

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE ÈS SCIENCE EN GESTION DE PROJET

Par

Nicholas Girard

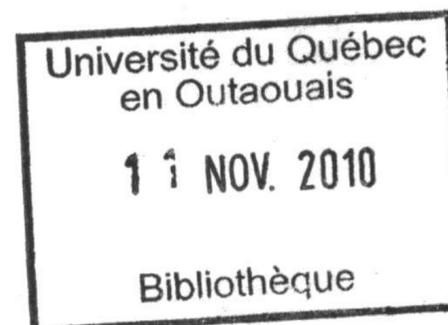
**L'herméneutique critique appliquée au
bilinguisme organisationnel de la fonction publique du Canada**

Ana-Maria Davila-Gomez – Directrice de recherche
Université du Québec en Outaouais – Sciences administratives

Natalia Dankova – Membre du comité de lecture
Université du Québec en Outaouais – Études langagières

Juan Salazar – Membre du comité de lecture
Université du Québec en Outaouais – Sciences administratives

Septembre 2010



Dédicace

Je remercie ma très chère mère, Marielle Bérubé, et lui dédie ce travail pour tout ce qu'elle fait pour moi et pour souligner l'énorme courage dont elle fait preuve dans le combat qu'elle livre présentement.

J'invite toute personne ayant lu et apprécié ce travail à visiter le site Internet de la Fondation québécoise du cancer. (www.fqc.qc.ca)

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier le bilinguisme organisationnel dans la fonction publique du Canada sous l'angle de l'herméneutique critique. L'auteur travaille dans cette organisation depuis plusieurs années et tente de faire ressortir, notamment en ayant recours à l'autoethnographie, certains aspects symboliques de « l'action humaine » qu'il y a observés. Il démontre notamment l'existence d'une volonté de la part des dirigeants de l'organisation de « créer un sens culturel commun » visant à pallier l'échec d'une condition rattachée à l'une des composantes du projet de refonte de l'identité nationale canadienne. Ce faisant, ils font appel à des idées auxquelles refusent de se rallier les tenants du nationalisme québécois. Il y relate également des aspects pragmatiques comme par exemple une meilleure intégration des francophones dans l'organisation. Cette recherche offre des pistes intéressantes pour des recherches ultérieures, notamment dans le courant de la recherche-action participative.

Mots clés : Herméneutique critique, autoethnographie, bilinguisme organisationnel, identité culturelle, nationalisme, fonction publique du Canada.

Abstract

The purpose of this research paper is to study organizational bilingualism in the public service of Canada under the lenses of critical hermeneutics. The author has been an employee of the federal public service for many years and he demonstrates, in part by referring to autoethnography, certain elements of the symbolic aspect of the "human action" that he has observed. For instance, he illustrates a will on behalf of the leadership of the public service to create a "cultural common sense" that aims to compensate for the failure of a condition related to one aspect of the project to reshape Canada's national identity. In doing so, it makes reference to ideas to which Quebec's nationalists refuse to adhere. The author also presents other elements where this research could be applied to better integrate francophone employees in this organization. Ultimately, it offers interesting leads for future research, for instance in the field of participatory action research.

Key words: Critical Hermeneutics, Autoethnography, Organizational Bilingualism, Cultural Identity, Nationalism, Public Service of Canada.

Table des matières

Introduction	1
1. Problématique	4
1.1 La gestion de projet et un aspect précis du thème de la communication : le bilinguisme organisationnel	7
1.2 Le bilinguisme : une compétence de travail mais aussi une valeur canadienne	13
1.3 Où le bât blesse-t-il ?.....	15
1.4 Les questions et les objectifs de recherche	19
1.5 L'état de la recherche sur le bilinguisme organisationnel et la place de cette recherche en gestion de projet	23
2. Cadre théorique	32
2.1. La théorie à la base de la méthodologie de recherche	33
2.1.1 <i>Une recherche à caractère qualitatif et de nature interprétative</i>	33
2.1.2 <i>L'herméneutique critique comme approche interprétative</i>	38
2.1.3 <i>Pourquoi l'herméneutique critique ?</i>	41
2.1.4 <i>L'autoethnographie comme approche interprétative</i>	44
2.2. Les théories et concepts qui sous-tendent l'ensemble du projet de recherche.....	47
2.2.1 <i>Identité culturelle et nationalisme québécois</i>	48
2.2.2 <i>Le lien entre la pensée et le langage et la langue et l'intérêt pour l'étude du bilinguisme organisationnel</i>	54
2.3 L'influence d'une recherche antérieure à caractère quantitatif.....	58
2.3.1 <i>Le statut et la vitalité ethnolinguistique du groupe d'appartenance</i>	60
2.3.2 <i>L'identification ethnique et l'acculturation</i>	62
2.3.3 <i>Type de bilinguisme (additif ou soustractif)</i>	65
2.4 Conclusion.....	66

3. Méthodologie	68
3.1. La méthode : Une application de l'herméneutique critique en quatre temps.....	68
3.1.1 Choisir et lire le texte	69
3.1.2 Exposer le contexte	73
3.1.3 Clore le cercle herméneutique	75
3.1.4 En venir à une fusion des horizons	77
3.2 Conclusion.....	80
4. Résultats et discussions	81
4.1 Le texte.....	81
4.1.1 Récit autoethnographique : <i>La dame dans l'ascenseur</i>	82
4.1.2 <i>L'unilinguisme et la perception de négation de son existence</i>	85
4.1.3 Récit autoethnographique : <i>La défiance et puis le regret</i>	88
4.1.4 <i>L'ambiguïté et la contrainte</i>	91
4.2. Le contexte.....	95
4.2.1 <i>Les identités nationales québécoise et canadienne</i>	95
4.2.2 Récit autoethnographique : <i>L'entrevue et le voyage à Québec</i>	100
4.3 Clore le cercle herméneutique.....	104
4.3.1 <i>Métaphore et pragmatisme</i>	104
4.3.2 Récit autoethnographique : <i>Un café avec Joanne</i>	109
4.4 La fusion des horizons.....	112
4.4.1 <i>Deux idées qui sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens</i>	113
4.5 Conclusion.....	120
5. Conclusion	123
RÉFÉRENCES	129

INTRODUCTION

En présentant ce mémoire, j'ai le sentiment d'avoir franchi quelques unes des marches d'un long escalier en haut duquel j'aurais pu comprendre dans toute sa complexité un aspect de la réalité qui m'intéresse depuis longtemps, soit celui du bilinguisme institutionnel de la fonction publique du Canada. Or, je réalise maintenant que cet escalier s'allonge au fur et à mesure que j'en gravis les marches, comme dans toute forme de recherche probablement.

La première section du mémoire traite de la problématique de recherche et contextualise le sujet. Je situe d'abord le bilinguisme organisationnel par rapport au corpus général des connaissances en gestion de projet. Je contextualise ensuite le lecteur en lui donnant un meilleur aperçu du milieu étudié pour enfin déboucher sur les questions et les objectifs de la recherche.

La première question de recherche est la suivante : Pourquoi les francophones qui travaillent dans la fonction publique du Canada ne sont pas enclins à utiliser leur langue maternelle autant que les anglophones et ce, même si le choix d'utiliser cette langue leur est conféré par la Loi sur les langues officielles ?

La seconde question de recherche est la suivante : Le fait de travailler systématiquement dans sa langue seconde risque-t-il d'affecter la performance globale de l'individu en diminuant par exemple ses capacités dans sa langue maternelle ?

L'objectif général de la recherche est d'offrir des éléments de réponses à ces deux questions par l'entremise d'une application des principes méthodologiques de l'herméneutique critique. Je m'inspire principalement de Prasad (2002) et Prasad & Mir (2002) afin de mettre en application cette méthodologie de recherche.

La seconde section consiste en une présentation du cadre théorique qui sous-tend l'ensemble de cette démarche. Je situe d'abord la recherche dans le courant interprétatif de la recherche et j'expliquerai mon choix méthodologique, c'est-à-dire celui de l'herméneutique comme forme principale de recherche (voir : Prasad, 2002; Leca et Plé, 2007). Puis, je précise d'avantage ce choix méthodologique en situant cette recherche dans le courant critique de la recherche et ce, en m'appuyant surtout sur les propos de Prasad (2002) et Prasad & Mir (2002). Je traite finalement de l'aspect autoethnographique (voir : Ellis, 2005) de ce travail ainsi que des autres éléments théoriques auxquels je me suis référé tout au long de la démarche et qui ne relèvent pas directement de la méthodologie de recherche.

Dans la troisième portion du mémoire je m'attarde plus en détail à la méthodologie de recherche en y décrivant précisément de quelle manière j'ai effectué cette recherche interprétative de nature herméneutique. Je décris les quatre moments ou étapes de cette recherche, lesquelles proviennent d'exemples spécifiques de l'application de cette méthodologie de recherche par Prasad (2002) et Prasad & Mir (2002).

C'est dans la quatrième section du mémoire, laquelle porte sur mes interprétations et les résultats de mon travail, que l'herméneutique critique ainsi que l'autoethnographie entrent véritablement en ligne de compte. C'est dans cette section que s'édifie la connaissance qui émane de cette démarche, c'est-à-dire la construction de sens par rapport à mon objet d'étude.

En somme, je démontre que le bilinguisme organisationnel de la fonction publique s'inscrit dans le cadre du projet de refonte de l'identité nationale canadienne entreprise dans les années soixante et que ce projet découle principalement de la lutte au nationalisme québécois. Puis, j'en viens à faire ressortir l'aspect idéaliste des principes qui sous-tendent la Loi sur les langues officielles du Canada (voir : Ministère de la Justice du Canada, 1985), une loi qui ne colle d'ailleurs pas aux principes qui sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens.

Loin de moi, donc, est l'intention de résoudre une grande équation qui aurait constitué l'aboutissement d'une démarche scientifique en vertu de laquelle j'aurais atteint le statut d'expert en la matière et ce, même si telle était naïvement mon intention de départ. Ma démarche correspond néanmoins à la définition que donne Aktouf (1987) d'un mémoire de maîtrise, c'est-à-dire : l'application d'un ou de plusieurs champs de connaissance à un aspect de la réalité pour en comprendre les mécanismes, caractéristiques, dysfonctions, difficultés. Je préférerais la même définition en y remplaçant l'article « les » par l'adjectif « certains ».

1. PROBLÉMATIQUE

La problématique de recherche est présentée en cinq parties. Je situe d'abord la question du bilinguisme organisationnel à titre d'élément précis du thème de la communication dans le corpus de connaissances en gestion de projet. Puis, je précise dans quelle mesure une meilleure compréhension de ce phénomène est d'intérêt pour la gestion de projet.

Dans la seconde partie, j'explique dans quelle mesure le bilinguisme est un phénomène qui revêt une importance particulière dans le contexte politique canadien et pourquoi les compétences d'un individu dans les deux langues officielles sont si importantes dans la fonction publique du Canada.

La troisième portion du chapitre vise à faire ressortir les principaux éléments desquels ont émanés les questions et objectifs de la recherche, lesquels sont ensuite présentés dans la quatrième portion.

Je termine le chapitre en discutant de la place de cette recherche dans le corpus des connaissances en gestion de projet mais aussi dans d'autres domaines, notamment celui des différences culturelles. J'y relate l'état actuel de la connaissance au sujet du bilinguisme organisationnel dans le domaine de la gestion de projet et autres champs de connaissances connexes et termine en fournissant quelques pistes de recherches ultérieures que nous offre cette recherche.

Avant d'amorcer le chapitre, il convient de définir certains termes qui seront utilisés fréquemment dans le travail et de préciser certains points qui éviteront, je l'espère, certains ambiguïtés.

Je commence par les définitions de mots « langue » et « langage ». Les deux définitions suivantes de Gusdorf (1952) servent à marquer une distinction cruciale entre les deux termes :

Le langage est une fonction psychologique correspondant à la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs anatomiques et physiologiques, se prolongeant en montages intellectuels pour se systématiser en un complexe exercice d'ensemble.

La langue est le système d'expression parlée particulier à telle ou telle communauté humaine. L'exercice du langage produit à la longue une sorte de dépôt sédimentaire, qui prend valeur d'institution et s'impose au parler individuel, sous les espèces d'un vocabulaire et d'une grammaire.

La distinction entre les deux termes peut parfois paraître floue. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'en anglais, un seul mot semble désigner ces deux termes, soit « *language* ».

Un effort a donc été requis afin d'éviter les traductions inadéquates. La majorité des textes consultés sont en langue anglaise et je me suis rendu compte qu'il était plus souvent adéquat de traduire « *language* » par langue et non par langage comme on pourrait facilement être tenté de le faire. Néanmoins, le terme langage est aussi utilisé

dans mon interprétation des textes anglais et ce, lorsqu'il est clair que l'auteur fait allusion à cette capacité humaine d'utiliser la langue.

Il convient aussi de définir le terme « bilinguisme ». Fraser (2004) n'aime pas le terme car il ne correspond, selon lui, qu'à cette capacité que possèdent les enfants ayant grandi dans des familles où deux langues sont parlées et qui développent une espèce d'ambidextrie par rapport aux deux langues.

Une définition que nous donne le dictionnaire Robert (2001) est : « qui parle, possède parfaitement deux langues. ». L'adverbe dans cette définition nous renvoie donc à la conception qu'a Fraser (2004) de ce terme. Or, le Robert nous offre également la définition suivante : « Où l'on parle deux langues, par exemple une région bilingue. ».

Nous verrons plus loin qu'au gouvernement fédéral, un individu peut obtenir sa cote de bilinguisme et donc être qualifié d'employé bilingue et ce, sans que l'on puisse dire qu'il possède parfaitement cette langue.

J'utiliserai donc le terme en conformité avec la seconde définition offerte par le Robert, relative à un lieu (dans mon cas la fonction publique du Canada), ainsi que dans un sens plus large que celui des deux définitions ci-hauts relatives aux individus. Bref, je considérerai, tout comme le fait mon employeur, qu'une personne est bilingue lorsqu'elle possède une langue seconde à un niveau « fonctionnel » tel que définit par la fonction publique comme nous le verrons plus loin.

Je termine en apportant quelques précisions qui pourront, je l'espère, éviter certaines ambiguïtés par rapport à la finalité du travail. Je m'intéresse au bilinguisme organisationnel de la fonction publique fédérale pour ce qu'il représente dans le cadre du projet de refonte de l'identité nationale canadienne et de la lutte au mouvement nationaliste québécois comme nous le verrons plus loin.

L'analyse du bilinguisme organisationnel sous cet angle met donc en opposition deux grands segments de la population canadienne, soit les nationalistes québécois qui sont également francophones et les canadiens qui sont majoritairement anglophones. Tout au long du travail, je ne précise pas toujours qu'il y a des franco-canadiens, qu'il y a des anglophones d'origine québécoise et qu'une bonne portion des québécois francophones ne s'identifient pas au nationalisme québécois. Je m'intéresse particulièrement à l'expérience des québécois francophones et nationalistes et je fais quelque peu abstraction de la réalité probablement fort intéressante et complexe de ces autres groupes et ce, par souci de concision ainsi qu'en raison du fait que les ressources dont je dispose sont limitées.

1.1 La gestion de projet et un aspect précis du thème de la communication : le bilinguisme organisationnel

La gestion de projet accorde une place importante à la communication. On constate d'ailleurs que la communication figure à titre de domaine d'intérêt particulier dans les

corpus de connaissances (*Bodies of Knowledge*) des organismes les plus notoires se spécialisant dans ce champ de connaissance tels le PMI, l'APM et l'IPMA (Morris, 2001).

Le bilinguisme organisationnel, que je considère comme un phénomène ayant un lien avec la communication, n'a reçu jusqu'à présent que peu d'attention en gestion de projet, ou plus particulièrement dans les champs de l'administration et des sciences du social qui parmi d'autres sont les précurseurs de ce jeune champ de connaissances pluridisciplinaire (Chanlat, 1990). Certains auteurs reconnaissent néanmoins qu'il existe un intérêt grandissant pour les questions de langues dans la théorie de l'organisation (Keenoy & Oswick, 2002; Musson & Cohen, 1999; Giroux, 1998) et plus particulièrement pour la communication intergroupe (Singelis, 1996).

Alveson *et al.* (2000a) utilisent d'ailleurs l'expression « *linguistic turn* » pour signifier qu'il y a un regain d'intérêt pour les questions liées aux langues dans l'étude des organisations. Selon eux, de plus en plus de chercheurs qui œuvrent dans diverses disciplines étroitement liées à l'étude des organisations, telles la sociologie, la psychologie sociale, la théorie de la communication et l'anthropologie culturelle, croient qu'une bonne compréhension de la société, des institutions sociales, des questions identitaires et même des cultures requièrent l'analyse des questions liées aux langues.

La présente recherche traite du bilinguisme organisationnel dans le contexte particulier de la fonction publique du Canada. Nous verrons que le thème central autour duquel est

construit ce travail est le non respect de certains aspects de l'espèce de contrat social qu'est devenu le bilinguisme organisationnel de la fonction publique fédérale. Puis, j'aborderai également la question en empruntant certains concepts à des auteurs ayant effectué des recherches dans le domaine de la linguistique, de la psycholinguistique et autres domaines du genre afin d'établir des liens entre le bilinguisme organisationnel et certains aspects émotifs et psychologiques que l'on attribue au bilinguisme chez un individu.

Avant de parler de bilinguisme organisationnel, il convient ici de tracer les grandes lignes de l'intérêt pour l'étude du phénomène plus général du bilinguisme, lequel remonte au début du vingtième siècle. Grawitz (1996) souligne que la sociolinguistique s'est d'abord penchée sur les phénomènes de bilinguisme et de plurilinguisme. Des recherches ont notamment porté sur les conséquences reliées à l'acquisition et à l'utilisation d'une ou plusieurs langues. Les premières études, c'est-à-dire celles menées dans les années 1920 et 1930, se voulaient très pessimistes face à ce phénomène et laissaient entrevoir que le bilinguisme pouvait avoir des effets dévastateurs chez les individus, notamment en ce qui a trait au développement des facultés cognitives (Lambert, 1978).

Des études plus récentes révélaient quant à elles que l'acquisition d'une langue seconde et de son emploi systématique peut avoir certaines conséquences telles affecter notre faculté de se remémorer certains événements (Haritos, 2003), affecter la façon dont nous nous remémorons certains événements (Slobin, 2003) ou alors affecter à la baisse les

capacités d'un individu dans sa langue maternelle (Lambert, 1978; Clément, Noels & Denault, 2001b).

Toutefois, d'autres études récentes, notamment dans le domaine de la recherche cognitive, se veulent rassurantes et laissent présager que le bilinguisme a des effets bénéfiques chez l'humain. L'acquisition d'une ou de plusieurs langues secondes serait notamment garante d'une souplesse mentale supérieure (Lambert, 1978), d'une pensée plus créative, d'une meilleure conscience métalinguistique et d'une plus grande sensibilité communicative (Lazaruk, 2007). Les propos de Slobin (2003) vont également en ce sens.

Des études dans le domaine de la linguistique nous démontrent que les individus conceptualisent le monde de façon différente selon la langue qu'ils utilisent (Slobin, 2003) et même qu'un individu bilingue pouvait exhiber des personnalités différentes lorsqu'il utilise l'une ou l'autre langue (Ervin, 1964).

Parmi les quelques auteurs qui se sont attardés précisément au sujet du bilinguisme organisationnel, Thompson (2006) souligne par exemple que les employés qui travaillent dans une langue seconde doivent faire des efforts supplémentaires considérables pour se faire comprendre et que chez certains employés, certains choix de mots au travail peuvent correspondre à des styles « mal vus » dans leur propre langue, ce qui peut mener à des « sentiments de répression intériorisés » [traduction libre] (Thomson, 2006). Nekvapil *et al.* (2009) parlent quant à eux du fait que des employés auront recours à différentes

stratégies pour faire face au bilinguisme organisationnel, notamment le fait d'éviter les conversations en face-à-face en ayant recours à un plus grand nombre de correspondances écrites par exemple.

Les exemples d'organisations où prévaut une situation de coexistence entre individus dont la langue maternelle est différente sont nombreux dans un pays comme le Canada. Le contexte particulier qui me fut donné d'observer depuis plusieurs années est celui de la fonction publique du Canada, une organisation qui en principe encourage l'utilisation des deux langues officielles du pays et ce, depuis 1966 (Commissaire aux langues officielles du Canada, 2005).

Cette année-là, le gouvernement a adopté une politique de bilinguisme qui se traduit par deux grands objectifs. D'une part, la fonction publique s'engage à fournir aux canadiens des services dans la langue de leur choix. De l'autre, elle s'engage à permettre aux fonctionnaires des deux groupes linguistiques officiels de travailler ensemble et en utilisant leur propre langue (Statistique Canada, 2009).

En effet, la Loi sur les langues officielles (la Loi) stipule que les fonctionnaires ont le droit de travailler dans la langue de leur choix dans les régions désignées à cette fin, c'est-à-dire certains secteurs du nord et de l'est de l'Ontario, la région de la Capitale nationale (RCN), Montréal, certains endroits dans les Cantons de l'Est, de la Gaspésie et de l'ouest du Québec et toute la province du Nouveau-Brunswick.

Une étude détaillée de Statistiques Canada (2001) portant sur les attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada nous démontre par ailleurs que les francophones ne se servent que peu de leur langue maternelle comparativement à leurs homologues anglophones dans cette organisation et dans l'une de ces régions soi-disant bilingues, c'est-à-dire la RCN. En effet, les francophones bilingues qui travaillent dans cette organisation et dans la RCN passent en moyenne plus de la moitié de leur temps (54%) à parler anglais alors que les anglophones bilingues ne parlent français que 14% du temps. De plus il faut noter que dans cette région, où se trouve d'ailleurs la majorité des fonctionnaires fédéraux canadiens, 52% des anglophones parlent parfaitement ou assez bien l'autre langue officielle par rapport à 85% chez les francophones.

Le Commissaire aux langues officielles (2007) nous rappelle également qu'à la lumière d'études et de vérifications entreprises au cours des dernières années, le droit dont disposent les fonctionnaires de travailler dans la langue de leur choix dans les régions visées n'est pas toujours respecté.

Voici donc où mon questionnement a pris naissance. C'est en me rendant compte que ma langue maternelle était réduite au deuxième rang que je me suis interrogé sur l'impact de cet aspect de la réalité sur ma performance et même mon existence.

1.2 Le bilinguisme : une compétence de travail mais aussi une valeur canadienne

On retrouve la forte majorité des fonctionnaires fédéraux dans la région de la capitale nationale (RCN) et plus de 60% d'entre eux doivent satisfaire à des exigences sur le plan de la langue seconde (Commissaire aux langues officielles du Canada, 2004).

La compétence en langue seconde est sans aucun doute celle qui est le plus systématiquement évaluée chez les employés de la fonction publique du Canada. Presque tous les employés de la fonction publique fédérale seront en mesure de vous dire quelle est leur « cote de bilinguisme », comme on l'appelle, cette dernière correspondant à un score de trois lettres qui illustrent les résultats obtenus à des épreuves mesurant les compétences en expression orale, en expression écrite et en compréhension de la langue seconde.

Ironiquement, les compétences d'un employé dans sa langue maternelle ne sont presque jamais évaluées, sauf dans de rares cas comme par exemple celui des rédacteurs et des traducteurs. Même à titre de spécialiste des communications dans la fonction publique, je n'ai jamais été soumis à une évaluation de mes compétences en français, mais je ne compte plus le nombre d'épreuves auxquelles j'ai été soumis en langue seconde.

Chaque organisation de la fonction publique attribue à l'un ou plusieurs de ses employés la fonction de « champion des langues officielles ». Ces champions du bilinguisme ont pour mission d'informer les employés de l'organisation des différents progrès réalisés au

plan du bilinguisme organisationnel, des opportunités de formation en langue seconde, des initiatives informelles mises de l'avant pour promouvoir l'usage des deux langues (ex. des dîners causerie en langue seconde, jumelage d'employés qui se rencontrent quelques fois par semaine pour converser dans leur langue seconde, etc.), etc.

Une affiche arbore maintenant le paysage visuel de la fonction publique fédérale. Il s'agit d'une image que l'on retrouve dans bon nombre de salles de réunions et même ailleurs et où l'on voit les pères de la confédération discuter autour d'une table et en bas de laquelle on peut lire, dans les deux langues officielles bien entendu : « tous les employés ont le droit d'utiliser la langue de leur choix lors des réunions ».

Force est de constater que le bilinguisme n'est donc pas qu'une simple compétence comme les autres dans cette organisation. Il fait office de valeur dans la fonction publique. Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003) rappelle d'ailleurs à ses employés qu'ils « ...doivent constamment renouveler leur engagement à servir les Canadiens et Canadiennes en améliorant continuellement [...] l'efficacité et l'efficience des programmes et services gouvernementaux offerts dans les deux langues officielles » et qu'il leur incombe « ... de respecter toutes les exigences particulières en matière de conduite qui sont contenues dans les lois régissant leur ministère », notamment la Loi sur les langues officielles.

Le commissaire aux langues officielles nous rappelle, dans son dernier rapport (Statistiques Canada, 2009), que l'égalité des langues est une reconnaissance

constitutionnelle, que la dualité linguistique est au cœur de l'unité canadienne ainsi qu'un trait fondamental de l'identité canadienne. Nul ne devrait donc se surprendre des efforts qui sont mis de l'avant sur le plan du bilinguisme dans cette institution puisqu'ils visent précisément à faire de cette institution un chef de file sur le plan d'une valeur qui est au cœur de l'identité et de l'unité nationale du pays. Il va de soi que les apôtres du fédéralisme canadien souhaitent ardemment que la fonction publique du pays soit à l'image du pays qu'ils vouent.

Toutefois, comme nous l'avons vu, les fonctionnaires fédéraux dont la langue maternelle est le français continuent de peu utiliser cette langue et il était récemment révélé que ces derniers continuent à croire que la place accordée au français comme langue des réunions, langue de rédaction et langue de formation est défailante. Plusieurs francophones préfèrent même travailler en anglais afin que leur rendement soit reconnu à sa juste valeur (Commissaire aux langues officielles du Canada, 2004, 2005). Cette situation est également dépeinte dans Fraser (2007).

1.3 Où le bât blesse-t-il ?

Le fait que le bilinguisme organisationnel corresponde à une espèce de valeur dans la fonction publique me sert à présenter l'une des deux grandes raisons pour lesquelles je m'y intéresse, soit le fait qu'il m'interpelle au plan de l'identité culturelle. Puis, en second lieu, il m'intéresse en raison du fait qu'il peut avoir un impact sur ma

performance ou mon existence, tel qu'en témoigne mon questionnement de départ décrit plus haut. Commençons par ce qui est de l'identité culturelle.

Je considère, tout au long de ce travail, que le fait de se réclamer d'une identité particulière relève d'un choix personnel, guidé par la subjectivité propre à chaque individu. Comme le mentionnent plusieurs auteurs (Todorov, 1985; Osborne *et al.*, 2010; Wieviorka, 2005) les individus peuvent se réclamer de plusieurs identités à la fois. On n'a qu'à penser à un nouvel arrivant au pays qui tout en intégrant les valeurs et l'identité canadienne, continue de réclamer son identité ethnique. Une citoyenne américaine pourrait, en plus de se réclamer automatiquement de son identité états-unienne, se réclamer d'une identité féministe par exemple. Il en va de même pour bon nombre de québécois qui se réclament, à des degrés divers, d'une identité culturelle proprement québécoise. Cette identité culturelle québécoise, nous le verrons plus loin, a donné lieu à l'émergence d'un nationalisme québécois qui se fonde en grande partie sur le rattachement à la langue française.

À l'instar des propos de Wieviorka et Todorov, je dirais donc que je me réclame de l'identité culturelle québécoise et du nationalisme qu'on y associe. J'accepte par surcroît mon appartenance à un cadre national plus élargie qu'est celui de la fédération canadienne. Cette appartenance me confère donc en quelque sorte une seconde identité. J'aime d'ailleurs me référer à René Lévesque qui disait être quelque peu déchiré par le projet de souveraineté, dont il était le porte-drapeau, puisqu'il se sentait également très attaché au Canada (Godin, 2001).

Le bilinguisme organisationnel de la fonction publique du Canada m'interpelle particulièrement car il symbolise le contrat social autour duquel peuvent se concilier ces deux identités. En effet, Brouillet *et al.* (2000) soulignent que la création du Canada tel qu'on le connaît prend son origine dans la reconnaissance d'un groupe national différent et très majoritaire sur le territoire québécois. Cette entente reconnaissait également l'aspiration du Québec à conserver son identité culturelle propre, laquelle, nous le verrons, se fonde principalement autour de la langue française.

Les institutions bilingues sont donc au cœur de l'esprit de cette fédération au sein de laquelle on reconnaît deux nations fondatrices dont l'une a le français comme seule langue officielle. Le trop fréquent « *Sorry, I don't speak French* », évoqué par le commissaire aux langues officielles du Canada (Fraser, 2006) est donc représentatif de ce malaise qui subsiste depuis « toujours » et qui découle de cette incapacité à créer un climat d'égalité au plan des langues officielles et ce, particulièrement au sein des institutions fédérales.

Puis, le phénomène du bilinguisme m'interpelle puisque je me demande dans quelle mesure le fait de systématiquement travailler dans ma langue seconde affecte mon rendement ou d'autres aspects de mon être.

Mes capacités aux plans de l'écriture, de l'expression orale et de la compréhension sont nettement supérieure dans ma langue maternelle que dans ma langue seconde et ce, même

si j'ai une cote de bilinguisme élevée. Il ne fait aucun doute dans mon esprit que je n'aurai jamais la capacité de comprendre, lire et écrire dans ma langue seconde avec la même efficacité qu'une personne dont cette langue est la maternelle. À l'exception de ceux qui ont des capacités exceptionnelles à apprendre et maîtriser d'autres langues, je crois que plusieurs employés de la fonction publique éprouvent ce sentiment par rapport à leur langue seconde. Fraser (2006) dit d'ailleurs, en parlant de Trudeau, que ce dernier n'a jamais bien compris à quel point il pouvait être ardu d'apprendre une langue seconde pour certains individus, les adultes en particulier.

Ce malaise semble encore plus palpable dans le cadre de mes échanges verbaux. En effet, c'est surtout dans le cadre des réunions se déroulant en anglais ou lorsque je suis appelé à parler devant un auditoire dans ma langue seconde que l'être introspectif que je suis se questionne sur cette réalité à laquelle je ne m'habitue tout simplement pas. Quelque chose me semble anormal, injuste.

Le fait de travailler systématiquement dans ma langue affecte-t-il ma performance à la baisse ? Dois-je m'interroger sur l'impact de cette situation sur d'autres aspects de ma personnalité ? Nous verrons plus loin dans quelle mesure divers éléments théoriques peuvent m'aider à faire la lumière sur de telles questions.

1.4 Les questions et les objectifs de recherche

Les deux questions de recherche suivantes ont été élaborées dans le cadre d'un travail antérieur (Girard, 2005) et nous verrons que le corpus de connaissances auquel je me suis référé dans ce dernier tient toujours une place importante dans la présente recherche.

Question 1 : Pourquoi les francophones qui travaillent dans la fonction publique du Canada ne sont pas enclins à utiliser leur langue maternelle autant que les anglophones et ce, même si le choix d'utiliser cette langue leur est conféré par la Loi sur les langues officielles ?

Question 2 : Le fait de travailler systématiquement dans sa langue seconde risque-t-il d'affecter la performance globale de l'individu en diminuant par exemple ses capacités dans sa langue maternelle ?

On pourrait parler de ce mémoire comme d'une espèce de continuité de ce travail antérieur (Girard, 2005), sauf que les méthodologies de recherche et objectifs généraux des deux travaux sont différents. Il n'est pas question ici de tenter de répondre à ces questions dans le but, à titre d'exemple, d'améliorer la productivité des employés fédéraux en trouvant des moyens de palier aux lacunes décelées. Car ici, je ne m'intéresse pas à la portion utile ou utilisable de l'homme ni n'ai en tête un quelconque souci de « support à la production », pour reprendre les expressions d'Aktouf (1987).

Toujours en reprenant les termes de cet auteur, je souhaite que cette recherche s'inscrive comme une contribution au courant des sciences humaines de la recherche dans les sciences de la gestion, c'est-à-dire la recherche dont la vocation première est de se soucier de l'être humain dans l'entreprise (Aktouf, 1987). Plutôt que de s'intéresser à l'homme en tant que facteur de production, les sciences humaines, toujours selon Aktouf (1987), peuvent nous aider à mieux comprendre ce qui se passe chez l'être humain, de son point de vue, notamment lorsqu'il est analysé dans son milieu de travail. En ce qui me concerne donc, je perçois cette recherche comme étant au service de l'homme pour son bien-être.

Les objectifs de ma recherche sont :

1. L'objectif général de la recherche est d'offrir des éléments de réponses aux deux questions de recherche par l'entremise d'une application des principes méthodologiques de l'herméneutique critique. Il s'agit en quelque sorte de dépeindre une réalité complexe sous forme de tout, lequel comporte des éléments de réponses à mes deux questions de recherche.

2. Produire de la connaissance au sujet du bilinguisme organisationnel dans la fonction publique de Canada qui, je l'espère, servira à mieux comprendre ce que vivent les êtres humains dans le milieu qui m'intéresse et ce, dans le but d'améliorer leur condition. Il y a là un élément de dénonciation, comme en témoigne quelque peu mon élaboration de la

problématique de recherche. Il importe d'en tenir compte pour bien comprendre la toile de fond subjective de ce travail.

Pour en arriver à accomplir mes objectifs de recherche, je me rattache aux propos de Prasad (2002) et de Phillips *et al.* (1993) qui envisagent la recherche interprétative comme une étape pouvant mener à l'émancipation et à ceux de Klein & Myers (1999) qui nous indiquent que la recherche interprétative vise souvent à dénoncer le statu quo. Il va donc de soi que cette recherche s'inscrit dans le courant critique de la recherche comme nous le verrons plus loin.

Mon choix méthodologique s'est arrêté sur l'herméneutique. Cette méthodologie vise à faire ressortir la signification symbolique de l'action humaine dans un contexte donné. Plus précisément, elle vise à nous faire prendre conscience du fait que l'action humaine, que l'on nommera « texte » (nous verrons que l'expression « texte » correspond aux discours des dirigeants, aux documents produits par l'organisation, à l'univers visuel qui prévaut dans l'organisation, etc.) évolue dans un contexte qui l'affecte et qu'elle affecte réciproquement. Selon Prasad et Mir (2002), cette reconnaissance constitue l'un des objectifs méthodologiques de l'herméneutique; en constitue même la valeur primordiale. Il s'agit, nous le verrons en détail bien entendu, de clore le cercle herméneutique, c'est-à-dire en venir à dégager cette relation qui existe entre le « texte » et le contexte.

Le premier sous-objectif de la recherche est donc de clore le cercle herméneutique en rendant au grand jour, du moins en partie, la relation qui existe entre l'action humaine et

le contexte qui l'englobe, le tout dans un esprit de dénonciation du statu quo. Il sera question, plus précisément, de démontrer dans quelle mesure les dirigeants de la fonction publique fédérale tentent de « créer un sens culturel commun » qui est conforme à la « visée métaphorique » du bilinguisme. Je définirai ces concepts plus loin.

Un autre sous-objectif de recherche est de jumeler la contextualisation du texte à un concept secondaire qui nous mènera à ce que Prasad (2002) et Prasad et Mir (2002) appellent « la fusion des horizons ». Plus précisément, j'en viendrai à expliquer que si les dirigeants viennent à bout de créer ce sens culturel commun, c'est parce qu'il est conforme à des idées qui sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens. J'expliquerai également que ces idées sont inacceptables aux yeux des nationalistes québécois.

Le fait de produire des textes autoethnographiques de qualités, c'est-à-dire des textes qui rencontrent les objectifs méthodologiques de ce genre d'écrits selon Ellis (2004), constituent également un sous-objectif de recherche. Il s'agit notamment de produire des récits évocateurs qui font vivre diverses émotions au lecteur et lui permettent de bien saisir la réalité dépeinte par l'auteur.

Un dernier sous-objectif de recherche, plus pragmatique celui-ci, peut être représenté par l'arrivée d'un nouvel employé dans la fonction publique fédérale. En lui donnant accès à cette connaissance dès le départ, on pourrait l'aider à mieux s'intégrer, à vivre moins d'anxiété, à développer à son tour un esprit critique face à la situation, l'aider à participer

à la construction de la réalité avec un esprit critique et peut-être même l'amener à produire à son tour de la connaissance sur le sujet.

1.5 L'état de la recherche sur le bilinguisme organisationnel et la place de cette recherche en gestion de projet

Une première étape de recherche documentaire m'a révélé d'une part que peu de recherches sur le bilinguisme organisationnel avaient été effectuées dans les domaines connexes à la gestion de projet¹, notamment la recherche organisationnelle, les sciences de la gestion et même dans le domaine de la communication organisationnelle. Par ailleurs, il semble y avoir une littérature abondante sur le thème plus englobant du bilinguisme dans différents domaines tels la linguistique, la psycholinguistique, l'éducation et la psychologie.

Cette première étape de recherche documentaire s'est effectuée en inscrivant des termes et des expressions clés dans l'outil « Découverte » de la bibliothèque de l'Université du Québec en Outaouais ainsi que dans les outils de recherche de plusieurs bases de données auxquelles j'avais accès.

La base de données EBSCO est la plus complète dans le domaine des sciences de la gestion. Elle contient un bon nombre de revues spécialisées pertinentes à ce travail dont

¹ Les principales revues en gestion de projet ont été consultées, c'est-à-dire : *Project Management Journal* et *International Journal of Project management*.

la Revue Française de Gestion, Journal of Business Communication, Journal of Social Issues, Journal of Language and social Psychology, Bilingual Research Journal, MIS Quarterly et Canadian Modern Language Review.

En ce qui concerne les études consultés qui relèvent de domaines connexes à la gestion de projet, je note deux grands constats. Ces constats expliquent que cette recherche s'inspire en grande partie, voir même principalement, de la littérature produite par des domaines non connexes à la gestion de projet.

Ce premier constat est que le phénomène du bilinguisme organisationnel est souvent assimilé au multilinguisme dans le cadre des entreprises qui opèrent dans le monde international et que les objectifs des recherches sont de primes abords fonctionnalistes ou à vocations utilitaires. Bref, on traite le bilinguisme organisationnel et le multilinguisme organisationnel un peu de la même façon puisque l'on cherche uniquement à mieux contrôler les variables « langue » et « communication » dans le but de satisfaire à des objectifs utilitaires, fonctionnalistes.

Deuxièmement, bien que la recherche qualitative semble connaître un regain dans ces domaines, je dénote une tendance toujours omniprésente à vouloir comprendre les situations propres à l'homme en étudiant ce dernier de l'extérieur, c'est-à-dire en souscrivant au principe de distanciation entre le chercheur et son objet d'étude, ainsi qu'à l'aide de méthodes qui me semblent parfois réductionnistes. Bref, le poids d'une sur-utilisation des méthodes quantitatives se fait toujours sentir.

Une deuxième étape de recherche documentaire a eu lieu à mi-chemin dans le processus de rédaction de ce mémoire. Cette étape visait à trouver de la littérature supplémentaire dans le but de combler certaines lacunes identifiées à la mi-lecture. Il s'agissait également de confirmer que ma recherche initiale ne comportait pas de grande lacune et ce, spécifiquement en ce qui a trait au repérage d'articles ayant été produits dans des disciplines connexes à la gestion de projet.

La revue *International Journal of Project Management* est notoire dans le domaine de la gestion de projet. J'ai donc amorcé une recherche exhaustive de tout ce qu'on y avait publié au cours des onze dernières années, soit depuis l'an 2000. J'y ai parcouru chaque édition parue depuis cette année en ne m'attardant néanmoins qu'à la lecture des titres et non aux résumés de ces articles.

Cette recherche, bien que non exhaustive au plan de toute la littérature qui existe en gestion de projet, allait confirmer la conclusion que j'avais tirée lors de ma première recherche documentaire, soit que mon sujet précis a suscité peu d'intérêt dans cette discipline jusqu'à présent.

À défaut d'y avoir trouvé des articles dont le sujet était spécifiquement le bilinguisme organisationnel, je note toutefois que j'ai recensé un peu plus d'une dizaine d'articles qui traitent de la communication interculturelle. Or, je répète qu'on parle de ce genre de communication surtout dans le contexte d'organisations internationales ou alors en

abordant la question sous un angle qui ne m'est pas d'intérêt comme par exemple dans Loosemore *et al.* (2002) qui s'intéressent à la façon de transiger avec les « employés de langues indigènes » dans le cadre de projets de construction internationaux.

Dans cette revue, un seul article traite spécifiquement de la langue (Delisle *et al.*, 2004). Or, l'auteure aborde ce thème en posant la question suivante : le domaine de la gestion de projet devrait-il se doter d'un vocabulaire unique, commun ? Encore là, il s'agit d'une façon d'aborder le sujet de la langue qui ne m'intéresse pas ici.

Plus près de chez nous, il y a la revue *Management International*, dont l'École des hautes études commerciales de Montréal est coéditeuse. J'ai consulté tout le contenu disponible par l'entremise d'Internet et je n'y ai guère trouvé plus de résultats intéressants. Le thème de la communication y est présent, et celui de la communication interculturelle l'est également. Or, je n'ai trouvé aucun article qui porte sur le bilinguisme ou la question des langues officielles du Canada dans le contexte organisationnel. Cette revue étant coéditée par une université québécoise, je croyais avoir de meilleures chances d'y trouver des articles portant sur des sujets similaires et sur le contexte particulier qui m'intéresse dans cette recherche.

Si l'on s'écarte du cadre de la gestion de projet, je note que la revue *Current Issues in Language Planning* est l'une des rares que j'ai trouvées à publier plusieurs articles traitant des questions de langues dans le contexte organisationnel. Cette revue se spécialise en effet dans le domaine de la gestion des questions liées aux langues. On y

aborde souvent le thème du bilinguisme, du contact entre les cultures, etc. Toutefois, suite à une autre recherche par titre dans tous les numéros des onze volumes qu'a publiés cette revue depuis 2000, mes constats par rapport à la connaissance produite sur mon sujet sont demeurés inchangés. J'y ai trouvé un article qui traite de la réalité canadienne (Cray *et al.*, 2004). Or, le sujet de l'article est l'apprentissage de la littérature chez les immigrants canadiens donc je ne l'ai pas considéré dans cette recherche, son thème étant trop éloigné.

Dans le domaine de la communication organisationnelle, j'ai exploré tout le contenu de la revue *Journal of Business Communications* publié au cours des onze dernières années. Le thème du bilinguisme y est très peu exploité. On retrouve néanmoins un bon nombre d'articles portant sur la communication interculturelle et ce, souvent dans le cadre des compagnies multinationales. Mais là encore, ce sont les aspects pratique et fonctionnel qui sont mis à profit. Par exemple, le seul article dont le titre comporte le mot bilinguisme traite de l'attribution des ressources par la gestion en fonction de la langue dans laquelle les rapports sont écrits (Courtis *et al.*, 2002).

L'originalité de ma recherche provient donc d'abord du fait que peu d'auteurs se sont penchés sur le bilinguisme organisationnel dans le contexte particulier de la fonction publique du Canada et ce, dans un domaine connexe à la gestion de projet, comme en témoigne ma recherche documentaire.

De plus, l'originalité de ma recherche provient du fait que je n'ai recensé aucun exemple de l'application de l'herméneutique critique à un sujet connexe au mien, à l'exception de l'article de Phillips *et al.* (1993) où la communication au sein d'une organisation est étudié sous l'angle de l'herméneutique critique.

Contrairement à presque toute la littérature que j'ai trouvée sur le bilinguisme dans les domaines connexes à la gestion de projet, je ne traite pas ce phénomène comme d'une espèce d'obstacle ou d'une simple donnée dont il faut tenir compte dans la réalisation de projets. Il s'agit de traiter ici du bilinguisme pour ce qu'il est dans le contexte canadien, c'est-à-dire un phénomène se retrouvant au cœur de l'identité du pays et qui a suscité les passions dans l'histoire récente de ce dernier. Telle que le mentionne Chanlat (1990), les grands mouvements qui caractérisent nos sociétés traversent également les organisations qui les composent, d'où la pertinence de cette recherche pour tout praticien ou chercheur scientifique en gestion de projet au Canada et au Québec.

Par ailleurs, je trouve intéressant de noter ici la remarque de Chanlat (1994) qui précise que dans la recherche organisationnelle francophone, les courants qualitatif et subjectiviste de la recherche sont plus populaires que dans la recherche anglo-saxonne. En effet, les chercheurs francophones dans le domaine de la théorie organisationnelle ont d'avantage tendance à étudier l'organisation à partir du point de vue de ses acteurs, de leurs expériences personnelles. Je souligne donc que ma recherche, bien qu'elle s'inspire en grande partie d'une littérature anglo-saxonne, souscrit à cette tendance en recherche organisationnelle francophone.

Toujours en ce qui a trait à l'originalité de cette recherche, je me réfère aux propos de Wieviorka (2005) au sujet de la production de connaissance mais cette fois, celle qui est produite au sujet des différences culturelles. Puisque ce travail traite en bonne partie d'identité culturelle, un sujet connexe, la connaissance qui en découlera pourra également trouver une place dans le corpus de connaissances au niveau des différences culturelles.

Wieviorka (2005) stipule que trop souvent les auteurs qui traitent de la différence culturelle oscillent entre ce qu'il nomme les trois registres sans bien marquer ce qui les distingue. Les registres correspondent à la connaissance produite par l'analyse sociologique ou historique (premier registre), par l'analyse philosophique (second registre) ou alors par les sciences politiques ou juridiques (troisième registre). Il nous offre un exemple éloquent de la distinction entre ces trois registres dans Wieviorka (1998), un article portant sur le multiculturalisme.

Le premier registre consiste à évoquer des phénomènes en nous appuyant sur notre savoir (par exemple l'essor des femmes voilées au Québec). Le second correspond à faire connaître nos orientations morales et philosophiques sur l'action qu'il convient de promouvoir par rapport à ces phénomènes (par exemple le fait d'autoriser ou non l'affichage visible d'attributs religieux). Le troisième consiste à examiner les réponses possibles (par exemple la question des accommodements raisonnables au Québec récemment).

Pour ce qui est de la production de la connaissance au premier registre, Wieviorka note que des outils théoriques et méthodologiques propres à ce registre doivent être utilisés, comme par exemple l'analyse sociologique. J'ai l'intention de m'en tenir à ce registre dans ce travail et comme nous le verrons plus loin, l'un des objectifs de l'autoethnographie est justement d'analyser sa propre expérience sociologiquement (Ellis, 2004). Un autre élément d'originalité de ma recherche provient donc du fait que je produirai de la connaissance au niveau des différences culturelles, laquelle s'inscrira dans le premier registre auquel fait référence Wieviorka. Je tenterai de ne pas m'étendre aux deux autres niveaux comme le font trop d'auteurs, toujours selon lui.

Je termine cette section en parlant des pistes ultérieures que pourrait susciter cette recherche. En lien avec le paragraphe précédent, l'on pourrait dire que cette recherche pourra inciter d'autres chercheurs à produire de la connaissance sur les différences culturelles dans les domaines propres aux deuxième et troisième registres, c'est-à-dire dans les domaines de la philosophie et des sciences politiques par exemple.

Cette recherche pourrait également s'inscrire à titre de première étape dans une démarche de recherche-action participative, un mode de production de connaissance qui a pour objectif de démocratiser la connaissance produite dans le but de susciter une prise de conscience collective (Gélineau, 2001).

Je parlerai également plus loin de la métaphore de la lampe de poche qui nous porte à envisager avec enthousiasme l'émergence de plusieurs études de type herméneutique sur

les mêmes sujets puisque c'est en multipliant les points de vue subjectifs autour d'une même question que l'on peut en venir à une meilleure compréhension (Prasad & Mir, 2002). Une piste ultérieure de recherche pourrait donc être d'amorcer une recherche portant sur un sujet et un contexte similaire mais cette fois du point de vue d'un autre chercheur, tout simplement.

2. CADRE THÉORIQUE

Cette section me permettra d'abord de mieux situer cette recherche au plan épistémologique, notamment en lui attribuant une méthodologie qualitative et de nature interprétative. Nous verrons ensuite dans quelle mesure je mettrai en application certains principes de l'herméneutique et plus particulièrement la forme critique de cette méthodologie de recherche. Nous verrons finalement quel rôle joue l'autoethnographie comme outil dans l'application de l'herméneutique critique.

Je présente en second lieu les principaux référents théoriques auxquels je m'attarderai dans la portion portant sur l'analyse et les conclusions. J'aborde premièrement la question de l'identité culturelle québécoise et du nationalisme. Il sera surtout question de démontrer que dans le cas du Québec, le nationalisme est un concept qui trouve ses fondements dans ce que l'on définit comme étant l'identité culturelle des québécois. Je démontrerai également que le nationalisme canadien repose sur des fondements différents.

Puis, j'aborderai la question du lien qui existe entre la langue et la pensée et dans quelle mesure ce lien est d'intérêt pour l'étude du bilinguisme organisationnel dans le contexte qui m'intéresse. Je me réfère en bonne partie à de la littérature produite par des linguistes et psycholinguistes. Puis, je termine en parlant d'une recherche antérieure (Girard, 2005) sur un sujet connexe tout en y présentant quelques théories et concepts qui me seront d'une certaine utilité, notamment pour en arriver à la fusion des horizons.

2.1 La théorie à la base de la méthodologie de recherche

Les quatre prochaines sections traiteront d'épistémologie. Je commencerai par situer cette recherche dans le courant interprétatif de la recherche en m'appuyant notamment sur la classification paradigmatique des théories de l'organisation de Burrell et Morgan (1979). Les deux sections suivantes fourniront des précisions sur mon choix méthodologique, soit l'herméneutique et plus particulièrement sa forme critique. La quatrième section vise à expliquer dans quelle mesure l'autoethnographie me servira d'outil dans la conduite de cette recherche de type herméneutique.

2.1.1 Une recherche à caractère qualitatif et de nature interprétative

Adorno, cité dans Grawitz (1996), a dit que les conflits de méthodes en sciences du social, notamment en ce qui a trait aux sempiternelles oppositions entre les méthodes nomothétiques et idiographiques, expérimentales et cliniques ainsi que qualitatives et quantitatives découlent d'abord de conflits de tempéraments, ou de familles d'esprits. Or, il semblerait que la complémentarité des ces méthodes aux visées apparemment opposées serait porteuse de succès dans l'étude du social. Plusieurs auteurs abondent en ce sens (Aktouf, 1987; Glaser, 2001; Grawitz, 1996; Lee, 1994).

Toujours selon Adorno (cité dans Grawitz, 1996), cette complémentarité découle du fait que les méthodes expérimentales et les statistiques apportent la sécurité d'une

généralisation alors que les méthodes cliniques ou idiographiques apportent clairvoyance et profondeur à une recherche. Je reviendrai plus loin sur cette remarque qui nous ramène aux critères traditionnels d'évaluation des travaux de recherche, soient les critères de fiabilité et de validité.

Dans ce travail, je tiens compte de cette complémentarité des approches qualitative et quantitative. Comme nous le verrons un peu plus loin, une étude antérieure de nature quantitative que j'ai menée (Girard, 2005) aura eu une incidence déterminante sur la démarche globale de ce travail.

Néanmoins, je conçois, pour reprendre des termes semblables à ceux de Gelineau (2001), que les phénomènes sociaux complexes peuvent difficilement être réduits à des variables mesurables à moins de ne perdre une partie de leur essence et de leur signification et donc, que les méthodologies qualitatives sont essentielles à la saisie de la réalité complexe. Beaud *et al.* (1998) soulignent d'ailleurs l'importance de restituer la complexité événementielle plutôt que de chercher à purifier les faits sociaux et les décontextualiser en les quantifiant.

Aktouf (1987) rappelle d'ailleurs qu'il est tout à fait possible de se passer de toutes sortes de traitements mathématiques pour étudier de façon valable, et même plus adéquate, les institutions socio-économiques et ce qui s'y passe. Selon lui, les chercheurs « obsédés » par les méthodes positivistes n'en viennent souvent qu'à redécouvrir le savoir local sur notre société. C'est d'ailleurs l'impression que j'ai eu au terme de mon travail antérieur

(Girard, 2005) de nature quantitatif en vertu duquel j'ai éprouvé certaines hypothèses qui revêtent un caractère d'évidence.

Du-Babcock (2006) nous fournit un exemple éloquent de ce genre de constat en affirmant qu'au terme de ses recherches de nature quantitative l'on pouvait conclure, notamment, que les individus ayant de fortes compétences dans leur langue seconde étaient plus enclins à participer activement aux discussions lors de réunions se déroulant dans cette langue. Ce genre d'évidences qui semblent caractériser bon nombre de recherches quantitatives ou de nature positivistes viennent renforcer mon opinion selon laquelle les méthodologie qualitatives sont souvent garantes de meilleurs résultats dans les sciences de la gestion.

En outre, je considère comme Audet *et al.* (1988) qu'il faut tenir compte du point de vue des individus, particulièrement ceux qui sont directement impliqués dans les activités étudiées, afin de bien comprendre le monde social. Puisque je fais partie intégrante de « l'activité étudiée » et puisque mon point de vue sera un élément central de ma méthode de recherche, comme nous le verrons plus loin, je rejette le concept d'observateur neutre en science. Au plan épistémologique, il est donc clair que je situe cette recherche d'avantage du côté de l'anti-positivisme.

Me référant ici à l'axe horizontal de la classification paradigmatique des théories organisationnelles de Burrell et Morgan (1979)², je situe cette recherche, de par son positionnement épistémologique anti-positiviste et sa méthodologie qualitative, dans le courant subjectiviste de la recherche et ce, bien que je ne rejette pas les pistes d'explorations qui me sont offertes par des recherches à caractère objectiviste. Cette combinaison du subjectivisme et de l'objectivisme constitue une « attitude de recherche » dont vantent les mérites certains auteurs comme Lee (1994).

Des deux grands paradigmes subjectivistes, toujours selon cette classification paradigmatique des théories de l'organisation, je retiens ici le courant interprétatif. Tessier et al. (1991) affirment que les théoriciens qui se rattachent à ce paradigme tentent tout d'abord de comprendre la réalité organisationnelle à partir de ce que vivent les acteurs. La réalité est construite par les acteurs et ne peut être appréhendée que par ce qu'ils expérimentent.

Laramée (1989) abonde en ce sens en affirmant que les ouvrages de nature interprétative conçoivent les organisations davantage comme « ...des entités en perpétuelle définition et fondées sur la création, le partage et l'échange des significations entre les différents acteurs... ». Leca et al. (2007) en rajoutent en disant qu'aux yeux des interprétativistes, la

² Ces auteurs proposent l'existence de quatre différents paradigmes pour classer l'ensemble des théories de l'organisation, lesquels sont définis selon deux axes. Le premier axe représente la nature de la réalité organisationnelle (l'axe objectif-subjectif) et le second représente la nature du changement (l'axe radical – régulation).

vie dans les organisations est fluide et variable et que l'objectif n'est pas d'en dégager des lois ou des principes universels.

Un des grands avantages de l'interprétativisme, selon Klein & Myers (1999), est qu'il laisse le chercheur pénétrer une situation donnée, ce qui lui permettra de la « comprendre avec perspicacité, clairvoyance. » [Traduction libre : ... *interpretive research... has the potential to produce deep insights... p. 67*]. Ils soulignent en outre, comme plusieurs auteurs (Prasad, 2002; Seale, 1999), que l'interprétativisme est de plus en plus populaire comme mode de recherche dans le domaine du social.

Il me semble opportun de situer cette recherche dans le courant interprétatif. Pour bien comprendre ce que vivent les gens dans le milieu qui m'intéresse, je crois qu'il faudra faire appel à ce que vivent ces gens, à leurs perceptions relatives à cette situation, à ce que personne n'ose dire tout haut. Car je sais, de par mon expérience personnelle ainsi que par le biais d'entrevues que j'ai réalisées dans le cadre de travaux précédents (Girard, 2005), que plusieurs francophones qui travaillent dans la fonction publique du Canada ont le sentiment d'être lésés dans ce contexte et n'osent tout simplement pas en parler.

Selon Laramée (1989), le paradigme interprétatif est une espèce de terrain de rencontre où convergent diverses écoles de pensées. Divers auteurs précisent d'ailleurs que ce paradigme regroupe des « apports divers » (Burrell et Morgan, 1979) ou des « procédés

variés » comme par exemple l'ethnographique, la phénoménologie, l'ethnométhodologie sociologique ainsi que la méthodologie qui m'intéresse ici, soit l'herméneutique (Leca *et al.*, 2007).

2.1.2 L'herméneutique comme approche interprétative

Les auteurs consultés qualifient l'herméneutique d'approche interprétative et plusieurs d'entre eux nous donnent de bons exemples de l'utilisation de cette forme de recherche dans les sciences de la gestion (Lee, 1994; Lumineau et Landais, 2005; Mann, 2007; Prasad, 2002; Prasad & Mir, 2002; Sonsino, 2005; Phillips *et al.*, 1993). Certains vont même jusqu'à affirmer qu'en science de la gestion (*Management Studies*), l'herméneutique est une méthode de choix parmi les méthodes interprétatives (Phillips & Brown, 1993) et Prasad (2002) conclut même sa recherche en affirmant que de développer une « imagination herméneutique » pourrait bien constituer l'objectif ultime des recherches dans le domaine organisationnel. Je note néanmoins les propos de Seymour (2006) qui souligne la relative sous utilisation de cette méthode en science de gestion.

Prasad (2002) explique que le terme herméneutique a évolué au cours du temps. Au départ, il désignait surtout le fait d'interpréter les textes bibliques en tentant de les contextualiser pour mieux les comprendre. Par la suite, l'herméneutique est devenue une espèce de théorie générale de l'interprétation du social et peu à peu la notion

d'interprétation de « textes » au sens littéral s'est élargie. Bref, le mot « texte », bien qu'il soit encore utilisé dans le cadre de recherche de nature herméneutique, représente aujourd'hui selon plusieurs auteurs « l'action humaine en général. » (Ricoeur, 1971, cité dans Prasad, 2002; Lee, 1994). Le mot « texte » sera donc utilisé en conformité avec cette définition tout au long du mémoire et dans mon cas il fait surtout référence au discours des dirigeants, à l'attitude des gens lors des réunions de travail, aux textes officiels produits au sein de l'organisation ainsi qu'au paysage visuel des lieux de travail comme par exemple des affiches sur les murs.

Le cercle de l'herméneutique est l'un des principes fondamentaux de l'herméneutique. En vertu de ce cercle il nous faudrait, pour comprendre un tout complexe, tenter de donner un sens à l'ensemble des composantes qui le constituent en nous basant sur nos connaissances de base [traduction libre de : *precursory meaning*] (Klein & Myers, 1999) du tout complexe. De cette compréhension partielle des composantes du tout complexe, nous pouvons mieux comprendre ce dernier et ainsi de suite.

Leca & Plé (2007) abondent à peu près dans le même sens en disant premièrement, au sujet du texte, « Il ne s'agit pas d'étudier uniquement un discours mais d'acquérir une connaissance complète des lieux, des symboles, des pratiques, de tous les aspects empiriques du contexte étudié – par exemple une organisation que le chercheur étudie - qui véhiculent du sens, car ce sont tous ces aspects qui forment le texte », puis, au sujet du cercle herméneutique, qu'il consiste « ...à interpréter tout élément particulier en le rattachant à l'ensemble des données sociales et historiques recueillies ... ».

Selon Alveson *et al.* (2000b), la définition originale du cercle herméneutique se résume comme suit : les parties ne peuvent être comprises qu'à partir du tout et le tout ne peut être compris qu'à partir de ses parties. Évidemment, la contradiction inhérente à cette définition est qu'il serait alors impossible de comprendre quoi que ce soit. C'est pourquoi, selon eux, nous parlons aujourd'hui de « spirale herméneutique » et non de cercle herméneutique. La définition qu'ils en donnent est à peu près la même que donnent Klein & Myers (1999) du cercle herméneutique. La seule différence que j'en dénote est qu'en vertu de la « spirale herméneutique » l'on peut amorcer le processus de compréhension du tout complexe en s'attardant à une seule composante du tout, pour ensuite s'élever vers une compréhension partielle du tout complexe et ainsi tenter de mieux en comprendre « les » composantes, et ainsi de suite.

Il faut noter que Klein & Myers (1999) précisent que l'on amorce le processus de compréhension du tout en nous servant de nos « connaissances de bases », ce qui résout quelque peu la contradiction soulevée par Alveson *et al.* (2000b). Il est également intéressant de noter que Prasad (2002) soulève la contradiction inhérente au cercle herméneutique telle que décrite par Alveson *et al.* (2000b) mais qu'au lieu d'évoquer la « spirale herméneutique », l'auteur précise que dans le cercle herméneutique le processus de compréhension va plus loin que les processus d'analyse et de la logique et qu'il revêt en quelque sorte un caractère « intuitif et même divin ».

Nonobstant les propos d'Alveson *et al.* (2000b), je continuerai ici d'utiliser l'expression « cercle herméneutique » et non l'expression « spirale herméneutique » et ce, principalement en raison du fait que j'utiliserai comme base méthodologique certains principes élaborés par Klein & Myers (1999), Prasad (2002) et Prasad & Mir (2002), lesquels se rattachent à cette expression.

Ce que je retiendrai d'Alveson *et al.* (2000b), néanmoins, c'est l'idée selon laquelle le processus de compréhension du tout complexe, ou de la compréhension au sens élargi, peut être amorcé à partir d'une seule composante et non nécessairement à partir de l'ensemble des composantes. Je retiendrai également la position commune de tous ces auteurs selon laquelle le processus de compréhension est en quelque sorte un processus d'aller et retour entre le tout et complexe et ses composantes. Finalement, je retiendrai de Prasad (2002) que l'intuition est souvent à l'origine du processus de compréhension d'un tout complexe.

2.1.3 Pourquoi l'herméneutique critique ?

Ayant parcouru les grandes lignes du courant interprétatif de la recherche et du type de recherche que je mènerai, il convient maintenant d'explicitier le fait que je situe non seulement cette recherche dans le courant interprétatif de nature herméneutique, mais plus précisément dans le courant interprétatif et de nature herméneutique critique.

Nous l'avons vu plus haut, un texte donné se trouve influencé par le contexte qui l'englobe et du même coup, ce texte devient partie intégrante ou structurante de ce contexte. La reconnaissance de cette relation constitue l'un des objectifs méthodologiques de la démarche herméneutique.

Dans tout texte, il y aurait d'une part une signification primaire, ou littérale, ainsi qu'une autre signification qui serait cette fois indirecte, secondaire ou figurée. On parle de cette part de signification comme étant la « face cachée » du texte ou alors sa « signification symbolique » et pour en prendre conscience, on doit analyser ce texte de manière socio-historique (Prasad & Mir, 2002).

Dans leur application de l'herméneutique critique, Prasad & Mir (2002) indiquent que pour des dirigeants, ou les « plus puissants », la symbolique cachée pourrait avoir pour objectif de « créer une espèce de sens culturel commun », bref de « modifier » la compréhension commune que se font les gens d'une situation. Ils rejoignent ainsi, en parlant de sens commun, les propos d'Habermas (1987) sur l'intersubjectivité et l'intercompréhension.

Phillips & Brown (1993) vont en ce sens lorsqu'ils expliquent que les corporations utilisent les ressources dont ils disposent pour « façonner la compréhension » (*structure the understanding*) qu'a un certain groupe d'un texte donné et ce, de sorte à ce que cette compréhension soit favorable à la corporation.

Le dénominateur commun entre ma démarche et celles que nous décrivent Prasad & Mir (2002) ainsi que Phillips et Brown (1993) est le suivant : vouloir faire ressortir une espèce de démarche consciente de la part des dirigeants, laquelle vise à « façonner la compréhension » qu'ont les gens de certaines situations, ou plus particulièrement de vouloir créer un « sens culturel commun » qui joue en leur faveur.

Dans le contexte qui m'intéresse, mon intuition m'a porté à croire que le comportement des dirigeants comportait quelque chose d'injuste à l'endroit des francophones et plus particulièrement des tenants du nationalisme québécois. C'est pour cette raison que la mise au grand jour de la signification symbolique du texte visera également à dénoncer le statu quo.

Le fait que ce travail vise essentiellement à faire ressortir la face cachée du texte étudié, tout comme les auteurs mentionnés, lui confère donc un caractère critique. Qui plus est, le fait de vouloir dénoncer le statu quo vient renforcer ce rattachement au courant critique de la recherche.

Les sections 2.1.1 à 2.1.3 fournissent donc les éléments théoriques à partir desquels j'en viendrai à rencontrer mes objectifs sur le plan méthodologique, du moins en grande partie. Car je me servirai également de l'outil autoethnographique pour mener à bien cette démarche herméneutique. Pour faire le lien avec la section suivante, je cite ici Denzin & Lincoln (2000) qui expliquent que des chercheurs dans le domaine du social ont récemment commencé à se percevoir comme étant l'objet d'étude et rédigent des « récits

personnels évocateurs » qui convergent vers leurs vies académiques et personnelles. On parle même d'une sorte d'engouement pour ce genre de recherche.

2.1.4 L'autoethnographie comme approche interprétative

L'on ne peut évidemment pas parler d'autoethnographie sans d'abord parler d'ethnographie. Ellis (2004) définit l'ethnographie comme le fait d'écrire ou de décrire les gens et leur culture en les observant et en participant à des situations données. Le terme ethnographie se réfère autant au fait de réaliser une étude de ce genre qu'au produit final sous sa forme écrite.

Si l'on décortique le terme ethnographie, « ethno » nous renvoie aux notions de peuple et de culture et « graphie » nous renvoie à l'action « d'écrire au sujet de » ou de décrire. Dans le terme autoethnographie, « auto » nous renvoie à la notion de l'être ou de la personne (Ellis, 2004).

Ellis (2004) souligne qu'elle s'est orientée vers ce genre de recherche puisqu'elle considérait que son expérience personnelle pouvait et devait être analysée sociologiquement. Puis, elle ajoute que d'écrire sa propre histoire pouvait ultimement aider les autres à mieux comprendre leur propre expérience sociologiquement. On retrouve là des propos connexes à l'un de mes sous-objectifs de recherche, tel que je l'ai explicité précédemment.

Ellis (2004) recense quatre grands objectifs autour desquels se rallient les autoethnographes. Le premier est d'évoquer des sentiments émotifs chez le lecteur. Le second est de donner une voie ou d'attribuer une histoire aux groupes qui sont normalement ignorés par les courants de recherche dans le domaine du social. Le troisième est de produire des textes d'une grande qualité littéraire et artistique. Finalement, il s'agit d'améliorer la vie des participants, du lecteur et de l'auteur. C'est donc en souscrivant à ces objectifs que j'atteindrai mon troisième objectif de recherche, tel que mentionné plus haut.

L'auteur dresse ensuite une longue liste des caractéristiques communes des autoethnographes. Je n'en retiens ici que quelques unes, soit : que l'auteur écrit à la première personne et fait de sa propre personne l'objet d'étude, le texte est présenté sous forme d'histoire et se rapproche soit du roman ou de la biographie, puis le texte comporte un élément de réflexion portant sur le lien entre la vie du chercheur et les autres participants.

Ellis (2005) affirme que l'autoethnographie relie les aspects autobiographiques et personnels aux aspects culturels, sociaux et politiques d'une situation donnée. Elle ajoute également que certains autoethnographes font des allers-retours en s'attardant d'abord aux aspects sociaux et culturels de leur expérience, pour ensuite s'attarder à ce qu'ils vivent de l'intérieur, exposant du même souffle une partie de leur personnalité, de leur

vulnérabilité. Il est intéressant de noter ici que ce processus d'aller et retour dans les récits autoethnographiques est similaire à celui du cercle herméneutique.

Selon elle, les autoethnographes tentent de « rendre les sciences humaines plus humaines » en permettant notamment au lecteur de vivre une expérience humaine autre que la leur, ce qui leur permettra notamment de mieux comprendre leur propre vie ou de la voir différemment.

Certaines recherches interprétatives pourraient être caractérisées d'abord et avant tout par une approche autoethnographique. Or, dans mon cas, c'est l'herméneutique critique qui constitue d'abord le type de recherche et l'autoethnographie agira plutôt à titre d'outil. Cet outil me permettra de mieux dépeindre certains aspects du texte qui sera décrit puis compris sous l'angle herméneutique critique.

C'est vers la fin des années 1970 que les autoethnographies ont fait leurs apparitions dans le domaine de la recherche en science du social. L'on retrouve parmi ces recherches un courant d'autoethnographes que l'on qualifie « d'autoethnographes d'opportunité » [Traduction libre] (Denzin & Lincoln, 2000, p. 741.), c'est-à-dire qu'ils étudient une situation ou un contexte dont ils font déjà partie. C'est d'ailleurs le cas, par exemple, de l'un des premiers autoethnographes, David Hayano, qui a écrit au sujet de son expérience de joueur de poker. C'est également mon cas puisque j'étudie le contexte dans lequel j'évolue depuis maintenant plus de quinze ans.

L'autoethnographie, ou plus précisément « l'autoethnographie opportune », sera, dans ce travail, utilisée afin de mieux décrire le texte auquel je me référerai dans l'application de l'herméneutique puis d'en faire ressortir la face cachée. Comme nous le verrons dans la troisième section portant sur la méthodologie de recherche, un des éléments constitutifs du texte étudié sera la description sous forme de récits autoethnographiques de certaines situations de mon expérience personnelle qui viennent renforcer l'espèce d'édifice de symboles qui le caractérise.

Je crois, tout comme l'indique Ellis (2005), que l'autoethnographie aura pour effet de provoquer chez le lecteur un rapprochement concret avec la réalité dépeinte et que du même coup il y comprendra mieux le texte comme tel. Je souligne également que c'est en adhérant aux propos de Denzin & Lincoln (2000) et d'Ellis (2004) que j'ai choisi d'écrire ce mémoire à la première personne, chose qui a selon eux pour effet de rehausser le réalisme des récits autoethnographiques. Par souci de consistance textuelle, donc, le mémoire au complet est écrit à la première personne et non seulement les récits autoethnographiques que l'on y retrouve.

2.2 Les théories et concepts qui sous-tendent l'ensemble du projet

Je présente ici les principaux référents théoriques auxquels je m'attarderai dans la portion portant sur l'analyse et les conclusions. J'aborde premièrement la question de l'identité culturelle québécoise et du nationalisme. Il sera surtout question de démontrer que dans le

cas du Québec, le nationalisme est un concept qui trouve ses fondements dans ce que l'on définit comme étant l'identité culturelle des québécois. Je démontrerai également que le nationalisme canadien repose sur des fondements différents.

J'aborde ensuite la question du lien qui existe entre la langue et la pensée et dans quelle mesure ce lien est d'intérêt pour l'étude du bilinguisme organisationnel dans le contexte qui m'intéresse. Je me réfère en bonne partie à de la littérature produite par des linguistes et psycholinguistes. Tel que je le dénote plus haut, il s'agit ici d'explorer certaines pistes de réponses à ma deuxième question de recherche. Bref, si j'ose croire que cette recherche offre des éléments de réponses plausibles à ma première question de recherche, mes démarches m'auront permis de comprendre que des réponses plausibles et quelque peu définitives à ma deuxième question de recherche nécessiteraient une connaissance beaucoup plus approfondies des notions et théories propres à la linguistique et à la psychologie.

2.2.1 Identité culturelle et nationalisme québécois

L'identité culturelle est un concept que l'on pourrait définir de multiples façons et certains auteurs soulignent d'ailleurs qu'il serait souhaitable d'en venir à élaborer une base conceptuelle reconnue pour l'étudier (Usborne *et al.*, 2010). Ces mêmes auteurs nous offrent une définition du concept que l'on peut prendre comme point de départ, soit

que l'identité culturelle correspond tout simplement au fait de s'identifier à un groupe culturel.

Ces auteurs mentionnent que l'identité culturelle d'un individu compte parmi ses identités collectives. Puis, ils ajoutent que l'identité culturelle pourrait bien constituer l'une des identités collectives les plus importantes pour un individu.

Ils soulignent que l'identité culturelle d'un individu peut avoir des répercussions sur diverses facettes de sa vie, notamment sur son bien-être personnel. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'un individu possède différentes identités culturelles, lesquelles sont incompatibles à certains niveaux tels les normes et valeurs, ou lorsqu'un individu ne possède pas d'identité culturelle clairement établie.

Dans leurs études, Usborne *et al.* (2010) ont élaboré un questionnaire pour évaluer la « clarté de l'identité culturelle » d'un individu. Les quelques questions suivantes que l'on retrouve dans le questionnaire élaboré par ces auteurs peuvent nous aider à comprendre ce que l'on entend par « clarté de l'identité culturelle ».

- Mes croyances au sujet de mon groupe culturel d'appartenance sont-elles souvent incompatibles ? [traduction libre]
- Mes opinions au sujet de mon groupe culturel varient-t-elles d'un jour à l'autre ? [traduction libre]

- Si j'avais à décrire mon groupe culturel, ai-je l'impression que cette description varierait d'un jour à l'autre ? [traduction libre]
- Est-ce que je pense souvent au modèle de société qui est préconisé par mon groupe culturel? [traduction libre]

Ces auteurs avancent qu'en l'absence d'une identité culturelle clairement établie, un individu peut en venir à ne pas savoir à qui se comparer, le privant ainsi des mécanismes qui lui permettraient de se construire une identité personnelle saine et par extension une estime de soi favorable ainsi qu'un sentiment de bien-être personnel.

Les propos de Todorov (1989) vont quelque peu en ce sens lorsqu'il affirme que celui qui « possède plus à fond une culture » est avantagé par rapport à celui qui la méconnaît; et qu'une tradition culturelle plus riche représente un atout pour l'individu.

D'autre part, le nationalisme est un autre concept que l'on ne peut définir simplement. Diez-Medrano (2002), qui s'intéresse aux conflits nationalistes, nous rappelle d'ailleurs que l'étude des nationalismes ne peut que se pencher que sur certaines dimensions de ce phénomène quelque peu englobant.

Divers auteurs (Brouillet *et al.*, 2009; Taylor, 1997) avancent que le nationalisme québécois est principalement fondé sur la question de l'identité culturelle. Selon Taylor (1997), l'identité collective des québécois s'est quelque peu érodée avec la disparition de

l'économie agraire ainsi que par la mise au rancart de l'église dans la vie publique. Les Québécois se sont donc retrouvés dans une espèce de vacuum identitaire

Si certains auteurs comme Traisnel (2005) avancent que l'affirmation nationale des québécois n'est pas qu'une « simple question de langue », Taylor (1997) avance qu'en se retrouvant dans cette espèce de vacuum identitaire, les québécois se sont alors centrés sur un nationalisme fondé sur l'identité culturelle, laquelle identité se fonde en grande partie sur un rattachement à la langue française. Cartwright & Williams (1982) soulignent d'ailleurs qu'il est fréquent que des groupes ethniques revendiquent la protection de leur identité collective par le biais de la protection de leur langue dans les contextes où plusieurs nations sont reconnues au sein d'un état.

Le nationalisme québécois vise donc à combler un vide qui existe au niveau de l'identité collective. Il a donné lieu, nous le savons, à des référendums sur la souveraineté du Québec mais aussi à différentes réformes à vocation identitaire comme par exemple la Charte québécoise de la langue française, aussi appelée la Loi 101 (voir : Office québécois de la langue française, 2010). Le préambule de cette Loi stipule en effet que « la langue française permet au peuple québécois d'exprimer son identité » (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 2007).

Camille Laurin, psychanalyste, psychiatre et politicien québécois qui est considéré comme le père de la Charte de la langue française, parlait de la souveraineté du Québec comme d'une espèce d'électrochoc qui allait sortir le Québec de sa léthargie. Chouinard

(2003), en parlant de Camille Laurin, précise d'ailleurs que le projet de loi 101 était une législation culturelle qui visait à permettre au québécois de s'extirper d'un profond complexe d'infériorité. Bref, à l'instar de ce qu'avancent Usborne *et al.* (2010) et Todorov (1989), on voit ici le lien qui fut établi à l'époque entre la carence au niveau de l'identité collective et l'estime de soi, en quelque sorte, des québécois.

Les individus qui éprouvent un ou des sentiments nationalistes vivent ces sentiments à leur propre façon. Les sociétés qui sont traversées par de tels mouvements réagissent également de façon différente ces aspirations nationalistes. Il est d'ailleurs intéressant de noter, comme le mentionne Diez-Medrano (2002), la dichotomie entre le nationalisme québécois et celui que véhiculent les Chiapas au Mexique (un autre mouvement caractérisé par l'idée de la souveraineté), à titre d'exemple. Le premier est caractérisé par un support populaire considérable alors que le second ne jouit que d'un support marginal. Par ailleurs, le mouvement suscite beaucoup de violence au Mexique alors que le nationalisme québécois n'a engendré, jusqu'à présent, que très peu de violence.

Rocher (2002) nous fait voir que le concept de nationalisme a clairement évolué au Québec, passant d'un rattachement à des valeurs traditionnelles telles la religion et la langue, durant l'aire de Duplessis, à des notions comme la simple territorialité avec l'arrivée de Johnson. Or, il souligne que bien qu'il ait évolué au cours de l'histoire, le nationalisme québécois n'a jamais connu de rupture radicale avec les idées qui ont successivement contribué à l'édification de son existence actuelle. Le rattachement à la langue française, constitutive de l'identité culturelle des québécois, y est toujours central.

Si l'on se penche sur les nombreuses définitions du concept de nation, les définitions que nous offrent Habermas et Todorov me semblent intéressantes. Selon Habermas, cité par Courtois (2000), l'idée de nation a deux sens. Dans son sens ancien, le nationalisme se rattache à des notions ethniques comme la langue et la religion, alors que dans son sens plus moderne, qui a pris naissance avec la révolution française, il se rattache à des notions de droits civiques et démocratiques attribuables à des communautés politiquement constituées. Ce sens moderne, ou républicain, de l'idée de nation rejette les rattachements anciens aux notions ethniques. À l'instar d'Habermas, Todorov (1985) parle de deux types de conceptions de l'idée de nation, l'une se fondant sur la « race » et l'autre sur un « contrat ».

L'idée même d'un Canada dont le nationalisme serait fondé sur des notions ethniques telles la langue et la religion est selon moi loufoque. Comment pourrions-nous distinguer les peuples du Canada et des États-Unis si ce n'était qu'en les comparant aux plans de la langue de la religion par exemple ? Le nationalisme canadien se veut donc selon moi une manifestation de ce nationalisme républicain, ou fondé sur une espèce de contrat, tel que décrit par Habermas et Todorov.

Or, le nationalisme québécois comporte, comme nous l'avons vu, des éléments attribuables à la forme la plus ancienne du nationalisme telle que décrite par Habermas, notamment un rattachement à l'élément déterminant de notre identité collective, pour reprendre les termes de Rocher (2002), c'est-à-dire notre langue officielle.

L'unité nationale canadienne passe donc par une reconnaissance de ces deux types de nationalismes et donc, par une série d'accommodements du Canada à l'égard du Québec (Rocher, 2002) et ce, en grande partie, au plan de la langue. La Loi sur les langues officielles en est l'exemple le plus illustre et le bilinguisme institutionnel dans la fonction publique en constitue une manifestation tangible, voir même unique. Car dans les faits, il n'y a que dans les institutions nationales que le bilinguisme canadien est systématiquement mis en pratique.

Comme nous le verrons dans le quatrième chapitre, néanmoins, le bilinguisme institutionnel de la fonction publique est selon moi illusoire. Les dirigeants promeuvent des idées trompeuses comme celle selon laquelle l'organisation est bel et bien un lieu où règne le bilinguisme organisationnel, ou celle selon laquelle les dirigeants prennent au sérieux l'égalité entre les deux langues et l'application de la Loi sur les langues officielles. Il s'agit là, bien entendu, de la dimension symbolique, ou de la face cachée du texte.

2.2.2 Le lien entre la pensée et le langage et la langue et l'intérêt pour l'étude du bilinguisme organisationnel

Je reprends ici les termes de Girin (1990) en parlant des fonctions cognitive et communicative du langage. Ce dernier nous relate la métaphore de l'éléphant pour nous

aider à mieux comprendre cette dualité des fonctions du langage. Bref, pour l'éléphant, la trompe est à la fois un organe olfactif et un organe préhensible et le plus important des deux pour lui est le fait d'avoir un nez, donc un organe olfactif. La fonction préhensible est en quelque sorte un détournement d'un outil normalement dédié à autre chose.

Il en serait de même pour le langage, toujours selon Girin. S'il permet à l'homme d'entrer en communication avec les autres, c'est grâce à la fonction communicative qu'il revêt, cette fonction étant à l'image de la fonction préhensible de la trompe de l'éléphant, c'est-à-dire secondaire. Car la fonction primaire du langage en serait plutôt une de symbolisation, de représentation ou encore une fonction cognitive.

Les propos de Girin (1990) rejoignent quelque peu ceux de Gusdorf (1952) qui reconnaît une vocation « psychologique » au langage que l'on pourrait apparenter aux fonctions de symbolisation, de représentations ou cognitive auxquelles fait référence Girin. Je parlerai désormais de la fonction cognitive du langage, ce qui englobe les fonctions de symbolisation et de représentation.

Le parallèle entre les propos de ces deux auteurs ne sert qu'à illustrer le fait que la majorité des auteurs consultés semblent s'entendre sur le fait qu'il y a un lien étroit entre le langage et la fonction cognitive chez l'être humain. Contrairement aux auteurs qui continuent de considérer le langage comme un simple moyen de communication (Hogues et al. 1988), la tendance actuelle est plutôt d'envisager le langage comme étant beaucoup plus qu'un code servant à transmettre des messages à autrui (Aktouf, 1987; Du-Babcock,

2006; Chevrier, 2004; Girin, 1990; Habermas, 1987; Lenz, M., 2008, Ouimet, 2008; Tange & Luring, 2009; Thomas, 2008). Héraclite, cité dans Aktouf (1987), a d'ailleurs dit que « Les yeux et les oreilles sont pour les hommes de piètres témoins, s'ils ont des âmes qui n'en comprennent le langage. »

Jusqu'ici, je parle donc du lien entre le langage et la fonction cognitive de l'être humain. Or, je note que dans plusieurs textes anglais, on fait le même genre de lien entre « la pensée » (*thought*), donc encore une fois la fonction cognitive, et la langue. C'est le cas notamment de Slobin (1996, 2003), Vicente *et al.* (2008) et Lenz (2008). Prasad (2002) affirme d'ailleurs que la langue « ... fournit les structures qui permettent à la pensée d'exister. »

Le « principe de la relativité linguistique », aussi appelé l'hypothèse Sapir-Whorf, est contesté, voir même réfuté par les auteurs contemporains. Or, je l'esquisse brièvement et ce, simplement dans le but de mieux illustrer les propos d'un autre auteur un peu plus loin dans cette section. Selon ce principe, un locuteur n'aurait d'autre accès au monde que de par les formes de représentation auxquelles sa langue lui donne accès (Du-Babcock, 2006). Bref, la représentation du monde varierait en fonction de la langue parlée.

D'autres auteurs ont démontré, à titre d'exemples, qu'un individu bilingue pouvait avoir et exprimer des idées différentes selon la langue qu'il parle (Matsumoto, 1994) que les individus bilingues n'ont ni plus ni moins que deux personnalités différentes lorsqu'ils parlent dans l'une ou l'autre langue (Ervin, 1964). Kharkhurin (2008), cité dans Dewaele

(2010), avance que le bilinguisme permet à un individu de percevoir le monde par l'entremise de l'amalgame entre deux prismes conceptuels, lui donnant ainsi accès à une conception plus élargie de la réalité ainsi qu'à des expériences plus riches.

Quand Slobin (1996, 2003) parle du lien entre la langue et la pensée, il avance une notion particulièrement intéressante pour ce qui est de l'étude du bilinguisme, soit celle du rôle de la langue dans l'acte de « penser pour parler ».

Pour Slobin, la langue est un outil qui sert notamment à formuler l'expression de la pensée au moment de parler. Bref, si un individu pense à une situation, il peut s'en faire une idée et l'intérioriser. Or, quand vient le temps d'exprimer ses idées, l'individu se met à « penser pour parler » et c'est à ce moment que la langue choisie, de par sa grammaire et son vocabulaire, lui offre différentes options pour schématiser ce qu'il tente d'exprimer verbalement.

Pinker (1968), cité dans Slobin (2003), illustre bien dans quelle mesure le point de vue défendu par Slobin diffère du principe de la relativité linguistique. Il dit que les auteurs de l'hypothèse Sapir-Whorf ont fait fausse route en stipulant que la langue détermine la façon dont un individu conceptualise la réalité en général. Or, l'hypothèse s'avère adéquate dans une moindre mesure, c'est-à-dire que la langue détermine bien la façon dont un individu conceptualise le monde, mais seulement lorsqu'il « pense pour parler ».

Selon Béland (1991), la langue est une habileté de travail au même titre que les connaissances théoriques et pratiques propres aux activités de chacun, et Girin (cité dans Chanlat, 1990), précise qu'avec l'automatisation et la robotisation des moyens de production, une part de plus en plus importante de l'activité accomplie par les hommes dans les entreprises consiste en une « manipulation de signes et de symboles, bien souvent langagiers. »

À la lumière de mon expérience dans la fonction publique canadienne, il ne me fait aucun doute que l'acte de parler constitue une activité de première importance et ce, du moins dans plusieurs corps professionnels dont le mien, soit celui des communications. Je me rallie donc aux propos de Béland et Chanlat et l'idée selon laquelle la langue a un impact sur notre pensée lorsque nous pensons pour parler est donc intéressante puisqu'elle laisse présager que nous pensons pour parler de façon différente selon la langue que nous utilisons. Suis-je un être différent lorsque je pense pour parler dans une autre langue ? Mes raisonnements diffèrent-ils selon la langue que j'utilise lorsque je pense pour parler ?

2.3 L'influence d'une recherche antérieure à caractère quantitatif

Un des avantages de l'herméneutique comme « procédé » de recherche, pour reprendre le terme de Leca *et al.* (2007), est qu'il permet au chercheur dans le domaine organisationnel d'avoir recours à des méthodes quantitatives et qualitatives (Prasad,

2002) et que la théorie qui sous-tend les travaux de ces chercheurs peut provenir des courants positivistes et anti-positivistes (Klein & Myers, 1999).

Je note ici qu'il ne s'agit pas là d'une spécificité propre à l'herméneutique mais bien d'un courant qui semble généralisé dans la façon d'aborder la recherche en science du social de nos jours. À titre d'exemples, Glaser (2001) abonde en ce sens lorsqu'il parle de la théorie ancrée et Lee (1994) nous présente même un modèle d'intégration de l'herméneutique et de certaines méthodes quantitatives.

Dans la conduite d'un projet antérieur (Girard, 2005), j'ai abordé les questions de notre recherche mais cette fois sous l'angle d'une méthodologie quantitative. La pertinence de cette étude antérieure provient d'abord du fait que j'y ai éprouvé certaines hypothèses qui en plus d'avoir été soumises à l'expérience empirique, revêtent, de par leur espèce de logique intrinsèque, un caractère généralisable. Nous constaterons d'ailleurs que ces hypothèses se lieront à des passages de mon récit autoethnographique.

Mais sa valeur primaire réside dans le fait que certains éléments du cadre théorique qui la sous-tendent auront eu en quelque sorte l'effet de lunettes dans mes observations et dans mes réflexions. Je rejoins ainsi les propos de Klein & Myers (1999) qui affirment que la théorie qui sous-tend un travail interprétatif de nature herméneutique est en quelque sorte un « *sensitizing device* » pour le chercheur.

Dans les sections 2.3.1 à 2.3.3, je brosserai donc un tableau des principales théories et concepts qui sous-tendent ce travail antérieur (Girard, 2005) et qui auront quelque peu teinté le ver de mes lunettes au cours des dernières années. J'y explore divers éléments théoriques telles le statut et la vitalité ethnolinguistique, l'acculturation ainsi que le concept de bilinguisme additif et soustractif.

2.3.1 Le statut et la vitalité ethnolinguistique du groupe d'appartenance

Divers auteurs (Clément *et al.*, 2001b; Lambert, 1978; Noels *et al.*, 1996a, Clément *et al.*, 2003) se sont penchés sur la question du contact entre les francophones et anglophones du Canada. Ces derniers font appel aux notions de statut et de vitalité ethnolinguistique pour catégoriser ces groupes d'individus.

Leurs recherches, contrairement à la présente, ne traite pas du cadre spécifique des québécois francophones mais bien du cadre plus large de la dualité des langues au pays. Or, certains éléments de leurs recherches me sont d'intérêt.

Dans Clément *et al.* (2001b), le « statut » d'un groupe d'individus parlant une même langue fait simplement référence au fait que ce groupe se trouve dans une situation majoritaire ou minoritaire dans un contexte précis. Dans le contexte de l'Amérique du Nord, par exemple, les anglophones jouissent d'un statut majoritaire. Dans le contexte

québécois, néanmoins, les francophones jouissent d'un statut majoritaire alors que les anglophones du Québec constituent le groupe minoritaire.

Clément *et al.* (2001b) s'intéressent à la situation particulière des étudiants de l'Université d'Ottawa, lesquels proviennent surtout du Québec et de l'Ontario. Ils classent donc les étudiants en quatre groupes en fonction de leur statut, tel que voici : les anglophones qui vivent en Ontario (groupe anglophone majoritaire), les anglophones qui vivent au Québec (groupe anglophone minoritaire), les francophones qui vivent en Ontario (groupe francophone minoritaire) et les francophones qui vivent au Québec (groupe francophone majoritaire).

Selon eux, ces quatre groupes jouissent tous d'une « vitalité ethnolinguistique » qui leur est propre. Ainsi, les francophones vivant au Québec ainsi que les anglophones vivant en Ontario jouissent d'une vitalité ethnolinguistique élevée alors que l'inverse est vrai pour les deux autres groupes. Par ailleurs, il faut noter que les francophones, en général, jouissent d'une vitalité ethnolinguistique moins élevée que les anglophones en raison de la prépondérance de la langue anglaise en Amérique du Nord et dans le monde.

Les auteurs indiquent qu'une vitalité ethnolinguistique élevée est généralement associée à un nombre élevé d'institutions dont le but est de maintenir et de favoriser l'épanouissement de la langue et de la culture en question.

L'intérêt de ces recherches provient du fait que leurs auteurs ont démontré que le statut du groupe d'appartenance d'un individu ainsi que la vitalité ethnolinguistique de ce

groupe ont une incidence sur l'utilisation de ses langues maternelle et seconde. Pour mieux comprendre, il faut parler des concepts d'identification ethnique et d'acculturation auxquels ces auteurs font référence.

2.3.2 L'identification ethnique et l'acculturation

Wieviorka (2005) fait état du fait qu'il existe des processus d'influence réciproque lorsque des cultures se rencontrent. Bien qu'il mentionne que le terme acculturation appartient à « un autre vocabulaire », il parle de métissage, d'hybridité, de créolité, c'est-à-dire des notions qui nous ramènent quelque peu aux propos des auteurs auxquels je m'intéresse dans cette section et la précédente.

D'une part, l'acculturation « correspond aux phénomènes qui ont lieu lorsque des individus ayant différentes langues et cultures sont mis en contact pendant une longue période de temps. » [Traduction libre] (Redfield, Linton, & Herskovits, 1936, cités dans Noels, *et al.*, 1996b). De l'autre, l'identification ethnique correspond « à la perception propre à un individu d'appartenir à son groupe linguistique d'appartenance ainsi qu'à tout autre groupe linguistique dans une situation donnée. » [Traduction libre] (Noels *et al.*, 1996a).

Différents auteurs consultés établissent un lien entre les concepts d'acculturation et d'identification ethnique (Clément *et al.*, 2001b; Clément et Baker, 2001a; Kim *et al.*

2004; Noels *et al.*, 1996b). Clément *et al.* (2001b) et Noels *et al.* (1996a) utilisent une typologie élaborée par Berry (1997) et selon laquelle les individus peuvent vivre quatre types d'acculturation et ce, en fonction de leur identification ethnique par rapport à leur groupe d'origine (c'est-à-dire les gens qui parlent leur langue) ainsi qu'à leur groupe cible (c'est-à-dire les gens qui parlent l'autre langue). Ils précisent que leurs conclusions s'appliquent lorsque les deux groupes sont appelés à être en contact pendant une longue période de temps.

Ces quatre types d'acculturation sont la séparation (identification exclusive au groupe ethnique d'origine et rejet du groupe cible), l'assimilation (rejet du groupe ethnique d'origine et identification exclusive au groupe cible), la déculturation, ou la marginalisation (identification à aucun des deux groupes) et l'intégration (identification identique ou équivalente au groupe ethnique d'origine et au groupe cible).

Todorov (1989) parle lui aussi d'acculturation dans des termes similaires mais non identiques. Pour lui l'acculturation semble correspondre à l'apprentissage d'une culture. L'être acculturé, selon lui, est à l'aise dans les deux cultures, et l'être « déculturé » a oublié sa langue d'origine mais n'a pas appris celle de son pays d'adoption.

Clément *et al.* (2001b) et Noels *et al.* (1996a) font ensuite le lien entre le concept de vitalité ethnolinguistique et celui d'identité ethnique en posant l'hypothèse que l'identification ethnique des membres d'un groupe particulier variera en fonction de sa vitalité ethnolinguistique.

Le modèle ethnolinguistique (*ethnolinguistic pattern*), soutiennent-ils, propose qu'il y aura chez le groupe ayant la plus forte vitalité ethnolinguistique une distinction maximale entre l'identification aux groupes cible et d'origine, ce qui correspond à un profil d'acculturation de séparation, alors que chez le groupe ayant la plus faible vitalité ethnolinguistique il y aura une distinction minimale entre ces deux groupes, ce qui correspond à un profil d'acculturation d'intégration ou d'assimilation.

L'intérêt pour ces recherches provient donc du fait que l'on peut établir que l'une des causes possibles pour laquelle les francophones utilisent davantage leur langue seconde que leurs homologues anglophones est qu'ils s'identifient davantage à leur groupe cible et ce, en raison de leur plus faible vitalité ethnolinguistique.

Il ne s'agit là bien sûr que d'une explication partielle, sommaire, bref d'une seule raison possible pour laquelle les individus se comportent ainsi en termes d'utilisation de leur langue maternelle ou seconde. L'on pourrait facilement croire que si les individus utilisent plus l'anglais dans la fonction publique du Canada, c'est aussi puisqu'il s'agit de la langue dans laquelle ils ont appris à maîtriser certaines fonctions. La simple habitude d'utiliser une certaine langue dans un contexte donné explique elle aussi le fait que l'anglais soit la langue la plus parlée dans cette organisation.

2.3.3 Type de bilinguisme (additif ou soustractif)

Lambert (1978) a introduit le concept du bilinguisme additif ou soustractif. Selon lui, il est possible que certains individus perdent leurs capacités dans leur langue maternelle lorsqu'ils acquièrent une langue seconde et ce, « en raison des pressions sociales qui prévalent dans certains pays et qui poussent certains individus à abandonner un aspect de leur identité ethnique au profit d'une identité mieux reconnue à l'échelle nationale. » [Traduction libre] (Lambert, 1978). Il s'agit là de bilinguisme soustractif. Dans une série d'exemples de communautés qui acquièrent une langue seconde au détriment de leurs langues maternelles, il mentionne d'ailleurs le cas des Canadiens français qui apprennent l'anglais comme langue seconde.

Clément *et al.* (2001b) établissent un lien entre le concept de bilinguisme additif ou soustractif et ceux de statut et de vitalité ethnolinguistique. En effet, ils démontrent que les francophones, étant donné leur statut minoritaire au Canada, sont victimes de bilinguisme soustractif alors que les anglophones, quant à eux, vivent un bilinguisme de type additif, c'est-à-dire qu'ils acquièrent des compétences dans leur langue seconde sans que ceci n'érode leur capacité dans leur langue maternelle. Ils ajoutent aussi que les individus vivent un bilinguisme de type soustractif à mesure que s'améliorent leurs capacités en langue seconde.

Bien que je n'aie pu démontrer par le biais de ma recherche quantitative (Girard, 2005) la dernière portion de ce qui a été avancé par Clément *et al.* (2001b), j'ai tout de même

éprouvé l'hypothèse qui démontre que dans le groupe étudié, le statut et la vitalité ethnolinguistique des individus avaient une incidence sur le type de bilinguisme qu'ils vivaient. Bref, j'ai démontré que les fonctionnaires francophones sont plus enclins à vivre un bilinguisme de type soustractif que les fonctionnaires anglophones et ce, en raison de la vitalité ethnolinguistique moins forte que celle de leurs homologues anglophones.

Je précise bien dans Girard (2005) que ces résultats se doivent d'être considérés avec prudence et ce, en raison de l'échantillonnage restreint. Toutefois, en tant que recherche exploratoire, ces résultats appuient certaines réflexions que j'avance et qui me seront particulièrement utiles dans le dernier chapitre de ce mémoire. Je réitère que l'intérêt pour ce qui a été présenté dans les trois dernières sections de la présentation du cadre théorique provient surtout du fait, comme je l'ai mentionné plus haut, que ces éléments conceptuels et théoriques ont eu une certaine incidence sur mes observations, sur ma subjectivité.

2.4 Conclusion

Ce cadre théorique, présenté en trois parties, me permet donc de faire le lien avec le troisième chapitre du mémoire portant sur la méthodologie de cette recherche, soit l'herméneutique critique. La section 2.1 fait état du positionnement épistémologique de la recherche et m'aura notamment permis de la situer à l'aide de la classification paradigmatique des théories de l'organisation de Burrell et Morgan (1979), une

classification qui semble être adoptée par bon nombre de chercheurs scientifiques dans le domaine organisationnel ainsi qu'en gestion de projet.

Par ailleurs, les éléments théoriques présentés dans les sections 2.2 et 2.3 sont très importants puisqu'ils sont à la base des éléments de réponses que j'offre à mes deux questions de recherche. En effet, les notions d'identité culturelle et de nationalisme me permettront de clore le cercle herméneutique et donc d'apporter des réponses à mes questions de recherche tout en me permettant d'atteindre mon second objectif de recherche. Les notions de linguistique et de psychologie abordées me permettront surtout d'explorer des pistes de réponses à ma deuxième question de recherche. Les théories et concepts qui proviennent de mon travail antérieur (Girard, 2005) me seront également utiles dans l'atteinte de mes objectifs de recherche.

Le prochain chapitre vise à expliciter de quelle manière cette recherche s'articule. Je démontre de quelle façon je mettrai en application les modèles de recherche que j'ai choisis (Prasad 2002; Prasad et Mir, 2002) tout en apportant à cette recherche un élément d'originalité, soit le recours à l'autoethnographie.

3. MÉTHODOLOGIE

Dans cette section je m'attarde plus en détail à la méthodologie de recherche en y décrivant précisément de quelle manière j'ai effectué cette recherche interprétative de nature herméneutique. J'y décris les quatre moments ou étapes de la recherche, lesquels sont à l'image de quelques études parmi celles que j'ai consultées et qui représentent des exemples de mise en œuvre de l'herméneutique. Ces études proviennent de revues scientifiques telles *Organizational Research Methods*, *Journal of Business Communication*, *Academy of Management Journal*, *Journal of International Entrepreneurship* et *Organization Management Journal*.

3.1 La méthode : Une application de l'herméneutique critique en quatre temps

Phillips *et al.* (1993) nous offrent un modèle d'application de l'herméneutique critique dans le cadre d'une étude portant sur la communication au sein des organisations. Leur modèle s'inspire de l'herméneutique phénoménologique de Ricœur et consiste en l'application d'un processus d'analyse qui comporte trois « moments ». Ces trois moments sont l'analyse socio-historique du texte, l'analyse formelle du texte et le moment d'interprétation-réinterprétation durant lequel les deux moments précédents sont mis en relation.

Prasad et Mir (2002) ainsi que Prasad (2002) nous offrent quant à eux un modèle qui se caractérise par quatre temps précis, lesquels je décrirai dans les prochaines sections. Les fondements de ces quatre temps de recherches sont similaires aux trois moments d'analyse que nous présentent Phillips et Brown (1993).

J'ai donc retenu pour cette recherche le modèle en quatre temps que nous proposent Prasad et Mir (2002) ainsi que Prasad (2002) et ce, pour deux raisons. Premièrement, les études de ces auteurs semblent poursuivre des objectifs similaires aux miens, c'est-à-dire qu'ils cherchent quelque peu à dénoncer un certain statu quo. Deuxièmement, en lisant leurs textes on a presque l'impression qu'ils sont destinés à des néophytes qui ont l'intention de mettre en application cette méthodologie de recherche pour la première fois. Ils expliquent dans un langage clair et simple chacune des étapes du processus en quatre temps qu'ils nous proposent. Les paragraphes qui suivent visent à expliquer quels sont ces quatre moments de recherche et comment je présenterai mes résultats dans la quatrième portion du mémoire.

3.1.1 Choisir et lire le texte

Le premier temps de ce processus nous renvoie à la notion de texte telle que décrite plus haut. Il s'agit de définir ce qu'est le texte en l'en énumérant les composantes (documents officiels de l'organisation, courriels, discours, conversations moins formelles lors de réunions, etc.) pour ensuite en faire une lecture à partir d'un horizon herméneutique pour

reprendre les mots de Prasad & Mir (2002). L'on pourrait aussi parler, ici, de la place de l'intuition dans la lecture du texte comme nous l'avons vu plus haut.

C'est qu'à cette étape, le chercheur se doit d'amorcer le processus de compréhension de la symbolique qui se cache derrière le texte, c'est-à-dire la forme « non littérale » du texte, en faisant ressortir certains éléments précis qui pourraient, par exemple, être une série de termes récurrents. L'intuition du chercheur, ou son horizon herméneutique, combinée à une lecture du texte mène le chercheur à identifier ces éléments constitutifs de la symbolique cachée du texte.

Grawitz (1996) parle « d'observation préparée » et « d'observation non systématisée », la première étant systématique et correspond à une démarche où le chercheur recueille des données dans un domaine déterminé à l'avance et ayant trait à des facteurs précis. L'observation non systématisée correspond quant à elle à une espèce d'attitude générale selon laquelle un chercheur est constamment à l'écoute des situations susceptibles de produire des faits significatifs, lesquelles pourraient par exemple susciter une orientation ou une idée de recherche.

J'ai donc été, pendant plusieurs années, en mode d'observation non systématisée. Qui plus est, cette observation s'est vue quelque peu filtrée par le cadre théorique élaboré lors d'une recherche antérieure (Girard, 2005) et plus récemment par mes lectures sur l'herméneutique et l'autoethnographie.

La métaphore de la lampe de poche, telle que décrite par Prasad & Mir (2002) nous sert à mieux comprendre dans quelle mesure un chercheur peut en venir à déceler les éléments symboliques du texte. Ici, la lampe de poche est une espèce de porte d'entrée à l'intérieur d'un lieu obscur qui représente la situation étudiée. En y projetant le faisceau lumineux de sa lampe de poche, le chercheur éclaire donc une partie du lieu, mais du même coup les objets illuminés projettent de l'ombre sur d'autres objets.

La lampe de poche du chercheur, ou sa porte d'entrée dans le lieu étudié, constitue donc son principal outil ou sa principale force, mais du même coup elle constitue un obstacle à la compréhension, d'où la remarque que j'ai déjà émise et qui stipule qu'il est souhaitable que plusieurs chercheurs en viennent à illuminer un même lieu en vertu de l'application de l'herméneutique.

Ma porte d'entrée donc, ou ma lampe de poche, s'explique donc comme suit. Un malaise a pris naissance en moi lorsque j'ai commencé à comprendre qu'il y avait un monde de différences entre la réalité et la politique officielle en matière de bilinguisme dans la fonction publique ainsi que le discours des dirigeants à ce sujet. Ici, le terme « dirigeant » signifie toute personne qui à mon avis contribue à l'édification de ce texte dans lequel je compte faire ressortir la symbolique ou la face cachée.

Ce premier temps de l'application de l'herméneutique critique consistera donc en une description du texte en mettant l'emphase sur cette dichotomie que j'ai remarquée. Le choix d'analyser cette dichotomie se base sur une intuition qui me porte à croire que cette

dichotomie résulte du projet de refonte de l'identité nationale canadienne ainsi que d'une lutte au nationalisme québécois. Je note que le fait de m'en remettre à cette intuition est conforme à cette méthodologie de recherche, tout comme le mentionnent Prasad & Mir (2002) : « *Our decision to focus on OPEC³-related themes was based on our perception that an analysis of these references would reveal political undertones that mainstream researchers had found to be unimportant.* » (p. 98).

L'autoethnographie me permettra dans ce premier temps de recherche de présenter certains éléments du texte, comme par exemple l'action humaine dans le cadre d'une réunion de travail. Nous rejoignons ici les propos de Denzin & Lincoln (2000) qui affirment que l'autoethnographe entremêle son histoire personnelle à son cadre de référence. Il sera donc question de choisir des épisodes autoethnographiques (deux dans cette première section) et d'y entrecroiser mon cadre de référence, c'est-à-dire le faisceau de ma lampe de poche ainsi que la toile de fonds qu'est le cadre théorique que j'ai élaboré dans la deuxième section.

Je précise que ces récits autoethnographiques seront fictifs, du moins partiellement. En effet, Ellis (2004) souligne que les récits autoethnographiques peuvent être fictifs et qu'il est parfois même préférable qu'ils le soient. En effet, en les construisant fictivement, l'auteur peut y inclure tous les éléments nécessaires à une bonne compréhension du texte et ce, sans qu'une panoplie de situations soient dépeintes pour permettre de comprendre le tout de façon globale. L'essentiel, c'est que ces récits soient crédibles, qu'ils

³ OPEC signifie *Organization of the Petroleum Exporting Countries*.

provoquent les sentiments voulus chez le lecteur et qu'ils dépeignent de façon adéquate la réalité étudiée. Le fait que les récits soient construits en me référant à mon expérience de plus de 15 ans dans l'organisation leur conférera, j'en suis certain, une valeur réelle au plan de la crédibilité.

Le fait que ces récits soient fictifs répond également à une considération d'ordre éthique. Une attention particulière a été portée au fait qu'aucun individu ne puisse se reconnaître ou être reconnu dans ces récits autoethnographiques. De plus, je me suis assuré de dépeindre des lieux qui ne peuvent être apparentés aux milieux de travail où l'on m'a employé jusqu'à présent.

3.1.2 Exposer le contexte

Le deuxième temps dans cette application de l'herméneutique critique se veut en quelque sorte le lieu de la contextualisation. À ce stade, le chercheur doit dépeindre le contexte dans lequel le texte se situe et ce, de façon large. La contextualisation passe notamment par une compréhension des aspects historiques et culturels de la situation étudiée (Prasad & Mir, 2002). Ces propos rejoignent d'ailleurs ceux de Ricœur, cité dans Phillips *et al.* (1993), qui parle d'une analyse socio-historique du texte dans ce qu'il qualifie du premier moment de recherche dans la démarche herméneutique.

Selon Gusdorf (1952), la langue est l'un des aspects fondamentaux du contrat social et la volonté de vivre ensemble, constitutive d'une nation, s'affirme dans le maintien d'un patrimoine commun de compréhension. « Sous le revêtement de mots, la langue est le chiffre d'une communion selon les valeurs... ». Il souligne d'ailleurs que la revendication d'une nationalité s'est toujours associée dans l'histoire à la défense d'une langue. Dans certains cas, des nations comme l'Irlande et l'État d'Israël sont allées jusqu'à la résurrection plus ou moins artificielle d'une langue « morte ».

La question du bilinguisme est hautement politisée au Canada. Le nationalisme québécois menace depuis belle lurette l'existence même du pays tel qu'on le connaît et il ne fait aucun doute que la question de la langue est élémentaire dans cet enjeu. (Cartwright & Williams, 1982).

Je contextualiserai donc la dichotomie que j'aurai fait ressortir en première partie en situant la fonction publique fédérale sur la scène politique et historique canadienne et ce, en mettant au premier plan la question de l'identité culturelle, le nationalisme et du même coup, bien sûr, la place qu'occupe l'épineuse question des langues officielles du pays.

Je démontrerai premièrement que le projet de refonte de l'identité nationale canadienne découle en grande partie de la vigueur qu'avait dans les années soixante le mouvement nationaliste québécois. Puis, je démontrerai que la création d'une fonction publique fédérale bilingue est constitutive de ce projet de refonte de l'identité nationale canadienne et que le maintien de l'unité nationale du Canada fait en quelque sorte partie du « code

génétique institutionnel » de l'organisation, pour reprendre ici l'expression de Saint-Martin (2003).

Un seul récit autoethnographique sera présenté dans cette section. J'y inclurai discrètement un fait historique, lequel me permettra de faire le lien entre ce qui a été présenté dans le paragraphe précédent et certaines notions théoriques qui me permettent surtout d'explorer des pistes des réponses à la deuxième question de recherche.

3.1.3 Clore le cercle herméneutique.

En troisième lieu, il s'agit de clore le cercle herméneutique. Une façon de le clore, toujours selon Prasad & Mir (2002) est de faire ressortir la complémentarité entre le texte et le contexte, ou d'en démontrer l'implication mutuelle. Pour reprendre les mots de Geertz (1998) (cité dans Leca & Plé, 2007), « ...le chercheur ne doit pas se limiter à faire une description littérale des actions des individus observés mais qu'il faut les lier au contexte culturel. »

Dans cette recherche, c'est à cette étape que ma contribution personnelle sera présentée et que la nature interprétative de cette recherche entrera réellement en vigueur. Plus précisément, je dégagerai les motifs derrière l'action des dirigeants, pour reprendre les termes de Klein & Myers (1999). Il sera question de démontrer dans quelle mesure ils tentent de « créer un sens culturel commun », pour reprendre ici les termes de Prasad &

Mir (2002), lequel est conforme à la « visée métaphorique » du bilinguisme organisationnel.

J'expliquerai bien entendu ce que j'entends par « visée métaphorique » du bilinguisme organisationnel. Il s'agit d'un concept que je mettrai en opposition avec un second concept qui nous renvoie à la notion de pragmatisme. Bref, j'expliquerai que la face cachée du texte correspond ici à une série d'actions et de comportements qu'entreprennent les dirigeants et qui visent en quelque sorte à pallier l'échec d'un des volets du projet de bilinguisme organisationnel afin de continuer de profiter des avantages qui en découlent aux plans de la refonte de l'identité nationale canadienne et de la lutte au nationalisme québécois.

Tout comme Prasad et Mir (2002) donc, je vais démontrer que le statu quo que tentent de protéger les dirigeants passe par une habileté à évoquer certaines idées et croyances qui s'encrent dans la compréhension commune des employés fédéraux.

Un seul récit autoethnographique sera présenté dans cette section. Il me permettra d'exposer une nouvelle facette du texte que j'ai choisi de ne pas présenter dans la première section du quatrième chapitre. En effet, ce retour sur un aspect du texte sans toutefois me répéter me permettra de renforcer l'existence de la face cachée telle que je l'aurai dépeinte dans la première partie de cette section.

Je termine cette section en revenant rapidement sur ce que j'ai mentionné dans le premier chapitre au sujet d'une piste ultérieure que pourrait susciter cette recherche, me référant à la métaphore de la lampe de poche (Prasad et Mir, 2002). Un chercheur pourrait s'intéresser au même sujet dans le même contexte et entreprendre une démarche herméneutique qui lui serait propre. Il pourrait par exemple être guidé par une intuition selon laquelle le bilinguisme organisationnel est garant d'une plus grande créativité chez les employés et donc de l'organisation comme telle. Sa lampe de poche éclairerait donc le même lieu d'un faisceau lumineux complètement différent du mien, projetant ainsi de la lumière sur certaines zones ombragées par le mien, et vice versa.

Le cercle herméneutique que je clos dans cette recherche est d'abord et avant tout teinté de ma subjectivité et s'est érigé sur la base de mes propres intuitions. Comme le mentionnent Prasad et Mir (2002), c'est au fil de plusieurs raisonnements herméneutiques qu'on en vient à véritablement comprendre un tout complexe. Il va donc de soi que les réponses apportées ici ne se veulent pas définitives ou absolues.

3.1.4 En venir à une fusion des horizons

Comme nous l'avons vu, prendre conscience de l'aspect symbolique d'un texte et donc de clore le cercle herméneutique constitue un premier objectif méthodologique de la démarche herméneutique. Un second objectif est d'en venir à conceptualiser une forme d'explication globale qui nous aide à encore mieux comprendre le texte, cette fois en le

situant dans un contexte sociohistorique encore plus large. C'est de cette manière qu'on en vient à une « fusion des horizons » [traduction libre] (Gadamer, cité dans Prasad & Mir, 2002) et donc qu'on abouti au second objectif méthodologique de la démarche herméneutique.

Dans leur analyse, Prasad & Mir (2002) expliquent l'action des dirigeants en la situant dans son contexte socio-économique tout en évoquant le concept « d'orientalisme », lequel sert à décrire une espèce de paradigme idéologique anti-oriental chez les occidentaux. Ils font ressortir la signification symbolique du texte qu'ils analysent en superposant le concept d'orientalisme au contexte socio-économique qui sous-tend le texte.

Bien sûr, le concept d'orientalisme nous est inintéressant. Cet exemple ne nous sert qu'à expliquer dans quelle mesure un concept secondaire, jumelé à une contextualisation adéquate, peut nous mener à la fusion des horizons.

Prasad et Mir (2002) disent que les symboles cachés derrière le texte sont efficaces lorsque les liens psychologiques se font facilement, sans effort de la part de l'humain à qui l'on destine cette action. L'habileté des dirigeants passe donc par leur capacité à imbriquer une symbolique efficace au point où les destinataires de leur action en viennent à assimiler cette symbolique sans même se poser de questions.

C'est de cette manière que j'en viendrai à la fusion des horizons. Je démontrerai que les dirigeants parviennent à créer le sens culturel commun, ou à ériger la face cachée du texte, en la rendant conforme à des idées qui sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens. Ici j'évoquerai deux idées précises qui sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens. La première est qu'il est normal que les francophones apprennent un peu plus l'anglais que les anglophones apprennent le français. La seconde est que l'apprentissage de l'anglais par les francophones est plus « normal » dans le contexte nord-américain que l'apprentissage du français pour les anglophones.

Ces idées, nous le verrons, possèdent une toile de fond historique. C'est-à-dire qu'elles ont été évoquées par certains grands joueurs dans tout ce qui entoura la refonte de l'identité nationale canadienne. De plus, elles possèdent un rattachement avec certaines notions théoriques qui ont été présentées dans le second chapitre. Troisièmement, elles relèvent également d'une espèce de « bon sens ».

Ces trois facteurs confirment à mon avis ce que j'avance, soit que ces deux idées sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens et même de plusieurs québécois francophones, d'où le fait qu'il soit possible pour les dirigeants d'ériger la face cachée. Grâce à ces idées, les dirigeants peuvent imbriquer une symbolique efficace et ce, sans même que les destinataires de leur action en viennent à se poser de questions.

3.2 Conclusion

Ce chapitre a donc été le lieu de la description des quatre moments de recherche de type herméneutique critique tels que nous les présentent Prasad (2002) et Prasad et Mir (2002). J'y ai également expliqué dans quelle mesure l'outil autoethnographique me permettra d'enrichir l'application de cette méthodologie de recherche dans la mesure où elle permettra au lecteur de mieux saisir la réalité que je dépeins.

Le prochain chapitre consiste quant à lui en une alternance entre des récits autoethnographiques et des textes qui s'apparentent au dialogue ou alors au récit historique. Certains revêtent également un aspect réflexif. Tous ces textes visent à approfondir les idées et notions théoriques avancées jusqu'ici, notamment en les contextualisant et en démontrant concrètement de quelle manière elles sont pertinentes à mon objet d'étude.

En définitive, je cherche à offrir des éléments de réponse à mes deux questions de recherche. Or, à l'inverse d'une équation mathématique à la fin de laquelle on retrouve la réponse, je cherche ici à dépeindre une réalité complexe sous forme de tout, lequel comporte certains éléments de réponses à mes questions de recherche. Si je prétends offrir des éléments de réponses très plausibles à la première question de recherche, je répète que les pistes de réponses à la deuxième question de recherche sont plutôt exploratoires.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Tout au long de ce chapitre, j'alternerai entre des récits autoethnographiques et des textes qui s'apparentent au dialogue ou alors au récit historique tel que je viens de le mentionner. L'objectif visé ici est d'en venir à la fusion des horizons, c'est-à-dire d'en venir à l'aboutissement ultime de la démarche méthodologique de l'herméneutique critique. En y parvenant, je compte dépeindre un tout complexe dans lequel se retrouvent les éléments de réponses à mes deux questions de recherche.

4.1 Le texte

Ce premier temps de l'application de l'herméneutique critique consistera donc en une description du texte en mettant l'emphase sur la dichotomie que j'ai remarquée entre la réalité et ce que dicte la Loi sur les langues officielles du Canada. Le texte, comme je l'ai mentionné, fait référence dans mon cas à des aspects comme les discours des dirigeants, les textes officiels produits au sein de l'organisation et le paysage visuel des lieux de travail. J'entreprendrai donc une description de ce texte en ayant notamment recours à l'autoethnographie. Certains éléments du texte seront présentés dans d'autres sections et ce, dans le but de m'aider à renforcer certaines idées que j'avancerai plus loin tout en évitant de me répéter. De plus, ceci est conforme à l'idée déjà évoquée selon laquelle le processus de compréhension en vertu de cette méthodologie est un processus d'aller et retour entre le tout et complexe et ses composantes.

4.1.1 *La dame dans l'ascenseur*

Je déambule paisiblement le long d'une rue à Ottawa en ce lundi matin, me dirigeant vers l'édifice où je travaille depuis maintenant trois ans. Je repense à ce que j'ai fait en quittant le travail vendredi et me répare mentalement à faire face aux défis que m'apportera cette nouvelle semaine.

En entrant dans l'édifice, je salue Bob le commissionnaire et lui demande s'il a passé une belle fin de semaine. « Elles sont beaucoup trop court la fin du semaine mon Nic ! » me lance-t-il avec sa bonne humeur contagieuse. Il sait très bien qu'il malmène le français mais il le fait avec une dose parfaite d'humour et de tact, ce qui ne manque jamais de me faire sourire.

Puis j'arrive au Café Réveil et demande à Cinthya de me servir à l'habituelle. Je la croise tous les matins et à vrai dire j'ignore si elle parle français. « *Thanks and have a good week !* » lui dis-je en lui retransmettant de la bonne humeur que Bob vient de me communiquer. « *You to dear!* » me répond-elle avec cette diction typiquement anglophone que j'adore.

À vrai dire le fait que Cinthya soit bilingue ou non ne m'importe pas du tout. Je suis à Ottawa et ici la grande majorité des gens ne parlent pas ou presque pas le français. Ça

m'est égal. Il y a longtemps que j'ai cessé de croire qu'un mon pays était ou deviendrait un jour réellement un lieu bilingue.

Je prends quelques gorgées de mon café tout en accélérant le pas car je vois qu'une porte d'ascenseur vient de s'ouvrir. Je me dépêche et en entrant j'aperçois une dame qui s'est placée juste devant les boutons pour sélectionner les étages. Plutôt que de lui demander de se déplacer, je lui lance simplement « le 18^{ième} svp ».

« *I'm sorry what's that?* » me répond-elle, vraisemblablement un peu incommodée du fait de ne pas me comprendre. « *Oh, the eighteen floor please!* » lui dis-je, me disant à moi-même que la fin de semaine était terminée et qu'il fallait se remettre en mode travail, en mode Ottawa et donc, en mode anglais !

Je prends à nouveau une gorgée de café, ma bonne humeur étant intouchable. Je n'ai aucune attente au plan du bilinguisme lorsque je suis à Ottawa. Je sais très bien que dans les situations où deux langues coexistent, les locuteurs du groupe ayant la plus forte vitalité ethnolinguistique n'ont pas tendance à apprendre l'autre langue. À titre d'exemples, les franco-belges n'apprennent pas le néerlandais mais les néerlandophones belges apprennent le français. Mes confrères québécois qui partent enseigner dans les écoles crie du nord du Québec n'apprennent presque jamais le crie.

La situation ne m'irrite guère car après tout, il y a 24 étages dans cet édifice et seul le 18^{ième} est occupé par un ministère fédéral. Cette dame doit travailler pour une compagnie

du secteur privé et son unilinguisme, ou du moins sa méconnaissance de ma langue maternelle, est tout à fait conforme avec le monde dans lequel je suis préparé à vivre et travailler au quotidien.

Puis, la dame me répond « *Ho, that's where I'm going to!* ». Soudain, la bonne humeur transmise par Bob se dissipe. Je me retourne afin de mieux voir le visage de cette dame qui travaille donc au même ministère que moi. Je ne la connais pas.

Quand la porte de l'ascenseur s'ouvre, nous sortons ensemble de l'ascenseur et soudainement, nous ne sommes plus à Ottawa. Nous pénétrons l'espèce de « zone démilitarisée » qui symbolise la jonction des deux peuples fondateurs du pays. En ce havre de paix au plan des langues officielles, la loi garanti à tous et chacun le fait de pouvoir travailler dans sa propre langue.

Ayant pris les devants, elle m'ouvre la porte que nous devons tous deux franchir pour accéder à ce lieu utopique. N'ayant que quelques fractions de secondes pour choisir de lui répondre merci ou « *thanks* », j'opte pour cette dernière option. Après tout, de lui répondre en français revêtirait presque l'allure de la défiance.

4.1.2 L'unilinguisme et la perception de négation de son existence

André Laurendeau, qui a coprésidé la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, mentionna lors d'une émission à la radio CBC en 1961 qu'il connaissait des fonctionnaires fédéraux francophones qui étaient devenue souverainistes en raison du fait qu'ils n'avaient d'autres choix que d'accepter de travailler en anglais ou alors d'affirmer leur francophonie et du même coup être marginalisés au sein de l'institution. Il précise que cette obligation de travailler en anglais représente pour les francophones une espèce de « négation de leur existence ». (Fraser, 2006)

À l'instar des propos de Laurendeau, Todorov (1985) fait valoir par le biais d'un texte où il relate son expérience personnelle, qu'il a éprouvé un malaise au moment de retourner dans son pays d'origine après avoir été en exil pendant plusieurs années. Un aspect du malaise provient du fait qu'il a réalisé, après s'être remis à parler sa langue d'origine, que ses deux discours (i.e. lorsqu'il parle sa langue maternelle ou celle qu'il a acquise par la suite) en étaient venus à suffire à la totalité de son expérience. Bref, l'un ne pouvait que se substituer à l'autre. Ils ne pouvaient se combiner entre eux.

Le propos de Todorov rejoint donc celui d'auteurs comme Ervin (1964) et Matsumoto (1994), évoqués plus haut, au sujet du lien entre la langue et la personnalité. Il rejoint aussi celui de Laurendeau et ce, dans la mesure où les fonctionnaires auxquels il fait allusion ont fort probablement l'impression que l'on nie l'une de leur existence, c'est-à-dire celle qui prévaut lorsqu'ils parlent dans leur langue maternelle.

Dans une moindre mesure, les propos de Nekvapil *et al.* (2009) suivent quelque peu la même logique lorsqu'ils mentionnent que des employés auront recours à différentes stratégies pour faire face au bilinguisme organisationnel, notamment le fait d'éviter les conversations en face-à-face, telles les réunions de travail, en ayant recours à un plus grand nombre de correspondances écrites par exemple.

Selon le Commissaire aux langues officielles (2005), les réunions sont en effet les occasions où le statut inégal des deux langues officielles se fait le plus sentir. Au moins un tiers des francophones ont l'impression de ne pas pouvoir utiliser leur langue maternelle lors des réunions et des entrevues semi-dirigées réalisées dans le cadre d'un travail ultérieur (Girard, 2005), ainsi que ma propre expérience, m'ont permis de conclure que les réunions sont l'une des principales sources d'insatisfaction dans le contexte étudié.

L'insatisfaction qui découle du fait d'être contraint à parler dans sa langue seconde et donc de ne plus se sentir soi-même semble conforme à ce qu'avance Slobin (1996, 2003), soit que c'est spécifiquement lorsque l'on parle dans une autre langue, ou plus précisément lorsque l'on pense pour parler dans une autre langue, qu'on accède à la parole par l'entremise d'une grammaire et d'un vocabulaire différents et que l'on ne se sent plus soi-même.

Pourtant, l'affiche qui arbore un grand nombre de salles de réunions, tel que mentionné dans la description de la problématique, nous rappelle qu'on devrait se sentir à l'aise

d'utiliser sa langue maternelle lors de réunions. Alors pourquoi la situation n'est-elle pas aussi idyllique que ne le dépeint cette affiche ?

Malgré toutes mes recherches, je n'ai trouvé aucune statistique précise sur le nombre d'employés unilingues dans la fonction publique. De toute manière, il faudrait se méfier d'une telle statistique car la cote de bilinguisme la moins élevée et qui est par surcroît la cote obligatoire à l'obtention de plusieurs postes est décernée à des individus qui sont, à toute fin pratique, souvent incapables de communiquer dans leur langue seconde.

Le sens commun nous révèle que dans la Région de la capitale nationale, l'unilinguisme est omniprésent dans la fonction publique chez les anglophones alors qu'il est inexistant chez les francophones. Je peux dire en toute franchise n'avoir jamais rencontré ni entendu parler d'un seul employé francophone incapable de suivre le cours d'une réunion qui se déroule en anglais. Or, les réunions qui se déroulent exclusivement en anglais en raison de l'incapacité de certains anglophones (parfois un seul suffit, même dans une réunion où plusieurs personnes sont présentes) à suivre une quelconque discussion en français sont monnaie courante.

La présence d'anglophones unilingues dans la fonction publique empêche donc, dans une certaine mesure, l'application de principes préconisés par la Loi sur les langues officielles. L'existence d'une fonction publique bilingue devant représenter la « synthèse et le symbole du canadianisme ... » (Lamontagne, cité dans Fraser, 2006) est compromise

car le poids et la responsabilité du bilinguisme reposent, dans les faits, sur les épaules des francophones.

4.1.3 La défiance et puis le regret

Je fixe le document sur mon écran d'ordinateur sans en lire ou comprendre le moindre mot car j'ai la tête ailleurs. Je ne cesse de penser au « *thanks* » que j'ai dit lorsque cette inconnue m'a tenue la porte. J'éprouve un sentiment d'ambivalence que j'apparente également à celui de l'échec ou de la défaite.

« En lui répondant en anglais, je lui ai confirmé qu'elle ne devait pas faire d'efforts pour apprendre le français. J'ai contribué à l'édification de la conception selon laquelle la vraie langue de la fonction publique est l'anglais et que le français n'est qu'une langue optionnelle, » me dis-je. « C'est en bonne partie à cause du fait que nous acceptons toujours de parler anglais que les anglophones ne se donnent pas la peine d'apprendre le français. »

Le sentiment est envahissant et il m'est inutile de continuer à fixer l'écran. Je me lève donc et marche en direction de je ne sais où, simplement pour mieux penser. Je me dis qu'il me faut absolument me débarrasser de ce réflexe qui consiste à systématiquement accommoder les anglophones qui manifestent leur unilinguisme. « Après tout, qu'y a-t-il

de mal à répondre merci à quelqu'un qui a l'audace de me répondre, sans aucun remord, qu'elle ne parle pas ma langue ? »

Puis, en passant devant la salle de réunion, mon patron Jacques m'interpelle. « Nicholas, viens-tu à la réunion ? Il est 9 h 30. ». Feignant de ne pas avoir oublié la tenue de la rencontre, je réponds que j'en étais justement à préparer mes notes en vue de cette réunion et que je serai là dans quelques secondes.

En m'asseyant, mon patron amorce la réunion. « *Ok so where were we at this time last week... Patrick, do you want to start?* ». Et Patrick, lui aussi un francophone comme Jacques, amorce sa présentation en anglais. Ceci n'a rien d'inhabituel. Dans notre équipe de dix, il y a quatre anglophones. De ceux-ci, je crois que seul Mark ne parle pas du tout français. Les trois autres se débrouillent à des degrés divers dans leur langue seconde. Nos réunions se déroulent toujours en anglais. C'est plus simple comme ça.

Toujours pensif, je me dis que pour que les choses en viennent à changer, je dois me mettre dès maintenant à affirmer ma francophonie et à me prémunir de mes droits, notamment celui de parler dans ma langue lors des réunions. « Il faut simplement que je fasse comprendre à Mark que je ne le vise pas personnellement... » me dis-je alors que je me prépare à prendre la parole en français lorsque mon tour viendra.

Puis, mon tour arrive et Jacques me regarde avec ce regard qui veut dire que je dois faire vite car le temps alloué à la réunion achève. « Bon alors, pour ce qui est de mon dossier,

j'en suis à préparer la liste des journalistes qui nous ont appelés la semaine dernière ... »

Et ça y est, j'ai pris mon courage à deux mains.

Tout en parlant, j'ai le sentiment de faire la bonne chose. Je me sens tout d'un coup revigoré d'une belle énergie positive. Je me dis que mon action les incitera à faire comme moi à l'avenir. Puis, en terminant, je referme mes notes en me disant « franchement, ce n'était pas si difficile que ça ! ».

Jacques me remercie. Je ne décèle aucun sentiment négatif dans sa réponse. Puis il se retourne vers Mark et lui dit : « *So Mark, Nicholas just told us that he compiled...* ». Il lui relate ma courte dissertation en anglais, probablement dans le simple but de faire avancer le schmilblick.

La situation est loufoque et embarrassante. Jacques traduit mes propos, comme si je ne pouvais pas le faire moi-même. Or, il sait très bien qu'il serait très mal vu, voir même « contre la Loi » de me demander de parler en Anglais. J'aurais envie de lui dire qu'il déconstruit la portée de mon geste mais bon, nous avons déjà assez perdu de temps. En fin de compte, cette contre-attaque au nom du respect du français n'aura pas porté fruit. Puis, je sais que bon nombre de personnes dans la salle associent mon comportement à une espèce de révolte contre l'ordre naturel qui existe depuis toujours. J'ai soudainement le sentiment d'avoir été défiant et le regret s'empare de moi. Je me dis que j'aurais du prendre le temps de mieux réfléchir avant d'agir. J'ai presque envie de m'excuser.

4.1.4 *L'ambiguïté et la contrainte*

Le Collège militaire royal du Canada est le seul endroit que j'ai connu où régnait un réel climat de bilinguisme organisationnel et où la situation dépeinte ici-haut n'aurait pas pu avoir lieu. C'est que dans cette petite université militaire située à Kingston en Ontario et qui ne compte que cinq cent étudiants, l'unilinguisme n'est tout simplement pas admis. Tout élève doit atteindre un niveau de bilinguisme élevé afin d'obtenir son diplôme universitaire et de plus, la question de la langue commune sur le campus est officiellement régie par un système d'alternance hebdomadaire. Tout élève est tenu de ne parler qu'en français lors de la semaine française et vice versa lors de la semaine anglaise. La seule exception concerne la langue d'enseignement. Les programmes académiques sont en effet unilingues.

Si la règle n'est pas très bien respectée dans le cadre des échanges personnels ou privés qu'entretiennent les élèves, elle l'est toutefois dans le cadre de tous les échanges « officiels » tels que les ordres donnés par les supérieurs, les discours prononcés par toute personne à un quelconque auditoire, la langue des cours d'éducation physique ainsi que, bien entendu, les rencontres d'équipes. De plus, les téléviseurs ne sont accessibles que dans les aires communes et il n'est bien entendu pas question d'écouter une émission française lors de la semaine anglaise.

Il n'y a peut-être que dans l'armée que l'on puisse régir de façon aussi stricte la vie des individus. Qui plus est, je crois que cet univers n'était rendu possible que par la petite

taille de l'organisation ainsi que par le jeune âge des individus qui la composent. Je dois d'ailleurs souligner que lorsque j'ai joints les forces canadiennes suite à mon séjour au Collège militaire, la situation du bilinguisme, ou plus particulièrement la place qu'occupe la langue française dans cette organisation, n'y était guère réjouissante.

Le grand avantage de la situation au Collège militaire est que l'ambiguïté relativement au bilinguisme organisationnel n'existe tout simplement pas. La situation dépeinte dans le récit ici-haut n'aurait pas eu lieu car je me serais adressé à l'auditoire dans la langue de la semaine. À la fin de mon séjour au Collège militaire, mes amis anglophones connaissaient Bernard Derome, Harmonium et ils adoraient la poutine. Ils fêtaient fièrement la Saint-Jean avec nous le 24 juin et à cette époque je n'éprouvais aucune honte à arborer le « costume vert » lors de la Saint-Patrick. Je crois bel et bien que Slobin (1996) a raison lorsqu'il dit que la culture et langue se constituent mutuellement (*they co-constitute each other*).

L'ambiguïté relative au bilinguisme dans la fonction publique du Canada provient donc du fait que l'unilinguisme y est autorisé. En effet, il existe toute une gamme de postes pour lesquels aucune cote de bilinguisme n'est requise, lesquels sont désignés comme étant des « postes unilingues ». S'il est vrai que certains postes sont « unilingues francophones », il reste que dans le contexte actuel, les employés qui détiennent ces postes en viennent tout de même et rapidement à connaître l'anglais. Autrement, ces employés seraient confinés à leur cubicules, ne pourraient pas prendre part aux réunions. Bref, ils n'existeraient pas socialement.

Qui plus est, un très grand nombre d'employés détiennent des postes pour lesquels ils n'ont jamais obtenus la cote de bilinguisme requise. À titre d'exemple, un individu dont la cote de bilinguisme est inférieure à celle requise pour le poste peut tout de même être admis dans ce poste dans la mesure où il réussit une épreuve visant à évaluer sa capacité à apprendre une autre langue. On lui enseigne pendant quelques heures les rudiments d'une langue comme le tchaghataï (une langue turque ancienne) puis on évalue ensuite sa capacité de rétention, de remémoration, etc. On parle ici du « test diagnostique » (Commission de la fonction publique, 2009).

Après avoir réussi cette épreuve, l'employé dispose d'une période de temps déterminée pour atteindre la cote de bilinguisme requise. Cette période peut s'étendre jusqu'à deux ans. Un individu peut donc accéder à un poste, l'occuper pendant deux ans sans atteindre le niveau de bilinguisme requis. Cette période de deux ans lui donne amplement de temps pour se trouver un autre poste. Des individus voguent ainsi pendant toute leur carrière. D'ailleurs, il n'est pas rare de voir un employé qui prendra sa retraite dans une ou deux années partir en formation linguistique « à temps plein » pendant six mois ou un an, ce que corrobore d'ailleurs le Commissaire aux langues officielles (Fraser, 2006). Le Commissaire aux langues officielles (2004) ajoute également qu'il n'est pas rare que les employés oublient rapidement les compétences acquises au retour de leur formation linguistique.

C'est donc en grande partie pour ces raisons (les postes unilingues et les mécanismes de contournements si je peux les appeler ainsi) qu'un très grand nombre d'employés de la fonction publique n'apprendront jamais le français. Il en découle la situation que l'on connaît et qui se traduit par une marginalisation de cette langue dans l'organisation. J'aime dire que le français dans la fonction publique est une langue de couloirs et de cafétérias, mais certainement pas une langue de travail.

Il y a donc une dichotomie importante entre la réalité et ce qui est préconisé par la Loi sur les langues officielles. Le droit de travailler dans sa langue constitue un concept vague et complètement illusoire dans une organisation où le dialogue et les interactions interpersonnelles sont au centre de toutes les activités et où le fait d'apprendre le français demeure optionnel.

Les francophones sont, dans les faits, contraints à utiliser l'anglais alors que dans un contexte où tout le monde comprend l'autre langue, ils ne le seraient pas. Ceci donne lieu à toute une gamme de sentiments que j'apparente à ceux dont font état Todorov (1989) et Osborne *et al.* (2010) et qui caractérisent les gens dont l'identité culturelle est faible ou menacée. La situation dans la fonction publique porte directement atteinte à l'identité culturelle des québécois francophones qui y travaillent.

4.2 Le contexte

Le deuxième temps dans cette application de l'herméneutique critique se veut en quelque sorte le lieu de la contextualisation, laquelle passe notamment par une compréhension des aspects historiques et culturels de la situation étudiée (Prasad & Mir, 2002). Je contextualiserai donc la dichotomie que j'aurai fait ressortir en première partie en situant la fonction publique fédérale sur la scène politique et historique canadienne et ce, en mettant au premier plan la question de l'identité culturelle, le nationalisme et du même coup, bien sûr, la place qu'occupe l'épineuse question des langues officielles du pays. Je cherche à démontrer que la création d'une fonction publique fédérale bilingue est constitutive du projet de refonte de l'identité nationale canadienne et que le maintien de l'unité nationale du Canada fait en quelque sorte partie du « code génétique institutionnel » de l'organisation, pour reprendre ici l'expression de Saint-Martin (2003).

4.2.1 Les identités nationales québécoise et canadienne

Camille Laurin et Pierre-Eliot Trudeau, étant tous deux des espèces de porte-étendard des deux grandes écoles de pensées au sujet du bilinguisme dans les contextes canadien et québécois dans l'histoire contemporaine du pays, auront chacun gagné leur combat d'une certaine manière. Au plan politique, Trudeau est parvenu à introduire la Loi sur les langues officielles. Or sociologiquement, il n'aura pas réussi à réellement changer les habitudes des canadiens en matière d'utilisation des langues. Laurin, et par extension son

parti, n'auront pas connu la victoire politique mais sociologiquement, on peut dire que la Loi 101 aura profondément marqué le Québec. On ira même jusqu'à penser que cette Loi, de par son efficacité, aura ironiquement apaisé le sentiment souverainiste en garantissant, d'une certaine façon, la protection de l'élément central de l'identité culturelle des québécois, le français (Fraser, 2006).

Au cours des cent premières années de la confédération, la règle d'or à la chambre des communes du Canada en ce qui a trait au bilinguisme était simple. On prenait pour acquis que les députés anglophones qui y siégeaient ne parlaient pas français et en retour on s'attendait à ce que les députés francophones soient en mesure de comprendre l'anglais (Fraser, 2006). On ne parle peut-être pas de la fonction publique, mais le propos de Fraser illustre tout de même quel genre de climat régnait dans une grande institution fédérale avant les années 1960.

Avec la révolution tranquille au Québec dans les années 1960 et l'avènement du mouvement nationaliste québécois, l'élite politique canadienne devait réagir et répondre aux préoccupations et revendications du Québec. Uberoi (2008), par le biais d'une étude sur le multiculturalisme, démontre que le gouvernement canadien s'est efforcé à partir de ces années de modifier l'identité nationale canadienne de sorte à ce qu'elle soit plus attrayante aux yeux des Québécois. La question des langues officielles allait être centrale dans la refonte de l'identité nationale canadienne, laquelle débutera avec le gouvernement de Pearson vers le milieu des années soixante et se poursuivra sous le gouvernement de Trudeau à partir de 1969.

Il était reconnu dans ces années que les québécois ne se reconnaissaient pas dans ce gouvernement où il n'y avait que très peu de francophones et avec lequel ils ne pouvaient pas communiquer dans leur propre langue. Beaucoup de québécois s'identifiaient d'avantage au gouvernement provincial.

L'aspiration première de Trudeau était donc de changer cet état des choses, notamment en garantissant à tous les citoyens le droit de parler et de se faire servir par le gouvernement dans la langue de leur choix. Pour que cette réalité soit possible, il en vint à introduire la Loi sur les langues officielles en 1969, laquelle contient les clauses qui font de la fonction publique fédérale un lieu de travail bilingue tel qu'on la connaît aujourd'hui (Fraser, 2006).

En effet, la Loi sur les langues officielles s'inspire d'une volonté exprimée à la Chambre des communes d'en venir à créer une fonction publique fédérale où tous les employés seraient parfaitement à l'aise d'utiliser la langue de leur choix, tant à l'oral qu'à l'écrit, et qu'il serait sous-entendu que leurs destinataires seraient en mesure de les comprendre (Statistique Canada, 2009).

Robichaud (1983), cité dans Saint-Martin (2003), confirme d'ailleurs le lien entre l'existence d'une fonction publique fédérale bilingue et la lutte contre le nationalisme québécois en affirmant « qu'en tant qu'institution, la fonction publique bilingue au Canada est dans une certaine mesure née en réponse aux revendications identitaires et

autonomistes du Québec francophone. Il existe donc entre ces deux phénomènes (le bilinguisme de la fonction publique fédérale et le nationalisme québécois) une sorte de symbiose historique et politique très étroite. »

McRoberts (1999), cité dans Saint-Martin (2003), va même jusqu'à dire que l'un des gestes les plus importants qu'aura posé Trudeau pour renforcer le sentiment d'appartenance des Québécois au Canada est celui de créer une fonction publique fédérale bilingue.

Pour que se concrétise cette volonté, il est donc entendu que chaque employé puisse, au minimum, comprendre un autre employé et ce, peu importe dans quelle langue officielle il parle ou écrit. La notion de « bilinguisme passif » est donc préconisée par les géniteurs de la nouvelle loi. Ce type de bilinguisme caractérise une assemblée où chacun s'exprime dans sa langue mais comprend la langue de l'autre (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 2007) et confère donc le droit à tout employé d'être entendu et compris dans sa propre langue (Statistiques Canada, 2001).

Quand on demanda à Trudeau ce qu'il adviendrait d'un fonctionnaire unilingue anglophone qui refuserait d'apprendre le français en vertu de la nouvelle Loi, il répondit : « Et bien, nous lui donnerons une nouvelle tâche, soit celle de faire fonctionner un ascenseur là où il n'y a aucun francophone » (Fraser, 2006). De toute évidence, ce n'est pas ce qui est advenu des unilingues anglophones.

Durant cette période de refonte de l'identité nationale, le Canada choisissait également de se doter d'une politique de multiculturalisme (voir : Ministère de la justice du Canada, 1985) laquelle réaffirmait d'ailleurs le rattachement du Canada au bilinguisme (Citoyenneté et Immigration Canada, 2008). Le Canada renonçait, de par cette politique, à un quelconque rattachement à la notion de « culture canadienne officielle ». Wiewiroka (1998) nous rappelle d'ailleurs que le multiculturalisme est né de l'idée de remplacer le biculturalisme canadien par l'idée selon laquelle le Canada est constitué d'une mosaïque de cultures. Il s'agit là d'un élément très important car contrairement au Québec, qui au même moment se recentrait autour d'une identité collective fondée sur la langue, la langue était au regard de la politique canadienne « un simple outil de communication, choisi librement par l'individu, qui n'est pas en soi porteur d'une culture ni porté par elle. » (Chevrier, 2008).

Ces deux façons de concevoir le lien entre la langue et l'identité culturelle allaient mener le Québec à adopter, en 1977, sa propre loi relative à la langue, la Charte de la langue française. Cartwright & Williams (1982) nous font voir que si la Loi sur les langues officielles du Canada a été élaborée sur la base d'une vision pancanadienne des langues officielles (i.e. une loi qui protège les droits des francophones et des anglophones d'un bout à l'autre du Canada), la Charte de la langue française a été élaborée selon la vision dite « segmentaire » des langues officielles du Canada, c'est-à-dire la vision selon laquelle le Québec constitue le cœur de la nation francophone du Canada alors que le reste du Canada est le domaine des anglophones.

Le mouvement nationaliste québécois a donc élaboré une Charte de la langue française diamétralement opposée à la Loi sur les langues officielles du Canada puisque depuis son adoption il n'y a qu'une langue officielle au Québec, le français. Depuis, aucun gouvernement québécois n'a remis en question ce principe d'unilinguisme provincial élaboré selon la vision segmentaire des langues officielles du Canada, telle que définie par Cartwright & Williams (1982). Nous nous rappellerons d'ailleurs du tumulte qu'avait causée la déclaration du chef de l'aile jeunesse du parti Libéral du Québec en 2008 lorsqu'il dit : « On est une province bilingue, qui va de plus en plus vers trilingue, quadrilingue. Donc, je pense que c'est important de parler autant en anglais qu'en français, deux langues qui sont égales, qui sont reconnues au Québec. » (Robitaille, 2008).

4.2.2 L'entrevue et le voyage à Québec

Mardi matin, j'entre dans l'édifice avec ma valise de voyage en main. En prenant l'ascenseur, je me demande si je serai en mesure de déceler chez mes collègues un changement de comportement en raison de ce qui s'est passé à la réunion d'hier. Je ne le crois pas, mais j'y pense tout de même. Je n'ai même pas pensé de saluer Bob.

En arrivant dans mon bureau, mon collègue François me regarde du sien et me lance le signe « pouce en l'air » et me pointe un article qu'il a imprimé dans le Devoir et qu'il a déposé sur ma chaise. Il s'agit d'une chronique de Bernard Landry, ancien chef du Parti

Québécois, dans laquelle il incite les Québécois à revendiquer leur droit de travailler en français... à Montréal. Manifestement, François approuve mon action d'hier et il me fait savoir qu'il souscrit, d'une certaine manière, aux principes auxquels je crois. Il le fait silencieusement, discrètement, bien entendu.

Puis je dépose mon ordinateur dans ma valise. François et moi partons pour Québec à 14 h afin d'aller rencontrer nos homologues du gouvernement québécois dans le cadre d'un projet qui implique les deux paliers de gouvernement. La matinée sera néanmoins consacrée à une entrevue à laquelle je serai soumis dans quelques instants, laquelle fait partie d'un processus compétitif relatif à une promotion que je contemple depuis belle lurette.

En arrivant dans le secteur des ressources humaines, je suis quelque peu nerveux et je rencontre la responsable du processus de sélection. « *So you indicated that you would like to do the interview in both languages?* » me demande-t-elle. En effet, j'aime démontrer que je suis bilingue. Parfois, j'ai le sentiment que mes compétences ne seront appréciées à leur juste valeur que si je démontre ma capacité à communiquer en anglais. « *Yes, I have no preference. I can do it in French or in English* » lui dis-je, tout sourire.

Je serre la main des membres du jury un à un. Puis, la responsable des ressources humaines relate mon intention de faire cette entrevue dans les deux langues. Afin de détendre un peu l'atmosphère avant l'entrevue, je lance à la blague « Ne vous en faites pas, je ne changerai pas de langue dans le cadre d'une même phrase ! »

« Oh mais il n'y aurait rien de mal là-dedans » me lance l'une des membres du jury. Je crois qu'elle n'a pas compris que je blaguais. De toute évidence, elle n'est pas intéressée à évaluer ma capacité à m'exprimer correctement dans une seule langue.

Au fil des questions, les membres du jury alternent donc entre les questions posées en anglais et en français. Je réponds dans la langue dans laquelle la question m'est posée.

Puis on me pose la question suivante : « *how would you deal with an employee that keeps talking to everyone in the team about things that don't relate to work?* »

Ma réponse se résume au fait que je prendrais la situation très au sérieux et que je réglerais la situation par le billet de mesures disciplinaires.

Je quitte le lieu de l'entrevue une heure plus tard. Je crois que tout s'est bien passé mais à vrai dire je pense à autre chose. Ce soir je serai à Québec avec mes homologues du gouvernement québécois.

Je pense au sentiment que j'ai éprouvé lors de ma dernière rencontre avec ces gens. Je me souviens avoir ressenti une espèce de sentiment d'infériorité. Mon domaine de spécialisation étant les communications, je me disais que ces gens là étaient, dans une certaine mesure, de vrais spécialistes des communications. En effet, le métier de communicateur implique normalement une parfaite maîtrise de la langue. Or, dans la fonction publique fédérale, un communicateur francophone ne se sert que très peu de sa

langue maternelle et ce, même s'il la maîtrise parfaitement. Il se sert plutôt de sa langue seconde, laquelle il ne maîtrise définitivement pas aussi bien qu'un communicateur de l'extérieur de la fonction publique le ferait, ni même aussi bien qu'un anglophone qui n'est même pas un communicateur ou un spécialiste de la langue.

Je me souviens aussi du sentiment que j'éprouvais en leur parlant tout en essayant de réduire le nombre d'anglicismes que j'utilisais. « Suis-je victime du bilinguisme soustractif ? » me répétais-je sans cesse. « Suis-je un être assimilé à la culture canadienne anglophone, ou même un être déculturé ? ».

Puis je me mets à penser à la question qu'on m'a posée au sujet de l'employé bavard et je réalise très rapidement que la réponse que j'ai donnée n'était pas très bonne. J'aurais dû répondre que la première chose à faire dans une telle situation est de s'assurer que l'employé possède une charge de travail suffisante, bref qu'il soit assez occupé.

Je me demande si cette réponse me serait venue naturellement si j'avais répondu en français et donc pensé pour parler en français. Je ne le saurai jamais définitivement, mais quelque chose me dit que si cette bonne réponse m'est apparu aussi facilement en y réfléchissant après coup et dans ma langue maternelle, le fait de répondre en anglais à fort possiblement altéré ma façon de raisonner au moment de répondre.

4.3 Clore le cercle herméneutique

Dans cette section je vais faire ressortir la complémentarité entre le texte et le contexte. Je considère que c'est à cette étape que ma contribution personnelle est présentée et que la nature interprétative de cette recherche entrera réellement en vigueur. Mon objectif est de démontrer que les dirigeants tentent de « créer un sens culturel commun », pour reprendre ici les termes de Prasad & Mir (2002), lequel est conforme à la « visée métaphorique » du bilinguisme organisationnel, le premier concept autour duquel s'articulera cette section. Puis je le mettrai en opposition avec un second concept qui nous renvoie à la notion de pragmatisme. J'en viendrai à démontrer que la face cachée du texte correspond ici à une série d'actions et de comportements qu'entreprennent les dirigeants et qui visent en quelque sorte à pallier l'échec d'un des volets du projet de bilinguisme organisationnel afin de continuer de profiter des avantages qui en découlent aux plans de la refonte de l'identité nationale canadienne et de la lutte au nationalisme québécois.

4.3.1 Métaphore et pragmatisme

Jusqu'ici, j'ai démontré que la fonction publique du Canada, de par son bilinguisme organisationnel, est l'un des éléments constitutifs de la refonte de l'identité nationale canadienne entreprise il y a une quarantaine d'années. Le bon fonctionnement de ce bilinguisme organisationnel est donc essentiel puisqu'il se retrouve au cœur des efforts entourant l'unité nationale du pays, laquelle est menacée par le nationalisme québécois.

Or, j'ai également démontré en dépeignant la réalité que cette entente est loin de fonctionner telle que prévue au départ. La vision selon laquelle le bilinguisme passif régnerait dans l'organisation ne s'est jamais concrétisée et l'unilinguisme perdure chez les anglophones. Le français est une langue de moindre importance dans l'organisation et la bonne maîtrise de l'anglais demeure primordiale à tous les échelons. Ce sont les francophones qui portent le poids du bilinguisme organisationnel.

Afin de close le cercle herméneutique, j'évoque ici l'idée selon laquelle le projet de bilinguisme organisationnel, tel qu'il nous a été présenté par les politiciens de l'époque, possédait une fonction que je qualifie de métaphorique. De plus, une condition y était rattachée, laquelle je qualifie de condition pragmatique. La fonction métaphorique du projet et la condition pragmatique qui lu est rattachée me permettront de faire ressortir l'aspect symbolique du texte étudié, donc d'en faire ressortir la face cachée.

La fonction métaphorique du bilinguisme organisationnel tient du fait qu'il s'inscrit dans le contexte de la refonte de l'identité nationale canadienne, tel que nous l'avons vu jusqu'ici, et qu'il est à mon avis porteur de sens. Bref, je crois que ceux qui ont pensé cette nouvelle identité canadienne, définie notamment par le bilinguisme et le multiculturalisme, ont cru nécessaire de doter le pays d'une fonction publique à l'image du pays. La fonction publique allait devenir une espèce de métaphore de ce pays souhaité où les francophones et les anglophones vivent et travaillent ensemble, ce que semble d'ailleurs confirmer l'introduction de la deuxième d'une série d'études sur la

langue de travail dans les milieux de travail bilingues fédéraux (Commissaire aux langues officielles du Canada, 2005). On peut y lire que la fonction publique se veut « le reflet et le porte-étendard » de la dualité linguistique du pays.

Or, la transition vers une fonction publique bilingue nécessitait et continue d'ailleurs de nécessiter des efforts et des investissements considérables. Je ne crois donc pas que les canadiens auraient endossé le projet s'il n'avait pas également comporté un aspect pragmatique. Il n'aurait pas été suffisant, selon moi, de dire aux canadiens que tous ces efforts serviraient uniquement à créer une institution qui soit à l'image du Canada, bref une espèce de grande pièce de théâtre perpétuelle visant à renforcer l'unité nationale. Il devait y avoir là-dedans quelque chose de pratique.

C'est pour cette raison qu'on a évoqué, selon moi, l'avènement d'un bilinguisme organisationnel de type passif. Ainsi, en faisant l'effort minimal d'en venir à comprendre l'autre langue plutôt que d'en venir à la maîtriser et la parler, tous les malaises qui accompagnent la transition vers une organisation bilingue auraient en quelque sorte disparus. Avec le bilinguisme passif, on ne se sentirait pas « inarticulé, stupide et sans sens de l'humour » lorsque l'on est contraint de parler en langue seconde comme dit Fraser (2006). Tout individu se comporterait comme il le veut, se sentirait lui-même et serait à l'aise lors des réunions. Bref, avec le bilinguisme passif, le bilinguisme organisationnel aurait pu accomplir sa fonction première, métaphorique, et de plus le tout se serait déroulé sans heurts, sans désavantager quiconque, donc dans un esprit de pragmatisme.

Fraser (2006) souligne d'ailleurs que tout au long des délibérations de la Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme, André Laurendeau a préconisé la création d'unités francophones au sein du gouvernement fédéral. Bref, il s'agissait là d'une autre alternative, ou d'une autre condition à vocation pragmatique qui aurait elle aussi permis la transition vers le bilinguisme organisationnel sans trop de heurts. Lorsqu'elle publia son rapport sur les langues au travail en 1969, la Commission a formellement recommandé la création d'unités francophones dans la fonction publique au lieu de préconiser l'avènement du bilinguisme passif dans l'organisation.

Le gouvernement opta néanmoins pour le bilinguisme passif. L'option de créer des unités francophones dans la fonction publique n'a probablement pas été retenue puisqu'une telle situation n'aurait pas revêtu l'aspect métaphorique recherché.

J'en viens donc à dégager la face cachée du texte, telle que voici. L'action humaine, ou le texte comme je l'ai appelé jusqu'ici, est empreinte d'un optimisme trompeur dans le but de continuer de tirer avantage de la fonction métaphorique reliée au bilinguisme organisationnel de la fonction publique du Canada et ce, pour pallier l'échec de la condition d'ordre pragmatique qui y était rattachée.

Pour démontrer que le bilinguisme organisationnel n'accomplit que sa visée métaphorique, on n'a qu'à observer ce qui se passe typiquement lorsqu'un dirigeant

s'adresse à un auditoire suffisamment grand pour que l'on ne puisse être certain que tous comprennent le Français.

Souvent, les dirigeants commenceront le discours avec quelques mots de bienvenue et de présentation en français. Puis, ils amorcent ensuite le vrai discours en anglais. Ils saupoudrent un peu de français ici et là dans le discours, mais bien souvent le contenu d'un passage prononcé en français sera immédiatement répété en anglais. Il n'est pas rare qu'un dirigeant mentionne, au début de son discours, qu'en raison de la présence d'unilingues anglophones, le discours sera prononcé en anglais seulement mais qu'on pourra lui poser des questions en français par la suite. Bien sûr, avant de répondre à une question posée en français, il la répétera en anglais avant d'y répondre.

On constate que les passages du discours prononcés en français n'ont absolument aucune valeur utile. Ils ne permettent pas aux francophones de mieux comprendre le discours car de toute manière, la majorité du discours est prononcée en anglais. Ils ne visent pas non plus à favoriser le bilinguisme car de toute façon ce qui aura été dit en français sera répété en anglais. Donc en plus de n'avoir aucune réelle utilité, l'ajout de ces passages français rallonge les discours.

L'ajout de ces passages permet néanmoins aux dirigeants de renforcer certaines idées ou croyances qui alimentent « un sens culturel commun », pour reprendre ici les termes de Prasad & Mir (2002), lequel est conforme à la visée métaphorique du bilinguisme organisationnel. En saupoudrant du français dans leur discours, ils renforcent des idées

trompeuses comme celle selon laquelle l'organisation est bel et bien un lieu où règne le bilinguisme organisationnel, ou celle selon laquelle les dirigeants prennent au sérieux l'égalité entre les deux langues et l'application de la Loi sur les langues officielles.

Ces idées sont trompeuses puisque plus de quarante ans après l'adoption de la Loi sur les langues officielles, le droit des francophones de travailler dans leur langue ne leur est toujours pas octroyé puisqu'on ne leur garantit pas le droit qui est inhérent au premier, c'est-à-dire le droit de se faire comprendre dans leur langue.

Et il n'y pas que dans les discours des dirigeants que se manifeste la face cachée du texte.

4.3.2 Un café avec Joanne

Joanne est traductrice dans mon unité et ce matin j'ai bien hâte de lui raconter les quelques péripéties de mon voyage à Québec.

Je passe à son bureau et comme toujours, elle est submergée dans son travail. Jamais Joanne ne se plaint d'un quelconque manque de travail. Bien au contraire. « Ça n'arrête jamais » me lance-t-elle presque à chaque fois que je la vois. « Je ne vois pas les journées passer et là, je suis tannée de déverbaliser ! Allons prendre un café. »

« Déverbaliser ? » lui répétai-je.

« Ça fait partie du jargon de la traduction... » me lance-t-elle avec un grand sourire.

En s'asseyant à la table du café, je la taquine en lui disant « que vous les traducteurs, vous aimez nous faire croire que vous êtes toujours occupés. En réalité vous ne faites rien derrière ces portes fermées ! ».

Sachant très bien que je la taquine, elle me fait tout de même remarquer que « pratiquement tout ce que les trois cent employés du ministère écrivent passe par notre bureau et nous ne sommes que cinq traducteurs ! ». En effet, me dis-je. Il est vrai que tout ce que l'on écrit et qui revêt un quelconque aspect publique (courriel d'intérêt publique, communiqués, tout ce qui est affiché dans l'Internet, documents officiels, etc.) doit être traduit.

« Savais-tu que le site Internet du gouvernement fédéral est devenu un outil indispensable pour les traducteurs de par le monde ? » me demande-t-elle. « Le site Internet du gouvernement est probablement le plus grand amalgame de textes traduits au monde. On n'a qu'à rechercher une expression par l'entremise d'un engin de recherche comme *Google* en précisant que les résultats doivent se retrouver dans un « domaine .gc.ca » et le tour est joué. Ensuite, on n'a qu'à cliquer le bouton English ou Français que l'on retrouve en haut de chacune des centaines de milliers de pages qui constituent le site Internet du gouvernement du Canada et on retrouve l'expression traduite ! »

Alors qu'elle me dit cela, je me mets à penser à toutes ces fois où j'ai entendu mes collègues se plaindre du fait que tout devait toujours être systématiquement traduit et ce, même quand l'opération semble tout à fait futile. « Pourquoi traduire ce communiqué de presse que nous n'enverrons qu'aux médias locaux de Rimouski ? » me demandait François l'autre matin. « *Nicholas, do we really need to translate this report that is only of interest to the residents of this small unilingual city in British-Columbia? We'll need to wait several weeks for translation!* » me demandait mon collègue Mark l'autre jour. « *Yes Mark, this is the law.* »

« Tu sais Joanne, je crois que ceci vient confirmer ce désir du gouvernement canadien d'édifier un discours selon lequel la fonction publique est réellement bilingue » lui dis-je.

« Le site Internet du gouvernement est un outil de communication puissant. En le consultant, on ne peut que conclure que le gouvernement est très sérieux dans ses efforts relatifs au bilinguisme organisationnel. »

Joanne ne dit rien. Elle semble ne pas comprendre ce que je tente de lui expliquer.

« Cette traduction systématique de tout ce que publie le gouvernement ne correspond nullement aux besoins exprimés par les canadiens et est très souvent inutile. De plus, les dépenses qui y sont associées doivent être incroyablement élevées » repris-je.

« Quand tu dis qu'un rapport scientifique de deux cent pages coûte environ vingt mille dollars au bureau de la traduction... » répond-t-elle. « Le pire c'est que personne ne doit

lire les versions françaises de tout ceux qu'on publie pour les bureau d'Alberta ou de la Colombie-Britannique. »

« S'il semble impossible d'amener la totalité des employés anglophones à apprendre les rudiments du français, payer des traducteurs qui traduiront tout ce que le gouvernement produit à l'écrit est relativement facile, » repris-je. « Cette traduction à outrance constitue un autre élément de la face cachée du texte ma chère Joanne. »

« Quelle face ? » dit-elle.

« Ça fait partie du jargon de l'herméneutique critique, » lui dis-je avec un grand sourire.

4.4 La fusion des horizons

À cette façon de clore le cercle herméneutique s'ajoute une question intrinsèque. De s'en remettre à un texte teinté d'optimisme afin de combler les lacunes de l'échec du volet pragmatique du projet de bilinguisme organisationnel me semble être une espèce de solution temporaire. J'ai l'impression qu'à tout moment la situation pourrait donner lieu à une résurgence des revendications nationalistes de la part du Québec. Bref, c'est comme si nous étions branchés au respirateur artificiel. Alors pourquoi rien ne change ?

Dans cette section, je démontrerai que les dirigeants parviennent à créer le sens culturel commun, ou à ériger la face cachée du texte, en la rendant conforme à des idées qui sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens. Je démontrerai que ces idées possèdent une

toile de fond historique puisqu'elles ont été évoquées par certains grands joueurs dans tout ce qui entoura la refonte de l'identité nationale canadienne. De plus, elles possèdent un rattachement avec certaines notions théoriques qui ont été présentées dans le second chapitre. Troisièmement, elles relèvent également d'une espèce de « bon sens ».

4.4.1 Deux idées qui sous-tendent l'imaginaire collectif des canadiens

Dans le contexte où le nationalisme québécois menace l'unité nationale canadienne et où ce nationalisme se fonde en grande partie sur la langue française, la reconnaissance du français à titre de langue officielle du Canada s'impose comme seule réponse logique. Tout gouvernement canadien se doit de clamer haut et fort son rattachement à cette « valeur » canadienne qu'est le bilinguisme, laquelle vise, nous l'avons vu, à rendre le fédéralisme attrayant aux yeux du Québec. Par ailleurs, la Loi sur les langues officielles telle qu'elle existe confère aux francophones des droits qui en réalité ne leurs seraient accordés que si les anglophones en venaient à faire des sacrifices qu'ils ne font pas, du moins jusqu'à présent.

J'avance premièrement que si le gouvernement choisissait de contraindre définitivement tous les anglophones de la fonction publique à en venir à comprendre le français dans le cadre d'une réelle instauration du bilinguisme passif, il serait défait aux élections. Bref, je crois simplement qu'une bonne proportion d'anglophones ne veut tout simplement pas apprendre le français et qu'une telle mesure coercitive de la part du gouvernement

résulterait en un exode des anglophones dans l'organisation et en une défaite du gouvernement aux prochaines élections. Les québécois seraient surreprésentés dans la fonction publique.

Ce que j'avance correspond d'ailleurs à ce que Scott, qui a eu une grande influence dans le cadre de la Commission royale sur le bilinguisme et le biculturalisme, disait dans les années soixante. Selon lui, il était tout à fait normal que les locuteurs du groupe minoritaire apprennent « un peu plus » la langue du groupe majoritaire que l'inverse. Il en était ainsi partout dans le monde disait-il (Fraser, 2006).

J'avance deuxièmement que si les francophones acceptent quant à eux d'apprendre l'anglais sans trop rouspéter, c'est probablement parce que la vitalité ethnolinguistique anglophone est très élevée dans le contexte nord américain et que l'apprentissage de cette langue revêt une grande utilité. Pour plusieurs, l'accès à la langue anglaise équivaut à l'accès au reste du Canada et à l'Amérique. L'apprentissage de cette langue est perçu comme une opportunité et non comme une obligation.

Ce que j'avance est encore une fois corroboré par l'un des grands penseurs dans le cadre de la Commission royale sur le bilinguisme et le biculturalisme, André Laurendeau. Il affirmait que dans le contexte Nord américain, ceux qui apprennent une langue seconde le font soit parce qu'ils y sont contraints ou alors parce que la langue apprise revêt une grande utilité (Fraser, 2006).

On ne peut à mon avis que conclure que ces deux idées, soit celle selon laquelle il est logique que les locuteurs du groupe minoritaire apprennent « un peu plus » la langue de la majorité et celle selon laquelle l'apprentissage de l'anglais est plus « naturel » pour les francophones que l'apprentissage du français par les anglophones dans le contexte nord-américain, relèvent d'une certaine manière du simple bon sens.

En plus de relever du simple bon sens et d'avoir été exprimées, d'une certaine manière, par de grands joueurs dans le contexte de la refonte de l'identité nationale canadienne, ces deux idées corroborent également à certaines notions théoriques dépeintes dans le deuxième chapitre. Le concept de vitalité ethnolinguistique a d'ailleurs été évoqué un peu plus haut.

En effet, ces idées sont conformes au modèle ethnolinguistique, selon lequel le groupe ayant la plus forte vitalité ethnolinguistique sera caractérisé par un profil d'acculturation de séparation alors que le groupe ayant la plus faible vitalité ethnolinguistique aura quant à lui un profil d'acculturation d'intégration ou d'assimilation. Je pourrais aussi reprendre les termes de Todorov (1989) qui dirait que les québécois sont tout simplement plus acculturés que les canadiens.

Le fait que ces idées relèvent du bon sens, qu'elles corroborent certaines notions théoriques et qu'elles aient trouvé écho dans le discours de personnes influentes me portent donc à croire qu'elles sous-tendent effectivement l'imaginaire collectif des canadiens et même d'une bonne proportion de québécois.

Il serait néanmoins inconcevable de modifier la Loi afin de la rendre conforme à ces deux idées et du même coup, conforme à la réalité qui prévaut quarante ans après son introduction. Imaginons un peu les réactions que susciteraient la Loi si elle comportait ces quelques clauses fictives mais qui correspondent pourtant très bien à la réalité :

- Les francophones devront parler en anglais lorsqu'ils s'adressent à des unilingues anglophones.
- Une réunion pourra se dérouler exclusivement en français dans la mesure où aucun unilingue anglophone ne participera à cette réunion.
- La connaissance de l'anglais est essentielle et ce même pour les détenteurs de postes unilingues francophones car tout employé qui ne connaît pas l'anglais sera à toute fin pratique incapable d'accomplir son travail et ne pourra pas participer pleinement à la vie sociale de l'organisation.
- Tout document public sera systématiquement traduit dans l'autre langue officielle et ce, même lorsque cette traduction ne revêt aucune utilité.

La Loi, telle qu'elle existe, représente le compromis minimal en vertu duquel les nationalistes québécois acceptent de vivre et travailler avec les canadiens. Pour les tenants de ce nationalisme, il n'est pas question de concéder à la majorité anglophone le fait que dans le contexte fédéral, le français soit relégué au second rang. L'égalité des langues est primordiale à l'unité canadienne dans le contexte fédéral, en témoigne

d'ailleurs l'impossibilité de réécrire la Loi de sorte à ce qu'elle soit conforme à la réalité comme je viens de le démontrer.

La Loi est donc à l'image des conditions qui sous-tendent l'imaginaire collectif des nationalistes québécois. Il m'apparaît clairement, par ailleurs, que le texte dépeint est aligné, quant à lui, sur ces deux idées qui relèvent du bon sens et qui sous-tendent à mon avis l'imaginaire collectif des canadiens. Qui plus est, ce texte semble empreint d'une espèce de pérennité. Bref, si quarante ans après l'adoption de la Loi la situation est telle qu'on la connaît, force est de constater que ce n'est pas l'imaginaire collectif des québécois qui dicte la marche à suivre.

C'est donc comme cela que j'en viens à la fusion des horizons. Les dirigeants de la fonction publique fédérale n'ont donc d'autre choix à mon avis que d'avoir recours à la face cachée du texte de sorte à ce que n'éclate le fragile équilibre qui caractérise cette union des tenants de d'imaginaires collectifs quelque peu irréconciliables. Ils comblent le vide qui existe entre la Loi et la réalité par cette face cachée qu'ils édifient. La fonction publique fédérale est, comme je l'ai mentionné, branchée au respirateur artificiel et cette situation est à mon avis représentative du contexte fédéral canadien dans son ensemble.

La nouvelle question qui se pose suite à cette façon d'en venir à la fusion des horizons est à mon avis fort intéressante mais je n'y répondrai toutefois pas. La question m'aidera néanmoins à terminer le chapitre tout en laissant ouverte la porte à des réflexions

ultérieures ainsi qu'à une poursuite éventuelle de ce travail d'une manière plus exhaustive dans une autre recherche.

Cette question est la suivante : Les dirigeants sont-ils conscients du fait que leurs actions et comportements contribuent à l'édification de ce sens culturel commun et de la face cachée du texte ? En effet, il se pourrait qu'ils agissent ainsi puisqu'ils sont eux-mêmes soumis à des forces imperceptibles. Bref, peut-être que leur réalité est également teintée d'une espèce de face cachée et qu'ils sont, du coup, inconscients de la portée politique et historique de leurs actions.

Bien que je réfléchisse à cette question depuis longtemps, j'ai choisi ici de ne pas m'aventurer dans l'élaboration d'une réponse qui nécessiterait selon moi l'ajout de trop de pages à ce mémoire. J'affirme tout simplement, ici, ne pas le savoir.

Si j'en suis venu à une fusion des horizons, celle-ci est peut-être donc plus à l'image de celle à laquelle on accède par le biais d'un exercice digne d'un mémoire de maîtrise et non d'une thèse de doctorat. Je crois en effet que dans venir à la fusion des horizons en jetant de la lumière sur le fait que l'action des dirigeants soit consciente ou non serait une façon intéressante de mener à terme une thèse de doctorat.

Le thème de la politisation de la fonction publique fédérale, notamment, pourrait nous aider à éclaircir cette question et est d'ailleurs exploré par plusieurs auteurs dont Saint-Martin (2003) ainsi que Stéphane Dion, ancien chef du parti Libéral du Canada et qui a

publié plusieurs articles à ce sujet au cours des dernières années. Ce thème est complexe et nous renvoie à des notions telles la politisation structurelle de l'organisation ainsi que la politisation partisane des membres qui la composent.

Je termine cette section en parlant brièvement de ce dernier type de politisation de l'organisation, soit la politisation partisane des membres qui la composent. Il existe en effet une disposition à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (voir : ministère de la Justice du Canada, 2003) qui permet effectivement de politiser, d'une certaine manière, la fonction publique.

L'article 35,2⁴ de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique accorde un droit de nomination prioritaire à n'importe quel poste de la fonction publique à certains employés des cabinets de ministres et ce, sans qu'un processus compétitif ne soit nécessaire comme c'est normalement le cas pour tous les postes de fonctionnaires. L'article introduit donc une exemption au système de mérite en vertu duquel les fonctionnaires sont normalement nommés dans leurs postes (Saint-Martin, 2003).

Ceci laisse entrevoir que l'organisation pourrait, en effet, être politisée à un certain degré et il serait donc intéressant de procéder à une lecture du texte qui serait entreprise à partir d'un horizon herméneutique plus large et qui tiendrait compte de l'aspect intentionnel, ou non, de l'action des dirigeants et de l'édification de la face cachée que j'ai exposée dans cette recherche.

⁴ La Loi sur l'emploi dans la fonction publique a été modifiée depuis la parution de l'article de Saint-Martin (2003) qui parle quant à lui de l'article 39 de cette loi.

4.5 Conclusion

J'espère avoir réussi à dépeindre la face cachée du texte ainsi que la fusion des horizons de sorte à ce que le lecteur saisisse rapidement ce que je tente de lui communiquer. Si j'y suis parvenu, le lecteur aura peut-être même l'impression que cette face cachée et cette fusion des horizons n'ont rien de surprenant et relèvent du simple bon sens. Or il n'en est rien à mon avis. Je crois que certains francophones passeront leur vie dans la fonction publique sans trop comprendre le malaise qu'ils éprouvent et ce, tellement cette face cachée du texte est efficace.

L'exercice herméneutique présenté dans ce chapitre aura été, en ce qui me concerne, l'occasion de mettre à profit et de développer mon esprit critique, lequel m'aide à percevoir la réalité de façon plus juste à mon avis. Qui plus est, l'esprit critique me confère probablement un certain pouvoir sur la construction de la réalité dans laquelle je vis, lequel pouvoir serait sans doute au repos en l'absence de cet esprit critique.

J'ai cherché ici à dépeindre une réalité complexe sous forme de tout, lequel comporte des éléments de réponses aux deux questions de recherches et je crois y être parvenu. Si je prétends offrir des éléments de réponses très plausibles à la première question de recherche, je répète que les pistes de réponses à la deuxième question de recherche sont plutôt exploratoires bien qu'elles m'apparaissent fort intéressantes. Voici un survol des principaux éléments de réponses à mes deux questions de recherche qui ont ressorti de ce chapitre.

En ce qui concerne ma première question de recherche, plusieurs raisons expliquent le fait que les francophones qui travaillent dans la fonction publique du Canada ne sont pas enclins à utiliser leur langue maternelle autant que les anglophones et ce, même si le choix d'utiliser cette langue leur est conféré par la Loi sur les langues officielles.

La description du texte aura notamment fait ressortir que de permettre l'unilinguisme chez certains anglophones rend caduques les dispositions de la Loi, que les « mécanismes de contournement » pour ne pas apprendre le français alimentent cette situation, que certains comportements de la part des dirigeants rendent inutiles la connaissance du français et qu'une affirmation de sa francité peut revêtir l'allure de la défiance. En bout de ligne, la description du texte nous fait donc constater que les francophones sont tout simplement contraints de ne pas utiliser leur langue maternelle. La description du contexte aura quant à elle jeté de la lumière sur l'échec du projet de bilinguisme passif, un autre élément de réponse à cette première question de recherche. Finalement, l'impact de la vitalité ethnolinguistique, qui offre également un élément de réponse à cette première question, aura été soulevé dans la description du texte ainsi qu'au moment d'en venir à la fusion des horizons.

En ce qui concerne la seconde question de recherche, diverses pistes de réponses visent à démontrer que le fait de travailler systématiquement dans sa langue seconde risque d'affecter la performance globale de l'individu. La description du texte aura fait ressortir le fait que l'ignorance de la langue française chez les anglophones peut être interprétée

comme une espèce de négation de son existence chez les francophones. Les francophones qui éprouvent ce sentiment peuvent voir leur motivation et donc leur performance affectée par ce sentiment. De plus, j'ai présenté des exemples tangibles où j'ai eu l'impression d'être victime d'acculturation et de bilinguisme soustractif. J'ai également présenté une situation où j'ai eu l'impression que le fait de « penser pour parler » en anglais avait fort possiblement altéré mon jugement.

L'horizon herméneutique qui est dégagé par les faits de clore le cercle herméneutique et d'en venir à la fusion des horizons vient fournir l'espèce de méta-explication en vertu de laquelle perdure la situation. Sans cet horizon herméneutique, le fonctionnaire fédéral qui est par surcroit nationaliste québécois risque d'être troublé par la situation, ou plus précisément par le texte dépeint dans ce travail.

5. CONCLUSION

Tel que nous le démontre la conclusion du chapitre précédent, cette recherche m'aura permis de présenter une situation complexe sous forme de tout au sein duquel on retrouve divers éléments de réponses à mes deux questions de recherche. Cette démonstration témoigne donc du fait que j'ai rencontré l'objectif général de la recherche, soit d'offrir des éléments de réponses aux deux questions de recherche par l'entremise d'une application des principes méthodologiques de l'herméneutique critique.

Je crois également être parvenu à produire de la connaissance au sujet du bilinguisme organisationnel dans la fonction publique de Canada qui, je l'espère, servira à mieux comprendre ce que vivent les êtres humains dans le milieu qui m'intéresse et ce, dans le but d'améliorer leur condition. Ainsi, je crois avoir rencontré le second objectif de la recherche.

L'intérêt d'une recherche de ce type pour la gestion de projet est indiscutable et ce, particulièrement dans le cadre de la pratique de ce champ de connaissance dans un contexte similaire à celui dont j'ai traité ici. L'expression « gestion de projet » est d'ailleurs omniprésente dans la fonction publique du Canada.

Un gestionnaire de projet qui œuvre dans la fonction publique du Canada pourrait notamment acquérir une conscience relative au bilinguisme organisationnel qui lui

vaudrait ensuite des qualités recherchées dans cette profession. En voici quelques exemples.

Crawford *et al.* (2006) traitent de la gestion des équipes de projets dans le cadre d'une étude qui vise à démontrer que la gestion de projet comprend aujourd'hui un cadre de référence beaucoup plus vaste que les simples outils et techniques qu'on lui reconnaissait auparavant. Ils y dénotent l'importance pour le gestionnaire de projet d'avoir la capacité de cerner les « enjeux humains » qui prévalent dans l'organisation. Nous l'avons vu, le bilinguisme organisationnel représente bel et bien un enjeu humain dans la fonction publique fédérale du Canada et une recherche comme celle-ci peut nous aider à mieux cerner l'enjeu.

Quand Turk (2007) parle des compétences recherchées dans cette profession, il souligne qu'un gestionnaire de projet devrait agir conformément à la culture de l'entreprise. Ma recherche nous aide à mieux comprendre la culture d'entreprise de la fonction publique fédérale. Un nouvel employé ou gestionnaire de projet dans la fonction publique qui n'a jamais travaillé dans un contexte de bilinguisme organisationnel partirait avec une longueur d'avance en lisant ce travail et ce, surtout s'il s'attend à travailler dans un réel contexte de bilinguisme organisationnel tel que nous le dépeint la Loi sur les langues officielles. Au lieu d'être surpris puis déçu par la réalité qu'il découvrirait, il pourrait amorcer son travail dans la fonction publique avec un regard critique.

Brickhead (2000) mentionne qu'un gestionnaire de projet doit être en mesure de bien contextualiser son travail au sein d'une organisation, ce qui nécessite une bonne connaissance des lois qui régissent son travail. La Loi sur les langues officielles est centrale dans tout ce qu'entreprennent les fonctionnaires. Cette recherche, en plus d'éclairer le lecteur sur certaines facettes de la Loi, l'éclaire également sur le contexte qui entoure cette loi et la dichotomie entre ce qu'elle prescrit et ce qui prévaut au sein de l'organisation. Un gestionnaire de projet bien averti sera définitivement plus en mesure de contextualiser son travail au sein de l'organisation.

Si l'on considère que le bien-être personnel qui découle d'une meilleure compréhension de sa propre identité culturelle, tel que veulent le démontrer Usborne *et al.* (2010), est garant d'une plus grande stabilité émotionnelle, on peut également dire que cette recherche pourrait aider le gestionnaire de projet à développer des aptitudes recherchées dans ce domaine. Thal & Bedingfield (2010) évoquent en effet la « stabilité émotionnelle » comme étant l'un des traits de personnalité les plus recherchés chez un gestionnaire de projet.

La dernière édition du *Project Management Body of Knowledge*, mieux connu sous l'acronyme PMBOK, contient d'ailleurs une nouvelle annexe sur le thème des capacités interpersonnelles d'un gestionnaire de projet (Anderson, 2010). Brill & *al.* (2006) parlent quant à eux de l'atout que représente la capacité d'écoute d'un gestionnaire de projet. Une connaissance approfondie de ce qui entoure la question du bilinguisme organisationnel de la fonction publique pourrait aider un gestionnaire de projet à mieux

gérer les relations interpersonnelles qu'il entretient avec ces collègues mais également les relations interpersonnelles entre ses propres employés. Il pourrait être plus apte à écouter ses employés qui expriment leur mécontentement par rapport au déroulement des rencontres d'équipes par exemples et pourrait en arriver à proposer des solutions intéressantes puisque la lecture d'une telle recherche lui aurait permis d'entreprendre une réflexion critique sur la question.

Il est difficile de traiter d'un tel sujet dans le cadre d'un travail à vocation scientifique et l'herméneutique critique s'est avérée fort intéressante comme méthodologie de recherche. Elle m'a notamment permis de traiter d'un sujet où règnent typiquement les émotions et où la subjectivité semble souvent l'emporter sur l'objectivité. Cette méthodologie, du moins je l'espère, m'aura aidé à traiter de cette question dans un cadre rigoureux et, d'une certaine manière, scientifique.

En suivant les étapes requises pour clore le cercle herméneutique et en venir à la fusion des horizons, on ne peut s'en tenir qu'à des opinions non fondées tout comme on ne peut pas « passer d'un registre à l'autre » comme le mentionne Wieviorka (2005). Ce qui est avancé dans la recherche contribue à l'édification d'un tout cohérent et de ce fait on ne pourrait tout simplement réfuter l'essence de ce qui est avancé ici sans clore, d'une certaine manière, un nouveau cercle herméneutique. C'est ce qui confère à ce genre d'étude une valeur scientifique.

Puisqu'il s'agit d'une recherche de nature interprétative, il va de soi que les propos qu'on y trouve son empreints de subjectivité. Or, il reste que l'application rigoureuse de la méthodologie de recherche confère à ce travail une réelle valeur au plan de la production de connaissance en gestion de projet.

Si l'une des faiblesses de la recherche tient au fait qu'elle ne revêt pas un caractère généralisable à d'autres contextes que celui de la fonction publique du Canada, elle est en revanche intéressante au plan de la validité. En effet, l'analyse sociologique de mon existence, pour reprendre les termes d'Ellis (2005), comporte des détails et des nuances qui auraient difficilement pu être apportés dans le cadre d'une recherche menée par le biais d'études de nature quantitatives ou positivistes.

Cette recherche est également intéressante dans un cadre plus vaste que celui de la production de connaissance en gestion de projet. Nous l'avons vu, elle pourrait s'inscrire dans le cadre de la production de connaissances au niveau des différences culturelles ou tout autre sujet de la sorte. Quiconque s'intéresse à la politique canadienne ou québécoise pourrait vouloir mieux comprendre l'univers de la fonction publique fédérale quarante ans après l'avènement de la Loi sur les langues officielles qui l'a transformée radicalement.

Cette recherche offre un modèle de l'application d'une méthodologie que je n'hésite pas à qualifier d'intéressante. L'herméneutique critique ne semble pas être très présente dans la littérature scientifique actuelle et je ne me suis inspiré d'aucun modèle pour apporter à

cette recherche l'élément autoethnographique qui la caractérise. Elle représente donc une façon intéressante de mener de la recherche interprétative.

Étant parvenu selon moi à m'en tenir au premier registre évoqué par Wieviorka (2005) (soit de produire de la connaissance à partir de l'analyse sociologique ou historique), je termine cette recherche en me permettant d'affirmer qu'elle démontre que certaines personnes ont eu la clairvoyance d'anticiper la situation actuelle dès les années 1960. L'histoire aura démontré que l'idéalisme des tenants du bilinguisme passif était illusoire et qu'il serait à mon avis temps de remettre les pendules à l'heure et ce, possiblement en ré-envisageant la possibilité de créer des unités francophones dans la fonction publique fédérale.

Les limites de la recherche tiennent d'abord au fait que j'ai dû restreindre l'étendue de l'horizon herméneutique qui pourrait émaner d'une telle recherche. En effet, il serait fort intéressant de poursuivre ce raisonnement de sorte à jeter de la lumière sur l'aspect intentionnel ou non de la démarche des dirigeants au regard de la création de la face cachée du texte. Il serait également fort intéressant d'approfondir la question de l'impact de la situation dépeinte sur la performance des individus. Ici, je n'ai en effet que proposé certaines pistes de réponses exploratoires à ma seconde question de recherche.

J'envisage avec enthousiasme toute recherche future sur le même sujet qui viserait tout comme celle-ci à dénoncer le statu quo tout en contribuant à l'édification d'une conscience collective sans laquelle un peuple n'en est pas réellement un.

RÉFÉRENCES

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations; Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Anderson, B. (2010). Project Leadership and the Art of Managing Relationship. *American Society for Training and Development*, 64, 3. 58-63
- Alveson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research, Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36, 2, 136-155.
- Alveson, M. & Sköldberg, K. (2000b). *Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research*. London : Sage Publication.
- Audet, M. & Larouche, V. (1988). Paradigmes, écoles de pensées et théories en relations industrielles, *Relations industrielles*, 43,1.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology : An International Review*, 46, 1, 5-68.
- Beaud, S. & Weber, F. (1998). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : Éditions la découverte.
- Béland, Paul (1991). L'usage du français au travail, situations et tendances. Québec : Conseil de la langue française.
- Brouillet E. & Tanguay Y. (2009). *La légitimité de l'arbitrage constitutionnel en régime fédératif plurinational*, Institute of Intergovernmental Relations, School of Policy Studies, Queen's University. Document récupéré dans l'Internet le 20 mai 2010 à l'adresse suivante :
<http://www.queensu.ca/iigr/working/SCC/SCCpapers/BrouilletFINAL.pdf>
- Brill, J., Bishop, M. & Walker, A. (2006). The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. *Educational Technology Research & Development*, 54, 2, 115-140
- Brickhead, M., Sutherland, M. & Maxwell, T. (2000). Core Competencies Required for Project Managers. *South African Journal of Business Management*. 31, 3. 99-106.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London : Heineman.

- Cartwright, D. & Williams, C. H. (1982). Bilingual districts as an instrument in Canadian language policy. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 7, 4. 474-493.
- Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.F. (1994). Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview. *Organization Studies*, 15, 1. 47-79.
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management International*. 8, 3. 31-40.
- Chevrier, M. (2008)⁵. *La politique des langues officielles du gouvernement fédéral canadien*. Document récupéré dans l'Internet le 11 avril 2010 à l'adresse suivante : http://agora.qc.ca/francophonie.nsf/Documents/Canada--La_politique_des_langues_officielles_du_gouvernement_federal_canadien_par_Marc_Chevrier
- Citoyenneté et Immigration Canada (2008). *Le multiculturalisme canadien : une citoyenneté ouverte à tous et à toutes*. Document récupéré dans l'Internet le 20 juin 2009 à l'adresse suivante : <http://www.cic.gc.ca/francais/multiculturalisme/citoyennete.asp>
- Chouinard, T. (2003). Camille Laurin ou le Québec sur le divan. *Le Devoir*, édition du 25 octobre.
- Courtis, J. K. & Hassan, S. (2002). Reading Ease of Bilingual Annual Reports. *Journal of Business Communication*, 39, 4, 394-413.
- Clément, R. & Baker, S. C. (2001a). *Measuring Social Aspects of L2 Acquisition and Use : Scale Characteristics and Administration*, Université d'Ottawa, School of Psychology, Language Research Laboratory, Research Bulletin No. 1.
- Clément, R., Noels, A. N. & Denault, B. (2001b). Interethnic Contact, Identity, and Psychological Adjustment : The Mediating and Moderating Roles of Communication. *Journal of Social Issues*, 57, 3, 559-577.
- Clément, R., Baker, S. C. & MacIntyre, P. D. (2003). Willingness to Communicate in a second Language: The Effects of Context, Norms, and Vitality. *Journal of Language and social Psychology*, 22, 2, 190-209.
- Commissaire aux langues officielles du Canada (2005). *D'une vision à la réalité : Favoriser une cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail*. Document récupéré dans l'Internet le 19 juin 2010 à l'adresse suivante : http://www.clo.gc.ca/html/etudes_studies_f.php#PS

⁵ La date de l'article ne figure pas dans le document. L'éditeur de l'Agora, Jacques Dufresne, m'a indiqué lors d'une conversation téléphonique le 8 août 2010 que l'article datait de 2008 ou 2009.

- Commissaire aux langues officielles du Canada (2004). *De la parole aux gestes : la langue de travail au sein de la fonction publique fédérale*. Document récupéré dans l'Internet le 3 décembre 2009 à l'adresse suivante : http://www.clo.gc.ca/html/ar_ra_2008_09_p2_f.php
- Commission de la fonction publique du Canada (2009). *Le nouveau Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*. Document récupéré dans l'Internet le 10 août 2010 à l'adresse suivante : <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/psoleao-delofp/faq-fra.htm>
- Crawford, J. K. & Cabanis-Brewin, J. (2006). Competency and Careers in Project Management. *AMA Handbook of Project Management*, 248-264.
- Courtois, S. (2000). Habermas et la question du nationalisme: le cas du Québec. *Philosophiques*, 27, 2. p. 377-401.
- Cray, E. & Currie, P. (2004). Conceptions of Literacy in Canadian Immigrant Language Training. *Current Issues in Language Planning*. 5, 1. 51-63.
- Delisle, C. L. & Olson, D. (2004). Would the real project management language please stand up? *International Journal of Project Management*, 22, 4, 327-338.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Dewaele, J.-M. (2010). Multilingualism and affordances: Variation in self-perceived communicative competence and communicative anxiety in French L1, L2, L3 and L4. *International Review of Applied Linguistics in Language Teaching*. 48, 2/3. 105-129.
- Diez-Medrano, J. (2002). Thematic Introduction. *International Journal on Multicultural Societies*, 4, 1. p. 1817-4574.
- Du-Babcock, B. (2006). An Analysis of Topic Management Strategies and Turn-Taking Behavior in the Hong-Kong Bilingual Environment. *Journal of Business Communication*, 43, 1, 21-42.
- Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I: A Methodological Novel About Autoethnography*. Walnut Creek: Alta Mira Press.
- Ellis, C. (2005). The Ethnographic I and Intimate Journalism. *Asia Communication and Media Studies*, pp. 175-182.
- Ervin, S. M. (1964). Language and TAT Content in Bilinguals. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 68, 5, 500-507.

- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (2007). *Une histoire, une langue, un avenir*. Bibliothèque nationale du Québec.
- Fraser, G. (2006). *Sorry, I don't Speak French. Confronting the Canadian Crisis that Won't Go Away*. Toronto: McClelland & Stewart.
- Fraser, G. (2007). *Bilingues par choix : la vision canadienne. Allocution prononcée au Canadian Constitutional Club*. Document récupéré dans Internet le 11 août 2010 au lien suivant : http://www.ocol-clo.gc.ca/html/speeches_discours_14022007_f.php
- Gélineau, L. (2001). *Fondements pour une « théorie ancrée » de la conscientisation dans le cadre de la recherche-action participative et de l'éducation dans une perspective mondiale*. Document récupéré dans l'Internet le 3 décembre 2009 à l'adresse suivante : http://www.theses.umontreal.ca/theses/nouv/gelineau_1/these.pdf
- Geertz, C. (1998). La description dense : vers une théorie interprétative de la culture, *Enquête*, 6, 73-105.
- Girard, N. (2005). Le bilinguisme et ses impacts possibles sur la performance : une recherche exploratoire en gestion de projet portant sur la communication entre différentes communautés langagières. *Cahier de recherches exploratoires du cours Instruments de recherche en gestion de projet*. 2, 1. 51-80.
- Girin, J. (1990). *Problèmes du langage dans les organisations*, dans Chanlat, J.-F. (éd.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées* (p. 37-76). Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, 3, 1, 1-14.
- Glaser, B. G. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Mill Valley, Sociology Press.
- Godin, P. (2001). *René Lévesque. L'espoir et le chagrin (1976-1980)*. Montréal : Boréal.
- Gusdorf, G. (1952). *La parole*. Paris : Presses universitaires de France.
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales, 10^e édition*. Paris, Les éditions Dalloz.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel, Tome 2, Pour une critique de la raison fonctionnaliste*. Librairie Arthème Fayard.
- Haritos, C. (2003). Listening, Remembering, and Speaking in Two Languages: How Did You Do That? *Bilingual Research Journal*, 27, 1, 73-99.

- Hogues, J.P., Lévesque, D. & Morin, E. M. (1988). *Groupe, pouvoir et communication*. Presses de l'Université du Québec.
- Keenoy, T. & Oswick, C. (2002). Discourse, organizing and Identity: Some Theoretical and Methodological Implications. *Management Research News*, 25, 8, 104-106.
- Kharkhurin, A. (2008). The effect of linguistic proficiency, age of second language acquisition, and length of exposure to a new cultural environment on bilinguals' divergent thinking. *Bilingualism: Language and Cognition*. 11, 2. 225-243.
- Kim, C., Laroche, M. & Tomiuk, M. A. (2004). The Chinese in Canada: A Study in Ethnic Change With Emphasis on Gender Roles. *The Journal Of Social Psychology*, 144, 1, 5-29.
- Klein, H. Z., Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23, 1. 67-94.
- Lambert, W. E. (1978). Cognitive and socio-cultural consequences of bilingualism. *Canadian Modern Language Review*, 34, 537-547.
- Laramée, A. (1989). *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Lazaruk, W. (2007). Avantages linguistiques, scolaires et cognitifs de l'immersion française. *The Canadian modern language review*, 63, 5.
- Leca, B. & Plé, L. (2007). Une épistémologie à hauteur d'homme: l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport à la recherche en management. *Lille économie et management*, 2007, 29.
- Lee, A. (1994). Electronic Mail as a Medium for Rich Communication: An Empirical Investigation Using Hermeneutic Interpretation. *MIS Quarterly*, 18, 2, 143-157.
- Lenz, M. (2008). Why Is Thought Linguistic? Ockham's Two Conceptions of the Intellect. *Vivarium*, 46, 302-317
- Loosemore, M. L. & Lee, P. (2002). Communication problems with ethnic minorities in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 20, 7, 517-525.
- Lumineau, F. & Landais, C. (2005). La narration du dirigeant, Une approche herméneutique. *Revue Française de Gestion*, 159, 71-81.

- Mann, S. (2007). Understanding Farm Succession by the Objective Hermeneutics Method. *Sociologia Ruralis*, 47, 4, 369-383.
- Matsumoto, D. (1994). *People: Psychology from a cultural perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- McRoberts, K. (1999). *Un Pays à refaire: L'échec des politiques constitutionnelles canadiennes*, Montréal: Les éditions Boréal.
- Ministère de la justice du Canada. (1985). *Loi sur le multiculturalisme canadien*. Document récupéré dans l'Internet le 9 septembre 2010 à l'adresse suivante : <http://lois.justice.gc.ca/fr/C-18.7/index.html>
- Ministère de la justice du Canada. (2003). *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Document récupéré dans l'Internet le 9 septembre 2010 à l'adresse suivante : <http://lois.justice.gc.ca/fra/LoisParTitre/E.html>
- Ministère de la justice du Canada. (1985). *Loi sur les langues officielles*. Document récupéré dans l'Internet le 9 septembre 2010 à l'adresse suivante : <http://lois.justice.gc.ca/fra/LoisParTitre/L.html>
- Morris, P. W. G. (2001). Updating the Project Management Bodies of Knowledge. *Project Management Journal*, 32, 3, 21-30.
- Musson, G. & Cohen, L. (1999). Understanding Language Processes. *Management Learning*, 30, 1, 27-42.
- Nekvapil, J. & Sherman, T. (2009). Pre-interaction management in multinational companies in Central Europe. *Current Issues in Language Planning*, 10, 2, 181-198.
- Noels, K. A. & Clément, R. (1996a). Communicating Across cultures: social Determinants and Acculturative Consequences. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 28, 3, 214-230.
- Noels, K. A., Pon, G. & Clément, R. (1996b). Language, Identity, and Adjustment : The Role of Linguistic Self-Confidence in the Acculturation Process. *Journal of Language and Social Psychology*, 15, 3, 246-264.
- Office québécois de la langue française (2010). *La charte de la langue française*. Document récupéré dans l'Internet le 8 septembre 2010 à l'adresse suivante : <http://www.olf.gouv.qc.ca/charte/charte/clfpreamb.html>
- Ouimet, Gérard (2008). *Psychologie de pouvoir organisationnel, La maîtrise des habiletés politiques*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière.

- Phillips, N. & Brown, J.L. (1993). Analyzing Communication In and Around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach. *Academy of Management Journal*, 36, 6. 1547-1576.
- Pinker, S. (1989). *Learnability and Cognition: The acquisition of argument structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Prasad, A. (2002). The Contest Over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts. *Organizational Research Methods*, 5, 1. 12-33.
- Prasad, A. & Mir, R. (2002). Digging Deep for Meaning: A Critical Hermeneutic Analysis of CEO Letters to Shareholders in the Oil Industry. *Journal of Business Communication*, 39, 1. 92-116.
- Robichaud, J. (1983). Le bilinguisme dans l'administration fédérale du Canada (1969-1982), *Les Cahiers de Droit*. 24, 1, 115-30.
- Robitaille, A. (2008). Langue officielle: les jeunes libéraux rectifient le tir. *Le Devoir*, édition du 15 août.
- Rocher, F. (2002). The Evolving Parameters of Quebec Nationalism. *International Journal on Multicultural Societies*, 4, 1. 74-96.
- Saint-Martin, D. (2003). L'affaire Groupaction : un cas de politisation de la fonction publique fédérale ? *Canadian Public Administration / Administration publique du Canada*. 46, 4. 450-470.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2003). *Codes de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. Document récupéré sur Internet le 10 octobre 2009 à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve1-fra.asp
- Seymour, R.G. (2006). Hermeneutic phenomenology and international entrepreneurship research. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 4. 137-155.
- Singelis, T. M. (1996). The Context of Intergroup Communication. *Journal of Language and Social Psychology*, 15, 3, 360-371.
- Slobin, D. I. (2003). *Language and thought Online: Cognitive Consequences of Linguistic Relativity*. dans Gentner, D. & Goldin-Meadow, S. (2003). *Language in mind: Advances in the Study of Language and Thought*. Cambridge, MIT Press.
- Slobin, D. I. (1996). *From "Thought and Language" to "Thinking for Speaking"*, dans Gumperz, J.J. & Levinson, S.C. (1996). *Rethinking Linguistic Relativity*. Cambridge University Press

- Sonsino, S. (2005). Towards a Hermeneutics of Narrative Identity: A Ricoeurian Framework for Exploring Narratives (and Narrators) of Strategy. *Organization Management Journal*, 2, 3. 166-182.
- Statistiques Canada (2001). *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada – Rapport exécutif*. Document récupéré sur Internet le 21 avril 2004 à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/orar/study-étude/er-re/index_f.asp
- Statistiques Canada (2009). *Rapport annuel du commissaire aux langues officielles 2008-2009*. Document récupéré sur Internet le 30 novembre 2009 à l'adresse suivante : http://www.ocol-clo.gc.ca/html/ar_ra_2008_09_p7_f.php#section4.0
- Tange, H. & Luring, J. (2009). Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*, 13, 3, 218-232.
- Taylor, D.M. (1997). The Quest for Collective Identity: The plight of disadvantaged ethnic minorities. *Canadian Psychology*, 38. 174-189.
- Thal, A. & Bedingfield, J. D. (2010). Successful Project Managers: An Exploratory Study into the Impact of Personality. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22, 2. 243-259.
- Tessier, R. & Tellier, Y. (1991). *Changement planifié et évolution spontanée*. Québec, Les presses de l'université du Québec.
- Thomas, C. A. (2008). Bridging the Gap between Theory and Practice: Language Policy in Multilingual Organisations. *Language Awareness*, 17, 4, 307-325.
- Thompson, C. (2006). Using a Language That's Not Your Own: Experiences of Multilingual Employees. *Diversity Factor*, 14, 2, 30-36.
- Todorov, T. (1985). *Bilinguisme, dialogie et schizophrénie*. Dans Bennani et alii (dir.) *Du bilinguisme*. Paris, Denoël.
- Todorov, T. (1989). *Nous et les autres*. Paris. Les éditions du seuil.
- Turk, W. (2007). 21st Century Project Management Competencies. *Defense AT&L*. 36, 1, 22-25.
- Traisnel, C. (2005). Entre unité et diversité. Le discours identitaire du mouvement souverainiste au Québec et du mouvement wallon en Communauté française Wallonie-Bruxelles. *Lien social et politique*. 53, 93-104.
- Uberoi, V. (2008). Do Policies of Multiculturalism Change National Identities? *The Political Quarterly*, 79, 3. 404-417.

Usborne, E. & Taylor, D. M. (2010). The Role of Cultural Identity Clarity for Self-Concept Clarity, Self-Esteem, and Subjective Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 36, 7. 883-897.

Vicente, A. & Martinez-Manrique, F. (2008). Thought, Language, and the Argument from Explicitness. *Metaphilosophy*, 39, 3. 381-401.

Wieviorka, M. (2005). *La différence, Identités culturelles : enjeux, débats, politiques*. La Tour d'Aigues, Les éditions de l'aube.

Wieviorka, M. (1998). Is Multiculturalism the Solution? *Ethnic and Racial Studies*. 21, 5. 881-910.



Université du Québec en Outaouais

Case postale 1250, succursale Hull, Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7
Téléphone : (819) 595-3900
www.uqo.ca

Notre référence : projet 375

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche a examiné le projet de recherche intitulé :

Le bilinguisme en milieu de travail et ses impacts sur la performance. Étude de cas au Ministère de la Défense nationale.

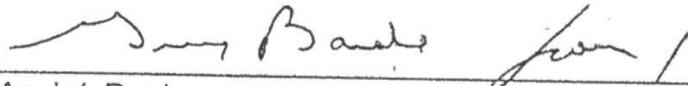
Source de financement: aucune (Maîtrise en gestion de projet)

et soumis par : Nicolas Girard
Étudiant
Maîtrise en gestion de projet
Département des sciences de l'administration
Université du Québec en Outaouais

Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les principes directeurs de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Outaouais.

Ce certificat est valable pour une année à compter de maintenant.

Au nom du Comité,



André Durivage
Président du Comité d'éthique de la recherche

Le 26 avril 2005

Date d'émission