, apprenant du même coup à maîtriser le français. L'équilibre dans la cohabitation des métiers s'est petit à petit transformé en un rapport hiérarchisé, où la très grande majorité des journaliers sont des TET et les contremaîtres, des travailleurs locaux. Cette cohabitation semble fonctionner, bien qu'elle reproduise un rapport d'autorité entre « natifs » et « étrangers ». Toutefois, aux yeux d'au moins trois informateurs et un chef d'entreprise, la cohabitation entre les journaliers locaux et les TET n'apparaît pas aussi harmonieuse lorsque ces travailleurs occupent les mêmes postes pour le même salaire. Selon un représentant de l'UPA et un représentant syndical, les travailleurs locaux pourraient contester le fait d'avoir le même taux horaire étant donné « que les dépenses encourues pour faire revenir des TET, incluant les frais de transport, les frais de logement et d'assurance maladie pour couvrir les premiers mois d'installation, s'ajoutent aux dépenses salariales des TET ».

Les programmes d'embauche des TET imposent aux employeurs d'assurer des contrats d'au moins douze semaines s'ils embauchent six TET, ou dix semaines s'ils en embauchent minimum huit au cours d'une même saison. Les contrats doivent garantir une rémunération minimale de 40 heures par semaine et, aux dires de cinq chefs d'entreprises, « l'étalement des heures travaillées sur les périodes de ralentissement de la production, comme lors des jours de pluie ou de gel, est une pratique courante ». De façon générale, les TET sont rémunérés au taux horaire du salaire minimum légal. Cette ligne directrice, suggérée par FERME, est dénoncée par deux informateurs, experts-conseils en formation et placement de la main-d'œuvre saisonnière. Dans le même sens, deux représentants syndicaux recommandent « d'avoir une rémunération équitable, d'ajuster les échelles salariales selon l'ancienneté et les responsabilités des

TET». Les dix répondants qui se sont interrogés sur les taux horaires (dont quatre chefs d'entreprises) ont soutenu l'idée de les hausser pour rendre ces emplois saisonniers plus attrayants. Soulignons que l'embauche des travailleurs saisonniers locaux, par entente verbale uniquement sur les conditions salariales, se fait rarement dans le cadre d'une entente aussi formelle qu'avec les TET, dont les contrats écrits doivent préciser le salaire, les obligations de l'employeur pour la couverture d'assurance maladie, l'hébergement et le transport international. Trois des quatre représentants de l'UPA soulignent que l'entente contractuelle des TET est plus formelle et normée, mais cela implique qu'ils ont peu de pouvoir de négocier leurs conditions. Ici aussi, les programmes d'embauche des TET ont imposé aux employeurs une nouvelle forme de gestion, soit l'obligation de conclure formellement avec les TET des contrats écrits détaillés. Trois des informateurs (les deux experts en formation et recrutement et un des deux représentants syndicaux) s'interrogent sur le fait que les travailleurs locaux n'ont pas ou rarement de contrat de travail garanti, contrairement aux TET. Dans la cohabitation des métiers, les ententes contractuelles sont bien différentes. Comme le souligne l'un d'eux : *« cette planification ne pourrait-elle pas être utile pour stabiliser les emplois et créer de l'attrait pour les travailleurs locaux ? »* Les ententes informelles avec ceux-ci leur offrent peu de garanties sur la durée du contrat et sur l'intensité du travail.

Les intérêts des travailleurs locaux et des TET à occuper de tels postes sont différents. Les premiers le font pour demeurer dans leur communauté et près de leur travail, sans être obligés de s'expatrier dans les centres urbains. De leur côté, les TET acceptent de s'expatrier pour assurer un revenu décent aux membres de leur famille, leur procurant ainsi une certaine quiétude dans leur communauté d'origine.

Selon les chefs d'entreprises, la gestion des horaires pose un défi de cohabitation entre les TET et les travailleurs locaux. Onze répondants, tant des chefs d'entreprises que des informateurs, considèrent que les travailleurs locaux se satisfont d'une semaine régulière de travail sans heures supplémentaires, avec des congés la fin de semaine. *« À l'inverse, les TET veulent maximiser leurs heures de travail et, par le fait même, leurs revenus durant leur séjour. »*

Quatre des chefs d'entreprises estiment qu'un travailleur maîtrise bien les méthodes de travail, les outils et les procédés après une saison, *« ce qui justifie de tenter année après année de renouveler les contrats des TET dont ils sont satisfaits »*, mentionne l'un d'eux. Certains informateurs-clés, dont les deux représentants syndicaux, proposent de franciser les TET pour accroître leurs compétences et leur autonomie, mais le financement public de ces programmes s'adresse uniquement aux immigrants permanents.

Les syndicats qui se portent volontaires pour financer des cours de francisation ont essuyé le refus des employeurs à cause du temps de libération et de la contrainte du programme qui limite la réembauche des TET à quatre années cumulées. La distance entre les TET et leurs collègues et les citoyens de la communauté s'explique en partie par la maîtrise insuffisante du français, qui les maintient dans ces corridors parallèles de circulation, à la fois dans celui du travail et celui de la cohabitation résidentielle.

Ayant réduit considérablement le taux de roulement du personnel et disposant d'une main-d'œuvre stable pour faire croître les entreprises, 27 répondants, tant les employeurs que les informateurs, ont fait l'exercice de transposer les coûts³ pour calculer le taux horaire réel des TET. Selon leurs calculs, ils estimaient en 2010 que le coût horaire de la prestation de travail des TET était de 2,50 \$ à 4,00 \$ supérieur à celui des travailleurs locaux⁴. Malgré l'absence d'économie monétaire, les employeurs considèrent que « *les TET possèdent un savoir-faire inestimable, qui va bien au-delà de ces coûts* ». Quatre chefs d'entreprises évaluent « *qu'un TET travaillant depuis deux ou trois saisons au sein de leur entreprise est aussi efficace que deux travailleurs locaux* ». Cette appréciation met en opposition des travailleurs dont les métiers doivent cohabiter sur un territoire occupé différemment, selon des corridors de déplacement bien définis : les zones de travail, de résidence et de libre circulation.

La gestion des relations de travail entre les travailleurs a nécessité une période d'ajustement. Deux chefs d'entreprises soulignent qu'ils ont dû « *rappeler aux travailleurs locaux journaliers que les TET sont des collègues et non des subalternes* ». Les relations de travail entre les contremaîtres et les TET se sont ajustées graduellement au fil des ans. En même temps, comme le souligne un représentant syndical, les relations de travail peuvent aussi être « *d'un paternalisme bienveillant, à la limite contrôlant, versant parfois dans l'ingérence à la vie privée. Certains employeurs ont même installé des caméras de surveillance aux abords des habitations des TET et ont interdit la visite des personnes de l'extérieur* ».

Dans une même entreprise, la diversité culturelle peut être multiple : les TET peuvent être originaires de plusieurs pays, et même des compatriotes peuvent être issus de cultures distinctes, par exemple, des autochtones issus de milieux ruraux et des non-autochtones originaires de milieux urbains. Ces relations de travail sur trois paliers (entre TET, entre TET et travailleurs locaux, et entre contremaîtres et TET) sont complexes. Elles impliquent à la fois un processus de reconnaissance des compétences et de leur complémentarité entre les salariés locaux et internationaux, et une entente de cohabitation au sein de la communauté.

Plusieurs stratégies de communication ont été déployées pour améliorer la cohabitation résidentielle et la cohabitation des métiers. Pour

améliorer la communication et la coordination entre travailleurs, et entre les TET et la communauté d'accueil, cinq entreprises ont engagé un interprète qui agissait aussi comme médiateur ou intermédiaire interculturel. Ces personnes, des hispanophones vivant à proximité de l'entreprise dans la communauté rurale, agissent comme intermédiaires lors de l'arrivée des TET. Comme le précise une des chefs d'entreprises, « *ces personnes accueillent les TET à l'aéroport, les accompagnent pour les installer, faire les premiers achats ou pour consulter un médecin* ». Si le recours à un interprète peut être utile pour expliquer les méthodes de travail sécuritaire, il peut aussi être envahissant dans un contexte privé, comme lors d'une consultation juridique.

Deux chefs d'entreprises ont souligné avoir eu recours à leur interprète en tant que médiateur « *lors de conflits de relations entre les TET, et entre les TET et les travailleurs locaux. La plupart du temps, un groupe tentait de prendre le contrôle des responsabilités pour s'éviter les tâches les plus ardues, dans d'autres cas, on reproduisait des rapports de domination envers les autochtones, comme dans leur pays [Guatemala]* ».

Cinq entreprises ont payé des cours d'espagnol offerts par les organismes régionaux de développement économique aux gérants et aux contremaîtres. Trois entreprises embauchant plus de 35 travailleurs se sont adjoint un coordonnateur hispanophone pour superviser le travail des employés locaux et étrangers et pour soutenir ces derniers dans leur processus d'installation, un coût additionnel qui fait passer le taux horaire des TET à environ 20 \$ l'heure.

La cohabitation des métiers et la cohabitation de la résidence ne peuvent se faire sans un minimum de dialogue si l'on veut préserver cette quête de l'équilibre, surtout lorsque des différends surgissent. Embaucher un coordonnateur hispanophone ou faire apprendre l'espagnol aux contremaîtres sont des stratégies très structurantes, qui favorisent la cohabitation. Cette préoccupation était complètement absente lorsque les entreprises saisonnières avaient recours uniquement aux travailleurs locaux, et implique des investissements de temps (libérer les contremaîtres) et d'argent (payer des cours d'espagnol et embaucher un médiateur ou coordonnateur hispanophone).

Les impacts de l'embauche des TET sur la cohabitation résidentielle dans les communautés d'accueil

La gestion du logement et de la cohabitation résidentielle est une autre composante de la gestion de la diversité à laquelle les entreprises saisonnières ont été confrontées avec l'embauche de TET. Rappelons que l'employeur a l'obligation de fournir un logement, ce qui a incité plusieurs

chefs d'entreprises à investir dans l'achat ou la location d'immeubles à logements. Ceci implique certes des investissements financiers, mais également une gestion de l'entretien et des règles de cohabitation. Dans plusieurs cas, les logements sont surpeuplés et inadéquatement équipés, malgré les prescriptions des programmes d'embauche des TET⁵. Généralement, les employeurs ont recours aux installations disponibles dans leur communauté ou à proximité, mais plusieurs ont construit sur leur terrain des dortoirs ou appartements. Si ces logis sont conformes aux normes municipales du bâtiment (électricité, charpente, collecte des eaux usées), certains informateurs déplorent qu'ils deviennent rapidement insalubres, après quelques semaines. Certains mettent en cause le surpeuplement et la qualité des logements, et d'autres, une inaptitude des TET à l'entretien domestique. Les conditions de logement des TET représentent un problème de cohabitation qui peut prendre des proportions importantes.

Dans certaines communautés rurales, les employeurs ont fait des ententes de location avec des établissements d'enseignement collégial qui disposaient de résidences étudiantes pour loger les TET qu'ils embauchaient l'été. C'est un arrangement commercial qui profitait aux deux parties, tout en préservant distinctes les zones résidentielles. Dans d'autres régions rurales, les employeurs ont loué des chambres dans des résidences pour personnes âgées dont le taux d'inoccupation le permettait. Cette situation a forcé la cohabitation entre les TET et des personnes âgées et a été une expérience heureuse aux yeux des employeurs concernés : « *cela faisait de l'action, une présence auprès des aînés* ». Mais dans la plupart des cas, la localisation des logis a plutôt isolé les TET, surtout lorsque les employeurs les installaient dans des maisons de ferme loin les uns des autres, dans des rangs peu achalandés. Ne pouvant se déplacer souvent qu'à bicyclette, les TET subissaient un isolement à la fois social et géographique. Peu de répondants ont fait état de liens amicaux entre eux et les TET, s'en tenant à des relations de travail cordiales.

Un des directeurs de l'UPA soulignait qu'une des grandes entreprises agricoles employant annuellement plus de 50 TET a dépassé ces simples ententes de cohabitation des métiers et de la résidence pour créer des alliances commerciales internationales. « *Le patron de cette grande entreprise a investi dans la construction de serres de tomates et de concombres dans le village de son employé [TET originaire du Mexique] en qui il a confiance; une relation commerciale s'est bâtie après plusieurs années d'embauche.* »

Comparativement aux logements dans les communautés rurales, ceux en milieu urbain présentent plus d'avantages, dont plus de logements disponibles, avec des durées de location mensuelle, et non annuelle. Pour les TET, ces logements ont la qualité d'être à proximité des commerces

et des services desservant une clientèle latino-américaine. C'est aussi une cohabitation plus anonyme qu'en milieu rural, puisque les TET se fondent dans la masse urbaine. Par contre, cela implique de prévoir leur transport quotidien.

Avant l'embauche des TET, rares étaient les employeurs qui hébergeaient les travailleurs saisonniers, sauf ceux qui provenaient des régions éloignées du Québec, comme la Gaspésie et la Côte-Nord. L'obligation d'héberger les travailleurs en a introduit une nouvelle de gestion, celle des immeubles locatifs et de la cohabitation avec la communauté.

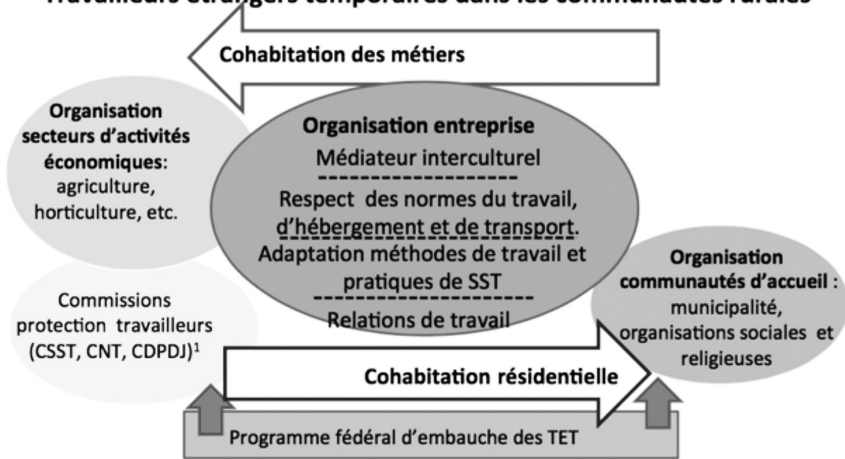
Contrairement à la cohabitation des métiers, celle du logement amène son lot de contradictions, le TET étant souvent contrôlé non seulement dans l'exécution de ses tâches au travail, mais aussi dans ses déplacements et ses activités en dehors des heures de travail. En fait, le TET sort du corridor de la cohabitation des métiers pour entrer dans celui de la résidence, où il n'est pas considéré comme un membre ordinaire de la communauté d'accueil. Par exemple, les employeurs se soucient de transporter les TET à leur emploi sur les lieux de célébration lors des fêtes dans les villages et surveillent leur consommation d'alcool et les relations qu'ils développent avec les villageois.

La discussion : les contributions des partenaires à la cohabitation harmonieuse de la résidence et des métiers

Les différents impacts de l'embauche des TET sur la gestion des ressources ont été repris et organisés dans le modèle ci-dessous (figure 2). Cette conception de la cohabitation de la résidence et des métiers dans les communautés rurales où les entreprises embauchent des TET est inspirée des écrits de Meier (2010) sur le management interculturel et de ceux d'Amin (2014), Sennett (2012), Leitner (2012) et Ellis *et al.* (2004) sur la cohabitation interculturelle des espaces urbains.

À la lumière de ces résultats, on relève que la cohabitation résidentielle et la cohabitation des métiers entre les TET et les communautés rurales impliquent quatre acteurs : les entreprises qui embauchent ces TET, les communautés d'accueil, les commissions de protection des travailleurs et les secteurs d'activité économique. Ces quatre acteurs ont un rôle spécifique dans la quête de l'équilibre de la cohabitation. Les entreprises employeuses doivent respecter les termes du contrat d'embauche dictés par le programme fédéral et les lois provinciales en matière de transport, de logement, des conditions de travail et de droits de la personne. Le respect de ces obligations est surveillé, en principe, par les commissions de protection des travailleurs, mais également par certaines organisations communautaires solidaires des TET ancrées dans les communautés,

Figure 2
Cohabitation de la résidence et des métiers
Travailleurs étrangers temporaires dans les communautés rurales



1. CSST: Commission de la santé et de la sécurité au travail; CNT: Commission des normes du travail; CDPDJ: Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

notamment les organisations religieuses. C'est un équilibre résidentiel qui devrait être encadré par les commissions de protection des travailleurs et les organisations des communautés d'accueil.

En parallèle, nous avons illustré que la cohabitation des métiers, elle, repose à la fois sur la gestion des ressources humaines au sein des entreprises employeuses et sur le lobby des secteurs d'activité économique qui revendiquent, d'année en année, un accès accru au programme d'embauche des TET. Toutefois, ce lobby ne peut se faire, en principe, sans se conformer aux règles de protection des travailleurs, entre autres celles que doivent appliquer la Commission des normes du travail (CNT) et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), qui essaient de ne pas créer deux classes de travailleurs dans ces secteurs d'activité économique. Par contre, les moyens pour exercer cette surveillance sont restreints et ne sont pas nécessairement adaptés à la réalité des TET. Par exemple, la CSST doit constituer des équipes d'enquêteurs dédiés aux entreprises qui embauchent des TET et des équipes hispanophones attirées aux petites entreprises saisonnières de secteurs d'activité économique (agricole, pépinière, élevage, etc.) non prioritaires pour elle. Par équité, il serait également souhaitable que le lien d'emploi des TET (emploi saisonnier) et les réclamations des lésions professionnelles soient inscrits dans les registres afin que l'on puisse documenter l'exposition de ces travailleurs aux risques d'accidents et de maladies professionnelles.

À l'instar de ce que mentionnent les travaux d'Amin (2014) et de Sennett (2012) sur l'équilibre de la cohabitation résidentielle et la cohabitation des métiers, l'embauche des TET s'inscrit dans une dynamique sociale beaucoup plus large que celle de la seule entreprise employeuse. D'une part, cette dynamique est étroitement liée à l'État par le biais de son programme d'embauche des TET, qui eux-mêmes dépendent des politiques fédérales et provinciales de soutien au développement des entreprises, ainsi que de la politique d'immigration fédérale. De plus, Emploi et Développement social Canada s'appuie sur les avis relatifs au marché du travail (AMT) produits par les comités sectoriels et les employeurs qui veulent embaucher des TET pour déterminer les besoins de main-d'œuvre dans les différents secteurs d'activité économique, et autoriser les demandes d'embauche des TET (Charron et Lamarche 2009; Varvaressos 2009). Outre ce contexte, trois cultures organisationnelles ayant un impact sur la cohabitation de travail et de résidence entre les TET et les travailleurs locaux se côtoient : la culture organisationnelle de l'entreprise, celle du secteur d'activité économique et celle de la communauté d'accueil. Au cœur de cet équilibre, il y a l'entreprise, qui a des obligations, dont celles de respecter les termes des contrats d'embauche des TET⁶ afin de maintenir l'équilibre des métiers et de ne pas générer des iniquités qui pourraient être source d'affrontements.

Outre ces aspects liés au contrat de travail et à l'hébergement, les entreprises doivent ajuster leurs relations de travail, où se mêlent des relations de collégialité et d'autorité. Au Canada, bien que les conditions de travail soient normées, les employeurs peuvent exercer un grand pouvoir sur les TET, dont celui de les congédier sans qu'ils sachent comment exercer un recours ou de les menacer de ne pas les réembaucher l'année suivante (Gesualdi-Fecteau 2013). Ce pouvoir de réembauche peut faire en sorte que les TET gardent le silence sur des situations abusives dont ils seraient victimes. En outre, selon les représentants syndicaux, le fait que les employeurs jugent plus avantageux d'employer des TET – qu'ils considèrent plus productifs et loyaux que les employés locaux, et ce, même si le coût de leur embauche est plus élevé – exerce une pression sur les travailleurs locaux, qui taisent leurs revendications afin d'obtenir de meilleures conditions de travail. Ainsi, les TET et les journaliers locaux cohabitent dans un silence qui maintient leur précarité.

Les services publics peuvent contribuer à ces efforts de cohabitation harmonieuse en aménageant l'accès aux services de santé et au transport local. Les commerces d'alimentation ont adapté leur offre de produits aux besoins et goûts des TET et les services bancaires ont veillé à faciliter les transferts bancaires des TET vers leur pays d'origine. De plus, certaines communautés sensibles à l'isolement social de ces travailleurs et aux effets

de l'éloignement de la famille ont modifié des structures religieuses et de loisirs pour répondre à leurs besoins.

La gestion de la diversité au sein des entreprises implique également une communication efficace sur les droits, les obligations et les devoirs des travailleurs et des employeurs. Par exemple, l'entreprise a toute la latitude pour définir ses actions préventives afin de former et d'informer les TET des pratiques sécuritaires de travail et de leurs droits. Si les TET sont embauchés par des entreprises saisonnières qui ne font pas partie des premiers groupes prioritaires de surveillance à la CSST, ils font l'objet d'une attention ciblée par la CNT et la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) pour développer des interventions et des outils linguistiquement et culturellement adaptés.

Des comités sectoriels ont développé de tels outils, mais certaines actions sont pressantes, comme initier les TET aux consignes de sécurité pour manipuler les pesticides et les insecticides et pour opérer certains outils percutants ou tranchants (Gravel *et al.* 2014). Selon l'historique et l'expérience d'embauche des TET, quelques comités sectoriels ont adapté des outils de gestion, comme offrir des cours d'espagnol aux chefs d'entreprises et à leurs contremaîtres pour favoriser la cohabitation avec les TET. Ce sont des actions qui contribuent à l'équilibre des métiers, une préoccupation qui doit être partagée avec ces acteurs des secteurs économiques et ne devrait pas être uniquement tributaire des employeurs.

Les comités sectoriels et les organismes-conseils sont aussi des représentants des intérêts des entreprises auprès des instances gouvernementales responsables d'appliquer les programmes d'embauche des TET. Ce rôle n'est pas négligeable lorsque les instances gouvernementales réaménagent les conditions d'application des programmes, comme limiter la durée des contrats d'embauche d'un même TET à quatre années cumulatives. Dans certaines provinces canadiennes, notamment au Manitoba et en Alberta, ces acteurs ont exercé suffisamment de pression politique pour que les TET peu qualifiés puissent accéder, entre six mois et deux ans après le début de leur embauche temporaire, au processus administratif de demande d'immigration permanente⁷. Les instances politiques doivent ainsi revoir leurs critères de sélection des immigrants, minimiser les exigences de scolarité et se centrer davantage sur les savoir-faire spécialisés demandés par le marché du travail et les régions. Cette possibilité d'immigration permanente s'inscrit dans une quête d'équilibre de la cohabitation beaucoup plus large et durable que l'équilibre de la cohabitation saisonnière.

L'embauche des TET est importante dans les régions rurales et semi-rurales, où l'arrivée massive des travailleurs en début de saison crée un déséquilibre démographique susceptible de générer des comportements

xénophobes ou racistes (Leitner 2012), mais qui pourrait aussi se manifester par des inconforts à la cohabitation (Germain *et al.* 2014). Il semblerait que dans les communautés rurales, comme dans certains quartiers montréalais, la cohabitation pluriethnique ne génère pas nécessairement des sentiments d'insécurité, mais irrite les résidents lorsqu'ils sont exposés à des comportements auxquels ils ne sont pas habitués. Toutefois, les municipalités qui conçoivent l'embauche des TET comme un levier incontournable au maintien de l'économie saisonnière devraient proposer des activités favorisant le rapprochement entre résidents et TET, pour amoindrir ces inconforts.

En reconnaissant la nouvelle pluralité des régions rurales qui embauchent des TET pour combler leurs besoins de main-d'œuvre, les organisations publiques et privées devraient partager l'imputabilité des actions visant à régulariser et à améliorer la cohabitation de cette nouvelle complexité d'occupation des espaces de métier et de résidence. Il faut se mobiliser pour résister aux perturbations de la cohabitation dans des espaces que l'on a l'habitude de séparer (Amin 2014). Comme le souligne Amin (2013), la convivialité n'est pas une vertu civique ou de reconnaissance interpersonnelle, mais une habitude de négociation. Trop souvent, l'État et les gestionnaires des entreprises et des municipalités se projettent spontanément dans un espace de cohabitation perçu comme dangereux et conflictuel, une projection qui doit être freinée sans réserve afin de favoriser la cohabitation harmonieuse (*ibid.*). Mais cela nécessite de réinventer le langage des droits de la personne et l'engagement cosmopolite, y compris dans les petites localités rurales (Amin 2013; Leitner 2012).

Conclusion

Aux questions initialement posées concernant les impacts de l'embauche des TET sur la cohabitation résidentielle et la cohabitation des métiers, nous pouvons conclure qu'ils sont importants. Les adaptations aux pratiques de gestion de la diversité ne sont pas toutes concluantes mais demeurent nécessaires dans cette quête de l'équilibre dans la cohabitation. L'embauche des TET est une solution qui a suscité l'adhésion de bien des chefs d'entreprises parce qu'elle leur assure une main-d'œuvre stable, loyale, efficace, mais les oblige à mieux planifier, voire à modifier leurs pratiques de gestion des ressources humaines et à introduire des modalités de gestion de la diversité et de la cohabitation interculturelle des espaces de résidence. Les bienfaits de ces apprentissages ne peuvent s'arrêter à l'unique satisfaction d'avoir stabilisé les effectifs de main-d'œuvre. Les communautés rurales ainsi que les secteurs d'activités

économiques dont la survie dépend de l'embauche des TET devraient engager une réflexion collective sur les valeurs mises en cause et les transformations que cela implique. Dans ce contexte, le dialogue repose sur le remplacement des compétences locales par des compétences étrangères et de tout ce que cela suppose sur le plan de la cohabitation des espaces (Sennett 2012). Tous les employeurs qui envisagent d'embaucher pour une première fois des TET ou considèrent augmenter le nombre de ces embauches pour stabiliser leur main-d'œuvre en période de croissance doivent prendre en compte les transformations qui ont des répercussions sur les entreprises, mais aussi sur toutes les communautés d'accueil.

Le modèle de gestion de la diversité ici proposé est peut-être incomplet, mais il a le mérite d'interpeller plusieurs acteurs afin de trouver un juste équilibre dans une cohabitation de résidence et de métiers récente entre les TET, les travailleurs locaux, la direction des entreprises et les communautés d'accueil.

Notes

1. Selon le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Intégration (MIDI 2014 : 5), «le résident permanent se définit comme une personne qui a obtenu des autorités fédérales le droit de s'établir de façon permanente sur le territoire canadien. Les résidents permanents se répartissent principalement selon trois grandes catégories, soit l'immigration économique, le regroupement familial et les réfugiés et personnes en situation semblable. Le résident temporaire peut être défini comme un ressortissant étranger qui est autorisé à être présent sur le territoire pour une période limitée et qui quittera le territoire à l'expiration de son statut, à moins que ce statut soit prolongé ou que ce ressortissant acquière un autre statut. Il peut s'agir : a) d'un travailleur temporaire, c'est-à-dire une personne dont le but principal du séjour est de travailler pour un employeur déterminé et qui est autorisée à le faire; b) d'un étudiant étranger, c'est-à-dire une personne dont le but principal du séjour est d'étudier et qui est autorisée à le faire; c) d'une personne dont le motif de présence est d'ordre humanitaire».
2. FERME : Fondation des entreprises en recrutement de main-d'œuvre agricole étrangère, une agence québécoise dont le conseil d'administration est composé en grande partie de représentants d'employeurs de TET.
3. Les coûts directs pour l'embauche des TET autres que le salaire comprennent les frais de recrutement payables à une agence de recrutement (100 \$ par TET et par contrat d'embauche), les frais administratifs pour obtenir le Certificat d'acceptation du Québec (CAQ) (175 \$ au moment des entrevues) et le permis de travail canadien (150 \$ au moment des entrevues) que certains employeurs assument, les frais de transport internationaux (entre 1 200 \$ et 3 000 \$ de frais aériens selon l'origine des TET), les frais de transport local, une partie de l'hébergement selon le programme, les assurances de santé pour couvrir le délai de carence imposé par le Régime d'assurance maladie du Québec et, dans certains cas, l'équipement de protection individuelle (vêtements, bottes, lunettes).
4. La question des coûts liés à l'embauche des TET a fait l'objet d'une publication distincte rédigée par les mêmes auteurs.

5. Chaque travailleur dispose d'un lit à une place, à raison de deux ou trois lits par chambre, avec une salle de bain pour quatre personnes maximum; chaque logement doit être équipé d'un réfrigérateur, d'une cuisinière, d'une laveuse et d'un sèche-linge pour quatre TET.
6. Ces termes varient selon que les TET sont embauchés sous le PTAS ou le PTET. Voir le guide publié par le gouvernement canadien: <http://www.cic.gc.ca/francais/ressources/publications/tet-guide.asp>.
7. Voir l'exemple de l'Alberta: « Immigrant Nominee Program »: <http://www.albertacanada.com/opportunity/immigrating/ainp.aspx>.

Bibliographie

- Adler, N. J., 2001. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Cincinnati, South-Western College Publishing.
- Amin, A., 2014. « The Machinery of Urban Resilience », *Social Sciences*, vol. 3, n° 3, p. 308-313. www.mdpi.com/journal/socsci [consulté le 10 juin 2015].
- Amin, A., 2013. « Land of Strangers », *Identities: Global Studies in Culture and Power*, vol. 20, n° 1, p. 1-8. www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1070289X.2012.732544 [consulté le 10 juin 2015].
- Amin, A., 2012. « Collaborating Strangers », in A. Amin, *Land of Strangers*. Cambridge, Polity Press, p. 35-58.
- Arcand, S., 2010. « Prévenir les conflits liés à la diversité: l'interculturel comme pratique de gestion », in M.-T. Chicha et R. Saba (dir.), *Diversité en milieu de travail: défis et pratiques de gestion*. Montréal, HEC Montréal, p. 220-236.
- Basok, T., 2007. *Canada's Temporary Migration Program: A Model Despite Flaws*. Migration Information Source. <http://www.migrationpolicy.org/article/canadas-temporary-migration-program-model-despite-flaws/> [consulté le 10 juin 2015].
- Binford, L., 2009. « From Fields of Power to Fields of Sweat: The Dual Process of Constructing Temporary Migrant Labour in Mexico and Canada », *Third World Quarterly*, vol. 30, n° 3, p. 503-517.
- Brem, M., 2006. *Les travailleurs migrants au Canada: une revue du Programme des travailleurs saisonniers agricoles du Canada*. Dossier de politique, publié par l'Institut Nord-Sud, Ottawa. <http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2012/10/2006-Migrant-Workers-in-Canada-A-review-of-the-Canadian-Seasonal-Agricultural-Workers-Program-FR.pdf> [consulté le 19 juin 2015].
- Calvez, V. et Y. Lee, 2009. « Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle? », *Gestion, Revue internationale de Gestion*, vol. 34, n° 3, p. 83-94.
- Carpentier, M. et C. Fiset, 2011. *La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Direction de la recherche, de l'éducation-coopération et des communications, gouvernement du Québec. http://www.cdpcj.qc.ca/publications/Avis_travailleurs_immigrants.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Charron, I. et V. Lamarche, 2009. *Diagnostic sectoriel, de la main-d'œuvre dans les entreprises d'abattage et de la transformation des viandes et de la volaille*. Rapport final réalisé par le Groupe AGÉCO pour le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA), Québec. <http://www.csmota.qc.ca/csmota>

- _fichiers/file/CSMOTA_ViandeVolailles_RAPPORT_FINAL_090213(1).pdf [consulté le 10 juin 2015].
- Chicha, M.-T., 2013. « Discrimination systémique et égalité en emploi: vers une politique inclusive », in M. Mc Andrew, M. Potvin et C. Borri-Anadon (dir.), *Le développement des institutions inclusives en contexte de diversité: recherche, formation, partenariat*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 45-59.
- Chicha, M.-T. et E. Charest, 2013. *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité: un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*. Montréal, Centre d'études ethniques des universités montréalaises (CEETUM). <http://www.ceetum.umontreal.ca/documents/publications/2013/chicha-charest-2013.pdf> [consulté le 19 juin 2015].
- Choudry, A. et al., 2009. *Fight Back: Workplace Justice for Immigrants*. Halifax, Fernwood Press.
- Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), 2013. *Canada, Faits et chiffres 2013: Aperçu de l'immigration, Résidents temporaires*. Édité par la Direction générale de la recherche et de l'évaluation, Ottawa. <http://www.cic.gc.ca/francais/pdf/2013-Faits-Temporaire.pdf> [consulté le 7 juillet 2015].
- Cohen-Emerique, M. et J. Hohl, 2004. « Les réactions défensives à la menace identitaire chez les professionnels en situations interculturelles », *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 61, p. 21-34.
- Coiquaud, U., 2011. « La représentation collective des travailleurs précaires: évolution et défis contemporains », *Relations industrielles*, vol. 66, n° 4, p. 631-654.
- Comité sectoriel de la main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services (HortiCompétences), 2011. *Consultation publique sur la planification pluriannuelle de l'immigration pour la période 2012-2015*. Rapport présenté à la ministre de l'Immigration et des Communautés culturelles. http://horticompetences.ca/wpcontent/uploads/2012/09/memoire_pluriannuelles_immigration.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Cox, T. et S. Blake, 1991. « Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness », *Academy of Management Executives*, vol. 5, n° 3, p. 45-56.
- D'Iribarne, P., 1989. *La logique de l'honneur*. Paris, Seuil.
- De Rudder, V. et F. Vourc'h, 2008. « Assignation et discrimination racistes dans le monde du travail en France », *Diversité urbaine*, vol. 8, n° 1, p. 7-23. <http://id.erudit.org/iderudit/018614ar> [consulté le 19 juin 2015].
- DeVoretz, D. J., 2010. « Selling Visas to the Highest Bidders? », *Canadian Issues / Thèmes canadiens*, n° printemps, p. 119-121.
- Ellis, M., R. Wright et V. Parks, 2004. « Stable Work Together, Live Apart? Geographies of Racial and Ethnic Segregation at Home and at Work », *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 94, n° 3, p. 620-637. <http://www.jstor.org/stable/3693933> [consulté le 19 juin 2015].
- Fudge, J., 2012. « Precarious Migrant Status and Precarious Employment: The Paradox of International Rights for Migrant Workers », *Comparative Labour Law & Policy Journal*, vol. 34, n° 1, p. 95-131.
- Fudge, J. et F. MacPhail, 2009. « The Temporary Foreign Worker Program in Canada: Low-Skilled Workers as an Extreme Form of Flexible Labor », *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 31, n° 5, p. 101-139.

- Germain, A., X. Leloup et M. Radice, 2014. «La cohabitation interethnique dans quatre quartiers de classes moyennes à Montréal : deux petites leçons tirées des discours sur la diversité», *Diversité urbaine*, vol. 14, n° 1, p. 5-24. <http://id.erudit.org/erudite/1027812ar> [consulté le 19 juin 2015].
- Gesualdi-Fecteau, D., 2013. «Les droits au travail des travailleurs étrangers temporaires “peu spécialisés” : (petit) voyage à l’interface du droit du travail et du droit de l’immigration», *Conférence des juristes de l’État 2013 : XX^e conférence, Redéfinir la gouvernance publique*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 219-281. <http://www.conferencedesjuristes.gouv.qc.ca/files/documents/4d/52/dalia-gesualdi-fecteau.pdf> [consulté le 23 novembre 2015].
- Glaser, B. G. et A. A. Strauss, 2010. *La découverte de la théorie ancrée : stratégie pour la recherche qualitative*. Paris, Armand Colin.
- Gouvernement du Canada, 2012. *Évaluation des volets du Programme des travailleurs étrangers temporaires visés par l’avis relatif au marché du travail*. Direction de l’évaluation – Direction générale de la politique stratégique et de la recherche Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Division de l’évaluation – Direction générale de la recherche et de l’évaluation Citoyenneté et Immigration Canada, Direction de l’évaluation des programmes et de la vérification interne, Direction générale des affaires de l’Agence – Agence des services frontaliers du Canada, n° SP-1048-05-13F. http://www.edsc.gc.ca/fra/publications/evaluations/competences_emploi/2013/temporary_foreign-fra.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Gravel, S. *et al.*, 2015. «Les coûts liés à l’embauche des travailleurs étrangers temporaires dans les secteurs saisonniers au Québec : regard sur le point de vue des employeurs», *Canadian Ethnic Studies / Études ethniques canadiennes*. Document accepté pour publication.
- Gravel, S. *et al.*, 2014. «Les mesures de santé et sécurité au travail auprès des travailleurs étrangers temporaires dans les entreprises saisonnières», *PISTES*, vol. 16, n° 2, p. 2-22. <http://pistes.revues.org/pdf/3912> [consulté le 15 juin 2015].
- Handal, L. *et al.*, 2012. *La migration de la main-d’œuvre temporaire : ses causes et répercussions*. Montréal, Institut de recherche et d’information socioéconomique. http://iris-recherche.s3.amazonaws.com/uploads/publication/file/Notes-de-recherches-E2_80_93-Migrants-v1.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Hanley, J. *et al.*, 2015. «Central American Temporary Foreign Workers in Quebec Smalltowns: A Portrait of Community Response», *Journal of Rural and Community Development*, vol. 10, n° 3, p. 23-50.
- Hanley, J. *et al.*, 2012. «Good enough to work? Good enough to stay! Organizing Temporary Foreign Workers», in C. Straehle et P. T. Lenard (dir.), *Legislated Inequality: Temporary Labour migration in Canada*. Montréal, McGill-Queen’s University Press, p. 245-270.
- Hennebry, J. et K. Preibisch, 2010. «A Model for Managed Migration? Re-examining Best Practices in Canada’s Seasonal Agricultural Worker Program», *International Migration*, vol. 50, n° 1, p. 19-40. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2435.2009.00598.x/epdf> [consulté le 20 juin 2015].
- Hofstede, G., 1982. *Culture’s Consequences*. Newbury Park, Sage Publications.
- Houle, F., M. Emery et A.-C. Gayet, 2011. «L’accès au statut de résident permanent pour les travailleurs temporaires œuvrant sur le territoire québécois», *University of New Brunswick Law Journal*, vol. 62, n° 1, p. 87-128.

- Leitner, H., 2012. « Spaces of Encounters: Immigration, Race, Class, and the Politics of Belonging in Small-Town America », *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 102, n° 4, p. 828-846.
- Meier, O., 2010. *Management interculturel: Stratégie-Organisation-Performance*. Paris, Éditions Dunod.
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2014. *Portraits statistiques: l'immigration temporaire au Québec 2008-2013*. Direction de la recherche et de l'analyse prospective, gouvernement du Québec. http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_Immigration_Temporaire_2008_2013.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Morin, S. et al., 2009. *Monographie de l'industrie des légumes de transformation au Québec*. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Monolegume_BR_15dec09.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Nakache, D., 2012. « Provincial and Territorial Nominee Programs: An Avenue to Permanent Residency for Low-Skilled Migrant Workers in Canada? », in C. Straehle et P. T. Lenard (dir.), *Legislated Inequality: Temporary Labour Migration in Canada*. Montréal, McGill-Queen's University Press, p. 158-177.
- Nakache, D. et P. J. Kinoshita, 2010. « The Canadian Temporary Foreign Worker Program: Do Short-Term Economic Needs Prevail Over Human Rights Concerns? », *IRPP Study*, n° 5, p. 1-47.
- Nievas, K., 2010. « The Economic Effects of the SAWP on the Canadian Agricultural Industry », *Canadian Issues / Thèmes canadiens*, n° printemps, p. 112-118.
- Sennett, R., 2012. « Introduction », *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation*, Yale University Press, p. 4-32. http://yalepress.yale.edu/yupbooks/excerpts/Sennett_excerpt.pdf [consulté le 17 juin 2015].
- Solidarité rurale, 2011. *Mémoire sur le livre vert pour une politique bioalimentaire: donner le goût du Québec*. Mémoire déposé à la Commission de l'agriculture, des pêcheries, de l'énergie et des ressources naturelles de l'Assemblée nationale du Québec, Québec. http://www.ruralite.qc.ca/fichiers/dossiers/Memoire_sur_le_livre_vert_pour_une_politique_bioalimentaire_-_SRQ.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Thomas, D., 2010. « Les ressortissants étrangers qui travaillent temporairement au Canada », *Tendances sociales canadiennes – Statistique Canada*, vol. 90. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2010002/article/11166-fra.htm#a1> [consulté le 19 juin 2015].
- Trompenaars, F., 2004. *L'entreprise multiculturelle*. Paris, Maxima.
- Tucker, E., 2006. « Will the Vicious Circle of Precariousness Be Unbroken? The Exclusion of Ontario Farm Workers from the Occupational Health and Safety Act », in L. Vosko (dir.), *Precarious Employment: Understanding Labour Market Insecurity in Canada*. Montréal, Kingston, McGill-Queen's University Press, p. 256-276.
- Varvaressos, H., 2009. *Les besoins de main-d'œuvre en production laitière: les grands enjeux en période de rareté de main-d'œuvre et quelques pistes de solutions*. Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ). http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/documents/Varvaressos_AR.pdf [consulté le 19 juin 2015].
- Villanueva, F. et al., 2015. « Les travailleurs étrangers temporaires au Québec: le paradis, un peu plus loin », *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, n° 1, p. 58-69.

Worswick, C., 2013. *Economic Implications of Recent Changes to the Temporary Foreign Worker Program*. Institut de recherche en politique publique, programme Diversité, immigration et intégration. <http://irpp.org/wp-content/uploads/assets/research/diversite-immigration-et-integration/temporary-foreign-workers-fr-ca/Worswick-no4.pdf> [consulté le 20 juin 2015].