

HEC MONTRÉAL

**Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants dans les
régions : étude auprès d'employeurs de l'Estrie**

par

Marianne Deschênes

**Sciences de la gestion
(Option Management)**

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

Décembre 2017

© Marianne Deschênes, 2017

Résumé

Avec le vieillissement de la population et les départs massifs à la retraite d'un nombre important de travailleurs qualifiés, bien des entreprises du Québec doivent compter sur l'immigration pour combler leurs besoins en personnel et ainsi maintenir ou améliorer leur croissance. Paradoxalement, le taux de chômage moyen des travailleurs immigrants s'avère élevé au Québec, soit 11 % en comparaison à 7 % pour les personnes originaires du Québec (ISQ, 2016). En outre, ceux qui ont un emploi sont souvent surqualifiés pour ce qu'ils font (Arcand *et al.*, 2009; Chicha et Charest, 2008; Boudarbat, 2011). L'attraction et l'intégration des immigrants s'avèrent être des défis particulièrement critiques pour les employeurs situés dans les régions du Québec, puisque les immigrants semblent préférer s'installer dans la grande région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR-M), et ce, pour diverses raisons (ex. écoles, transports, langue, forte présence de membres de la communauté d'origine, etc.).

Ce mémoire vise à répondre à la question suivante, qui chapeaute l'ensemble du projet de recherche : comment les entreprises du Québec localisées en régions peuvent-elles attirer, intégrer et retenir des travailleurs immigrants? Plus précisément, dans le cadre de ce mémoire, notre objectif est d'étudier les perceptions, les attitudes, les comportements et les pratiques de gestion des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des immigrants afin de déterminer les facteurs qui peuvent favoriser leur attraction, leur intégration et leur rétention au sein de l'entreprise et dans la région. Il est utile de répondre à cette question et de poursuivre cet objectif, considérant le peu d'études entreprises à ce jour auprès des employeurs (perspective organisationnelle), la majorité des travaux ayant davantage porté leur attention sur les perceptions des travailleurs immigrants (perspective individuelle).

Notre revue de la documentation porte sur trois aspects. Dans un premier temps, nous présentons une synthèse des principales perspectives théoriques utilisées dans les écrits sur les immigrants. Nous présentons ensuite une recension des écrits sur les difficultés d'intégration des immigrants, regroupées en six grandes dimensions : 1) les raisons ou les motifs d'immigrer dans un autre pays; 2) les barrières perçues aux niveaux national, structurel et culturel; 3) la difficulté à faire reconnaître acquis et compétences; 4) le sentiment d'être discriminé en matière d'emplois; 5) le manque de réseaux de contacts et de soutien; 6) les stratégies d'adaptation ou d'intégration au marché de l'emploi. Troisièmement, nous recensons les pratiques de gestion en lien avec l'attraction et l'intégration des immigrants. Finalement, nous concluons avec une synthèse des écrits sur la gestion de la diversité afin d'identifier ce qu'elle nous révèle sur les pratiques favorables à l'attraction et à l'intégration des immigrants en région. Cette revue de la documentation nous

permet de proposer un modèle-synthèse, un cadre conceptuel ainsi qu'une proposition de recherche démontrant que la culture organisationnelle et les attitudes des dirigeants influencent les pratiques de gestion et, donc, l'efficacité en matière d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants en région.

Pour tester ce cadre conceptuel, nous avons utilisé les données recueillies dans le cadre d'un vaste programme de recherche qui porte sur les facteurs ayant un impact sur l'attraction, la rétention et l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés dans cinq régions du Québec. Plus précisément, nous avons analysé les données obtenues lors de seize entretiens semi-dirigés menés auprès de dix employeurs de la région de l'Estrie employant des travailleurs immigrants. Nous avons développé une grille de codification, en plus de coder et d'analyser les entrevues retranscrites à l'aide du logiciel QDA Miner.

Les résultats obtenus permettent de confirmer notre proposition de départ, à savoir qu'une culture organisationnelle inclusive et des ressources adéquates doivent soutenir les pratiques d'attraction et d'intégration des immigrants en région. Ce sont là les défis liés à l'attraction et, particulièrement, à la pénurie de main-d'œuvre, qui semblent constituer les principaux motifs, pour les employeurs de la région de l'Estrie, d'embaucher des travailleurs immigrants. Il apparaît aussi que des valeurs d'équité et de justice, d'entraide, d'ouverture, ainsi que le développement d'un sentiment d'appartenance au sein des organisations en région favorisent l'intégration professionnelle des immigrants. Parallèlement, des employeurs comme des collègues de travail qui adoptent des attitudes positives et qui font preuve de générosité et d'ouverture envers les immigrants favorisent l'intégration de ces derniers. En outre, les employeurs qui adaptent leurs pratiques de dotation et de gestion aux attentes et aux besoins des immigrants favorisent leur intégration à l'entreprise et à la communauté. Plus précisément, les pratiques les plus favorables à l'intégration des travailleurs immigrants en région incluent la mise en place d'accommodements, le recours à des partenaires externes comme des firmes ou des organismes, un soutien à l'intégration sociale des immigrants, l'offre de cours de langue, la sensibilisation des employés locaux en amont, un accueil adapté aux travailleurs immigrants, le compagnonnage entre travailleurs locaux et immigrants et un processus d'évaluation du rendement transparent. Lorsque ces mesures sont mises en place par les employeurs participants, ils observent une intégration rapide de leurs travailleurs immigrants, ces derniers offrant vite un rendement au travail similaire à celui des employés originaires du Québec.

Nos résultats ont permis de proposer un modèle-synthèse décrivant les composantes du climat de travail et les pratiques de gestion favorables à l'attraction et à l'intégration des immigrants

dans les régions. Les principales recommandations à l'intention des employeurs en région sont : l'adoption d'une culture d'ouverture, la sensibilisation et la formation des employés en lien avec la gestion de la diversité, la mise en place d'un processus de sélection établi en fonction des besoins de l'organisation et adapté aux travailleurs immigrants, un accueil et un accompagnement soutenus ainsi qu'un soutien à la francisation et à l'intégration à la communauté. Bien que notre étude comporte des limites, elle a permis d'approfondir les connaissances sur un thème peu exploré et de proposer un cadre conceptuel qui pourra être testé quantitativement auprès d'un plus grand échantillon d'employeurs. Il serait aussi intéressant de comparer les résultats de cette étude menée en Estrie avec ceux des études menées auprès des employeurs situés dans d'autres régions du Québec dans le cadre d'un vaste programme de recherche dans lequel s'insère ce mémoire. De même, il pourrait être pertinent de refaire cette étude dans quelques années afin de suivre l'évolution des attitudes et des pratiques de gestion envers les immigrants des employeurs en région.

Mots clés : travailleurs immigrants; régions du Québec; employeurs; gestion diversité; attraction, intégration et rétention; pratiques de gestion

Table des matières

Résumé	III
Table des matières	VI
Liste des tableaux et des figures.....	XII
Remerciements	XV
Chapitre 1 - Introduction	1
1.1 Contexte de la recherche	1
1.1.1 Des immigrants de plus en plus nombreux	1
1.1.2 Des immigrants peu et sous-utilisés	1
1.1.3 Baisse de la population active consécutive au vieillissement de la population.....	2
1.2 La problématique de recherche	3
1.3 Sujet de la recherche : les travailleurs immigrants qualifiés en région.....	3
1.4 Question et objectifs de la recherche	4
1.5 Programme de recherche dans lequel s’insère cette étude	6
1.6 Utilités de la recherche	9
1.6.1 Sur le plan théorique.....	9
1.6.2 Sur le plan empirique	10
1.6.3 Sur le plan sociétal et managérial	10
1.7 Plan des chapitres	11
Chapitre 2 - Revue de la littérature	12
2.1 Définition des concepts-clés de la recherche	12
2.1.1 Typologie de travailleurs à mobilité internationale (TMI).....	12
2.1.2 La définition des « immigrants qualifiés en région » comme sujet de cette étude	17
2.1.3 L’attraction, l’intégration professionnelle et la rétention : définitions et principaux modèles conceptuels	18
2.2 Synthèse des perspectives théoriques utilisées dans les écrits sur les immigrants ...	

2.2.1 La théorie du capital social (Bourdieu, 1980 et 1985)	23
2.2.2 La théorie de la carrière intelligente (Arthur et al., 1995).....	24
2.2.3 La théorie des ressources (Barney, 1991).....	26
2.2.4 La théorie de la carrière sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996)	27
2.2.5 La théorie de l'identité sociale (Berger et Luckmann, 1966; Tajfel et al., 1971; Turner et al., 1987)	27
2.2.6 La perspective démographique organisationnelle (Pfeffer, 1983).....	28
2.2.7 Le modèle de l'ajustement à l'expatriation (Black et al., 1991)	29
2.2.8 Le modèle des stratégies d'adaptation des immigrants (Al Ariss, 2010)	29
2.2.9 Conclusion.....	30
2.3 Les difficultés d'intégration des immigrants.....	31
2.3.1 Les raisons ou les motifs d'immigrer dans un autre pays	31
2.3.2 Les barrières perçues aux niveaux national, structurel et culturel	32
2.3.3 La difficulté à faire reconnaître acquis et compétences	32
2.3.4 Le sentiment d'être discriminé en emploi.....	33
2.3.5 Le manque de réseaux de contacts et de soutien sociaux.....	34
2.3.6 Les stratégies d'adaptation ou d'intégration au marché de l'emploi : l'in- fluence des rôles transitoires	36
2.4 Les pratiques de gestion en lien avec l'attraction et l'intégration des immigrants	37
2.4.1 Des valeurs organisationnelles inclusives	37
2.4.2 Un processus de dotation (recrutement, sélection, accueil, intégration) juste et équitable	38
2.4.3 La reconnaissance des compétences acquises à l'étranger.....	39
2.4.4 L'offre de cours de langue.....	40
2.4.5 L'accueil et le mentorat des immigrants.....	40
2.5 La gestion de la diversité et ses apports à la gestion des immigrants	41
2.5.1 La diversité: définitions, buts et impacts.....	41
2.5.2 Les acteurs-clés en matière de gestion de la diversité.....	45

2.5.3 Les stratégies en matière de gestion de la diversité.....	51
2.5.4 Le diagnostic en matière de gestion de la diversité et son analyse	54
2.5.5 Le plan d'action en matière de gestion de la diversité	59
2.5.6 La mise en œuvre de la stratégie de gestion de la diversité	61
2.5.7 Les activités de GRH.....	67
2.5.8 L'évaluation du plan de gestion de la diversité	79
2.5.9 Les conditions de succès de la gestion de la diversité.....	80
2.6 Sommaire - Modèle-synthèse, cadre conceptuel et proposition de recherche	85
2.6.1 Modèle-synthèse.....	86
2.6.2 Cadre conceptuel	88
2.7 Sommaire	90
Chapitre 3 - Méthodologie de recherche.....	91
3.1 Approche qualitative de recherche basée sur des entrevues semi-structurées	91
3.2 Développement et présentation de la grille d'entrevue semi-structurée	92
3.2.1 Processus de développement de la grille d'entrevue	92
3.2.2 Présentation de la grille d'entrevue	93
3.3 Critères de sélection des employeurs en région et des participants	94
3.3.1 Critères de sélection des employeurs : la région de l'Estrie.....	95
3.3.2 Critères de sélection des participants	95
3.3.3 Identification et recrutement des entreprises	96
3.4 Conduite des entrevues	97
3.4.1 Intervieweurs : profils et justification	97
3.4.2 Déroulement des entretiens	98
3.4.3 Transcription des entretiens enregistrés	98
3.5 Codage et analyse des entrevues	98
3.5.1 Grille d'analyse	98
3.5.2 Grille de codification : développement et présentation.....	100
3.5.3 Analyse des entrevues avec le logiciel QDA Miner	101
3.6 Profil des employeurs de la région de l'Estrie participants et des répondants	103

3.6.1 Profils des employeurs de la région de l’Estrie.....	103
3.6.2 Profil des répondants par entreprise participante au regard de l’échantillon total.....	105
Chapitre 4 - Résultats de recherche	106
4.1 Défis GRH des employeurs.....	106
4.1.1 La localisation des entreprises en région freine l’embauche.....	107
4.1.2 La dotation des postes spécialisés vacants comme défi	109
4.1.3 La fidélisation ou la rétention du personnel comme défi	111
4.2 Les liens entre la culture et le recrutement, l’intégration et la rétention des travailleurs immigrants en région.....	112
4.3 Les perceptions des employeurs à l’égard des atouts et des risques d’embaucher des travailleurs immigrants	114
4.3.1 Les avantages d’embaucher des immigrants aux yeux des employeurs en région.....	114
4.3.2 Les risques d’embaucher des immigrants aux yeux des employeurs en région..	117
4.3.3 Les attitudes des employeurs de la région de l’Estrie à l’égard des immigrants.	120
4.4 Les perceptions des employés à l’égard des travailleurs immigrants	123
4.5 Le recrutement et la sélection de travailleurs immigrants en région	128
4.5.1 Les stratégies d’attraction et de recrutement des candidats immigrants déployées par les employeurs en région.....	130
4.5.2 Le profil et les compétences recherchés par les employeurs en région chez les candidats immigrants	131
4.5.3 Le processus de sélection des candidats immigrants par les employeurs de la région de l’Estrie	132
4.5.4 Le recrutement à l’étranger parmi les employeurs de l’Estrie participants...	134
4.6 Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l’Estrie à l’égard des employés immigrants	138

4.6.1 L'accueil et la socialisation des employés immigrants.....	139
4.6.2 L'intégration des nouveaux employés immigrants dans leur poste et dans l'entreprise.....	142
4.6.3 La barrière de la langue et la francisation des employés immigrants	146
4.6.4 La gestion du rendement et de la carrière des employés immigrants.....	149
4.6.5 Les accommodements à l'égard des employés immigrants	152
4.6.6 Le recours à l'aide ou à l'accompagnement par des partenaires externes dans l'embauche et l'intégration professionnelle des employés immigrants	156
4.6.7 L'intégration des employés immigrants à la société ou à la communauté	161
4.7 Conclusion - L'influence des attitudes et des pratiques de gestion des employeurs en matière d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants en région	165
4.7.1 Culture, valeurs et attitudes des employeurs et des employés envers les immigrants	165
4.7.2 Le recrutement et la sélection de travailleurs immigrants en région.....	166
4.7.3 Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des employés immigrants	166
Chapitre 5 - Discussion et interprétation des résultats.....	171
5.1 Les principaux constats qui se dégagent des résultats	171
5.1.1 Retour sur la définition de travailleurs immigrants qualifiés	171
5.1.2 Les liens entre la culture organisationnelle, le recrutement et l'intégration des travailleurs immigrants en région.....	172
5.1.3 Le recrutement et la sélection de travailleurs immigrants en région.....	177
5.1.4 Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des employés immigrants	180
5.2 Le bilan des résultats et la proposition d'un modèle-synthèse.....	189
5.3 Les recommandations pour les gestionnaires.....	195
5.3.1 Une culture d'ouverture.....	195
5.3.2 Une sensibilisation et une formation adéquates	195

5.3.3 Un processus de sélection en fonction des besoins	195
5.3.4 Un accueil et un accompagnement soutenus.....	195
5.3.5 Un soutien à la francisation et à l'intégration en société.....	195
Sommaire	197
Chapitre 6 - Conclusion	199
6.1 Les contributions de l'étude	199
6.1.1 Les contributions à l'élargissement des connaissances.....	199
6.1.2 Les contributions à la pratique	201
6.2 Les limites de la recherche	201
6.3 Les avenues de la recherche	203
Sommaire	205
Bibliographie	206
Annexes	213
Annexe A - Fiche régionale de l'Estrie	213

Liste des tableaux et des figures

Figure 1.1 – Modélisation des facteurs ayant un impact sur l’attraction, la rétention et l’intégration des travailleurs immigrants qualifiés et non qualifiés en région.....	7
Tableau 2.1 – Les huit dimensions distinguant les types de travailleurs à mobilité internationale	13
Figure 2.1 – Le processus décisionnel menant au départ (roulement) d’un employé selon Mobley (1977).....	21
Figure 2.2 – Le modèle des déterminants du roulement volontaire de Steers et Mowday (1981)	22
Figure 2.3 – Les trois types de capital de carrière des immigrants qualifiés	25
Tableau 2.2 – Les différents types de diversité dans les équipes de travail.....	42
Tableau 2.3 – Les rôles et responsabilités des acteurs de l’organisation en matière de gestion de la diversité	46
Figure 2.4 – Représentation schématique des composantes de la gestion de la diversité.....	55
Encadré 2.1 – Les trois approches de planification de la relève	76
Figure 2.5 – Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants qualifiés chez les employeurs en région	86
Encadré 3.1 – La grille d’entretien utilisée auprès des employeurs de la région de l’Estrie	93
Encadré 3.2 – La grille d’analyse préliminaire des entretiens effectués auprès d’employeurs de la région de l’Estrie	99
Encadré 3.3 – La grille de codification finale des entretiens semi-dirigés pour les employeurs de la région de l’Estrie	102
Tableau 3.1 – Caractéristiques des employeurs de la région de l’Estrie qui ont participé à l’étude	103
Tableau 4.1 – Les principaux défis de GRH des employeurs en Estrie.....	107
Tableau 4.2 – Les perceptions des employeurs à l’égard de la culture et des valeurs ..	112

organisationnelles	112
Tableau 4.3 – Les avantages d’embaucher des travailleurs immigrants aux yeux des employeurs de la région de l’Estrie participants.....	114
Tableau 4.4 – Les risques d’embaucher des travailleurs immigrants aux yeux des employeurs de la région de l’Estrie participants.....	118
Tableau 4.5 – Les attitudes des employeurs de la région de l’Estrie à l’égard des travailleurs immigrants	121
Tableau 4.6 – Les attitudes des employés perçues par les employeurs de la région de l’Estrie à l’égard des travailleurs immigrants	123
Tableau 4.7 – Les caractéristiques du processus de dotation impliquant des travailleurs immigrants à l’emploi d’employeurs de la région de l’Estrie	128
Tableau 4.8 – Les caractéristiques associées à l’accueil des candidats immigrants chez les employeurs de la région de l’Estrie	139
Tableau 4.9 – Les caractéristiques liées à l’intégration des travailleurs immigrants chez les employeurs de la région de l’Estrie	142
Tableau 4.10 – Les difficultés rencontrées par les employeurs en région en lien avec la barrière de la langue et les mesures mises en place	147
Tableau 4.11 – Les caractéristiques liées à la gestion du rendement et de la carrière des travailleurs immigrants chez les employeurs de la région de l’Estrie	149
Tableau 4.12 – Les accommodements consentis aux travailleurs immigrants par les employeurs de la région de l’Estrie	153
Tableau 4.13 – Les partenaires externes associés à des employeurs de la région de l’Estrie, en lien avec l’attraction, l’intégration et la rétention des travailleurs immigrants	156
Tableau 4.14 – Les pratiques des employeurs en région en lien avec l’intégration sociale des immigrants	161
Figure 4.1 – Les pratiques de gestion standard et adaptées à l’égard des travailleurs immigrants déployées par les employeurs de la région de l’Estrie.....	168

Figure 4.2 – Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l’Estrie qui collaborent avec des agences privées (n=3) par rapport à celles qui ne collaborent pas (en pourcentage) avec de semblables organisations	169
Figure 2.5 – Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants qualifiés chez les employeurs en région	190
Schéma 5.1 – Modèle-synthèse des variables influençant positivement l’attraction et 194	
l’intégration des travailleurs immigrants au sein des entreprises en région	194
Encadré 5.1 – Les pratiques de gestion favorisant l’intégration des travailleurs immigrants.....	196

Remerciements

Un travail de l'ampleur d'un mémoire ne serait possible sans la collaboration, l'accompagnement et le soutien de plusieurs personnes. Je tiens à les remercier pour leur contribution à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier madame Sylvie St-Onge et monsieur Sébastien Arcand pour leur encadrement exceptionnel. Leurs expertises respectives et complémentaires ont grandement contribué à la rédaction de ce mémoire. Leur grande disponibilité, leur réceptivité et leurs commentaires constructifs m'ont permis de me développer en tant que chercheuse. Je les remercie de m'avoir offert la chance de collaborer avec eux sur ce projet de recherche provincial qui, je l'espère, aura des incidences tant sur les plans théorique que pratique.

Je tiens également à remercier madame Lucie Morissette et messieurs Benoit Dostie et Jean-Pierre Dupuis qui ont accepté de faire partie du comité d'évaluation de ce mémoire. Je sais à quel point les professeurs sont impliqués dans une multitude de projets à HEC Montréal, et j'apprécie grandement le temps qu'ils prennent pour évaluer mon travail.

Je souhaite également souligner le travail exceptionnel de l'équipe de recherche au sein de laquelle j'ai pu évoluer. Faire partie d'un plus vaste projet de recherche et pouvoir collaborer avec des gens intelligents et intéressés m'ont grandement motivée à donner le meilleur de moi-même.

D'un point de vue plus personnel, je souhaite remercier les membres de ma famille, pour leur soutien et leur amour inconditionnels. J'ai toujours pu trouver auprès d'eux une oreille attentive afin de partager mes idées et mes réflexions. Leurs encouragements ont été particulièrement précieux dans les derniers mois ayant mené au dépôt de ce mémoire. Je tiens à les remercier pour la confiance qu'ils ont en mes capacités, même lorsque je doute, surtout lorsque je doute.

Finalement, je tiens à remercier mon meilleur ami, Rony Berbari, pour sa patience et son amour. Il m'a accompagnée et soutenue du début à la fin de mon cheminement universitaire, malgré les défis à relever, les obstacles à contourner et le temps restreint disponible pour notre amitié. Son calme, son sens critique et son intelligence m'ont inspirée pendant tout mon parcours et m'inspirent encore au quotidien.

Chapitre 1 - Introduction

L'étude qui suit porte sur l'attraction, la rétention et l'intégration des travailleurs immigrants en région. Dans un premier temps, nous aborderons le contexte de la recherche (1.1), puis la problématique (1.2), pour ensuite nous attarder plus spécifiquement aux travailleurs immigrants qualifiés (1.3), à la question et aux objectifs de la recherche (1.4) ainsi qu'au projet de recherche dans lequel s'insère le présent mémoire (1.5). Nous concluons cette introduction en évoquant les contributions de ce mémoire sur le plan théorique, empirique et sur le plan managérial (1.6), ainsi qu'en présentant le plan des autres chapitres de ce mémoire de maîtrise (1.7).

1.1 Contexte de la recherche

1.1.1 Des immigrants de plus en plus nombreux

Le contexte économique et géopolitique mondial ainsi que des événements comme la crise syrienne ont grandement favorisé les mouvements migratoires à l'échelle internationale (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2015). En 2013, près de 3,3 % de la population mondiale ne résidait pas dans son pays de naissance et 59 % de ces immigrants avaient choisi de s'établir dans l'hémisphère Nord (OCDE, 2013).

Quel que soit leur pays d'origine, les immigrants hautement qualifiés sont plus nombreux qu'auparavant (OCDE, 2013). Au fil du temps, les politiques en immigration ont évolué : alors qu'on encourageait par le passé la venue d'agriculteurs et de travailleurs manuels, on cherche désormais à accueillir des travailleurs qualifiés qui pourront rapidement intégrer le marché du travail. Au Canada, la juridiction responsable de l'immigration ne relève pas uniquement du fédéral, puisque les provinces, comme le Québec, peuvent sélectionner des immigrants qualifiés pour combler les besoins des employeurs.

1.1.2 Des immigrants peu et sous-utilisés

Malgré le rôle important que les immigrants qualifiés sont en mesure de jouer dans le développement économique et social, ceux qui arrivent au Québec ne parviennent pas tous à trouver un emploi. Entre 2006 et 2011, le taux de chômage des immigrants admis au Québec atteignait 18,5 %, un taux supérieur aux non-immigrants de cette province et supérieur à celui des immigrants établis dans les autres provinces du Canada.

Les écrits confirment que les immigrants peinent à s'intégrer au marché de l'emploi (Arcand *et al.*, 2009; Chicha et Charest, 2008; Boudarbat, 2011). Que ce soit en raison des difficultés à transférer le capital humain acquis à l'étranger ou en raison d'attitudes discriminatoires manifestées par les employeurs, les chercheurs constatent que les immigrants s'intègrent moins bien que les non-immigrants, et ce, encore plus au Québec que dans les autres provinces canadiennes. De plus, lorsqu'ils y parviennent, les emplois qu'ils occupent sont en général de moins bonne qualité et moins bien rémunérés, bon nombre d'immigrants étant, en effet, victimes de déqualifications.

Le taux de chômage des immigrants au Canada est lié à leur niveau d'instruction, au lieu d'obtention du diplôme et à l'appartenance à une minorité visible (Bourdarbat et Grenier, 2014). En effet, plus le niveau de scolarité des immigrants augmente, plus leur taux de chômage baisse, quoique le taux de chômage de ceux qui ont un diplôme d'études postsecondaires délivré à l'extérieur du Canada est de quatre points plus élevé que celui des diplômés canadiens. L'appartenance à une minorité visible augmente aussi le taux de chômage des diplômés, tant parmi les travailleurs immigrants que parmi les travailleurs natifs.

1.1.3 Baisse de la population active consécutive au vieillissement de la population

Le vieillissement de la population constitue un enjeu de taille pour la croissance économique du Québec. En effet, la démographie est un facteur qui peut influencer la croissance économique (Beauchamp-Legault, 2017). Selon le rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus (2011), le nombre de personnes en âge de travailler diminuera de façon importante d'ici 2030. La population totale du Québec devrait continuer de croître dans les prochaines années, mais à un rythme nettement réduit à compter de 2030 (Institut de la statistique du Québec, 2014). Simultanément, la population active diminuera entre 2016 et 2031 : la province passera alors d'une situation de surplus à une situation de rareté de la main-d'œuvre, tandis que la croissance du PIB au Québec devrait être à la baisse, du moins si l'on en croit les prévisions (Latulipe, St-Onge, Gagné *et al.*, 2017).

Une des solutions envisagées pour éviter cette pénurie de main-d'œuvre est le maintien en emploi des travailleurs âgés pour améliorer le taux d'activité de la population. Cependant, plusieurs Québécois souhaitent prendre leur retraite tôt, c'est-à-dire dès qu'ils sont admissibles et en ont les moyens (Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus, 2011). De plus, bien que ces travailleurs âgés présentent plusieurs atouts pour les employeurs, comme un important bagage de connaissances et

d'expertise ainsi qu'une polyvalence et une flexibilité appréciées, ils font également montre de certaines limites, notamment en ce qui concerne l'évolution des technologies de l'information et des communications et le manque de mobilité chez certains d'entre eux.

1.2 La problématique de recherche

Avec le vieillissement de la population et la pénurie de main-d'œuvre en région, les travailleurs immigrants qualifiés constituent une réponse aux besoins en ressources humaines des employeurs en région. Dans ce contexte, comment les employeurs peuvent-ils attirer, retenir et parvenir à intégrer les travailleurs immigrants au sein d'organisations souffrant d'une pénurie importante de main-d'œuvre?

Les écrits en gestion de la diversité proposent plusieurs solutions pour favoriser la dotation d'employés appartenant à des minorités, comme les immigrants. Les recommandations proposées par ces écrits ne sont cependant pas toujours directement applicables pour les employeurs en région, puisque que ceux-ci sont, pour la plupart, associés à de petites ou à de moyennes entreprises (PME) et n'ont pas toujours les moyens de se doter d'un département de ressources humaines. Il apparaît donc impératif de pouvoir énoncer des recommandations pratiques et adaptées aux réalités des employeurs en région.

En effet, il n'est plus uniquement question de volonté ou de souhait quand on parle d'intégration des travailleurs immigrants qualifiés en région. Les employeurs à l'extérieur des grands centres urbains constatent déjà les impacts de la pénurie de main-d'œuvre et ont besoin des connaissances et de l'expertise que peuvent leur offrir les travailleurs immigrants. Ce présent mémoire vise à répondre à cette problématique d'adéquation entre les besoins des employeurs en région et l'offre des travailleurs immigrants qualifiés. Bien que les employeurs soient conscients de leurs besoins, certaines attitudes et pratiques persistent et ne leur permettent pas de retenir en emploi les travailleurs immigrants qualifiés. Nous chercherons ainsi à identifier les attitudes et les comportements favorables à l'attraction, à la rétention et à l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés.

1.3 Sujet de la recherche : les travailleurs immigrants qualifiés en région

Au Québec, le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion définit différents types d'immigrants : les travailleurs permanents, les travailleurs temporaires, les étudiants

étrangers, les gens d'affaires, les parrains et les parrainés et, finalement, les réfugiés et autres clientèles.

Au Québec, la main-d'œuvre immigrante se trouve concentrée dans les centres urbains, principalement dans la région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR-M) (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2016). Près des trois quarts (74,4 %) des immigrants admis entre 2005 et 2014 et présents au Québec en 2016 résidaient en effet dans la RMR de Montréal. Si l'on considère la communauté métropolitaine de Montréal (CMM), ce chiffre s'élève même à près de 80,5 %. Ces immigrants ont également tendance à appartenir davantage à la catégorie de l'immigration économique, soit celle des travailleurs immigrants qualifiés, alors que l'on retrouve davantage d'immigrants apparentés à la catégorie des regroupements familiaux ou à celle des réfugiés en région.

Ce mémoire portera précisément sur les travailleurs immigrants qualifiés en région. L'appellation *en région* s'applique à **toute région administrative à l'extérieur de la région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR-M)** (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2016). Aussi, la définition retenue pour référer aux immigrants qualifiés en région est la suivante:

« Immigrants ayant une expertise reconnue dans un champ donné qui s'établissent dans une région administrative à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal. »

Cette définition se veut large, puisque les besoins en main-d'œuvre des employeurs en région sont multiples. Le terme *qualifiés* a pour objectif de préciser que les travailleurs immigrants dont il est question dans cette étude ont une expérience qui leur permet de se qualifier en tant qu'employé potentiel pour les employeurs.

1.4 Question et objectifs de la recherche

Peu de chercheurs et de praticiens se sont intéressés à l'impact des attitudes et des comportements des employeurs dans l'attraction, l'intégration et la fidélisation des immigrants. Bien que la mobilité internationale soit un sujet important en management, nous en savons encore peu sur l'accueil et l'intégration des immigrants qualifiés (Tatli, 2011, cité par Al Ariss, Koall, Ozbilgin et Suutari, 2012). L'entrée des immigrants dans une organisation et leur progression sont essentielles pour forger des connections et éventuellement construire des réseaux utiles. Une intégration inappropriée des immigrants qualifiés dans les marchés d'emploi locaux mène à une situa-

tion de sous-emploi et à une perte de talents, ce qui entraîne des pertes significatives pour les économies locales (Zikic, 2015). Or, nous croyons que les perceptions, les attitudes et les comportements des employeurs sont au cœur des processus d'attraction, de sélection et de rétention de la main-d'œuvre constituée par les travailleurs immigrants qualifiés.

D'emblée, mentionnons que l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants en région ne peuvent être réalisées sans l'action conjointe de plusieurs acteurs provenant de différents secteurs (gouvernemental, communautaire, privé). Plusieurs travaux ont déjà été consacrés au rôle du gouvernement et des immigrants dans ce processus d'intégration. La présente étude optera plutôt pour une perspective peu abordée dans la littérature, soit celle du rôle de l'employeur en région, afin de comprendre en quoi les attitudes et les comportements de ce dernier peuvent favoriser l'attraction, la rétention et l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés et non qualifiés. Voici plus précisément notre question de recherche:

Comment les entreprises du Québec localisées en régions peuvent-elles attirer, intégrer et retenir les travailleurs immigrants?

Pour y répondre, nous avons d'abord identifié les attitudes exprimées ainsi que les pratiques des employeurs en matière de recrutement, d'intégration organisationnelle et de rétention de la main-d'œuvre immigrante. Nous avons par la suite analysé les activités de GRH liées à l'attraction, lesquelles se définissent comme l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour inciter les travailleurs immigrants qualifiés à se joindre au personnel d'une entreprise, une définition issue de définitions proposées par différents auteurs (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004; Tremblay et Rolland, 2011; Alis, Besseyre des Horts, Chevalier, Fabi et Peretti, 2011; Saba et Dolan, 2013). Nous étudions ensuite les activités de GRH liées à l'intégration, qui se définissent comme l'ensemble des pratiques déployées par l'organisation pour accueillir et intégrer les nouveaux employés immigrants qualifiés aux équipes de travail en place (Dubois, Pelletier et Morin, 2009). Finalement, nous tenons compte des activités de GRH liées à la rétention, que nous définissons comme l'ensemble des pratiques déployées par l'organisation pour conserver les employés immigrants qualifiés qui contribuent à la réalisation de ses objectifs stratégiques (Dubois *et al.*, 2009; Saba et Dolan, 2013).

En effectuant cette analyse, notre objectif est d'identifier des similitudes entre les employeurs employant des travailleurs immigrants qualifiés pour déterminer les caractéristiques et les pratiques de ces employeurs susceptibles de favoriser l'intégration des travailleurs en question. Nous souhaitons mieux comprendre la réalité des employeurs en région qui ont une expérience

positive ou négative d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants. En comparant les attitudes et les comportements d'employeurs ayant vécu une expérience positive avec ceux d'employeurs ayant vécu une expérience moins réussie d'attraction, d'intégration et de rétention de travailleurs immigrants, nous voulons identifier, le cas échéant, les variables qui contribuent à une expérience positive.

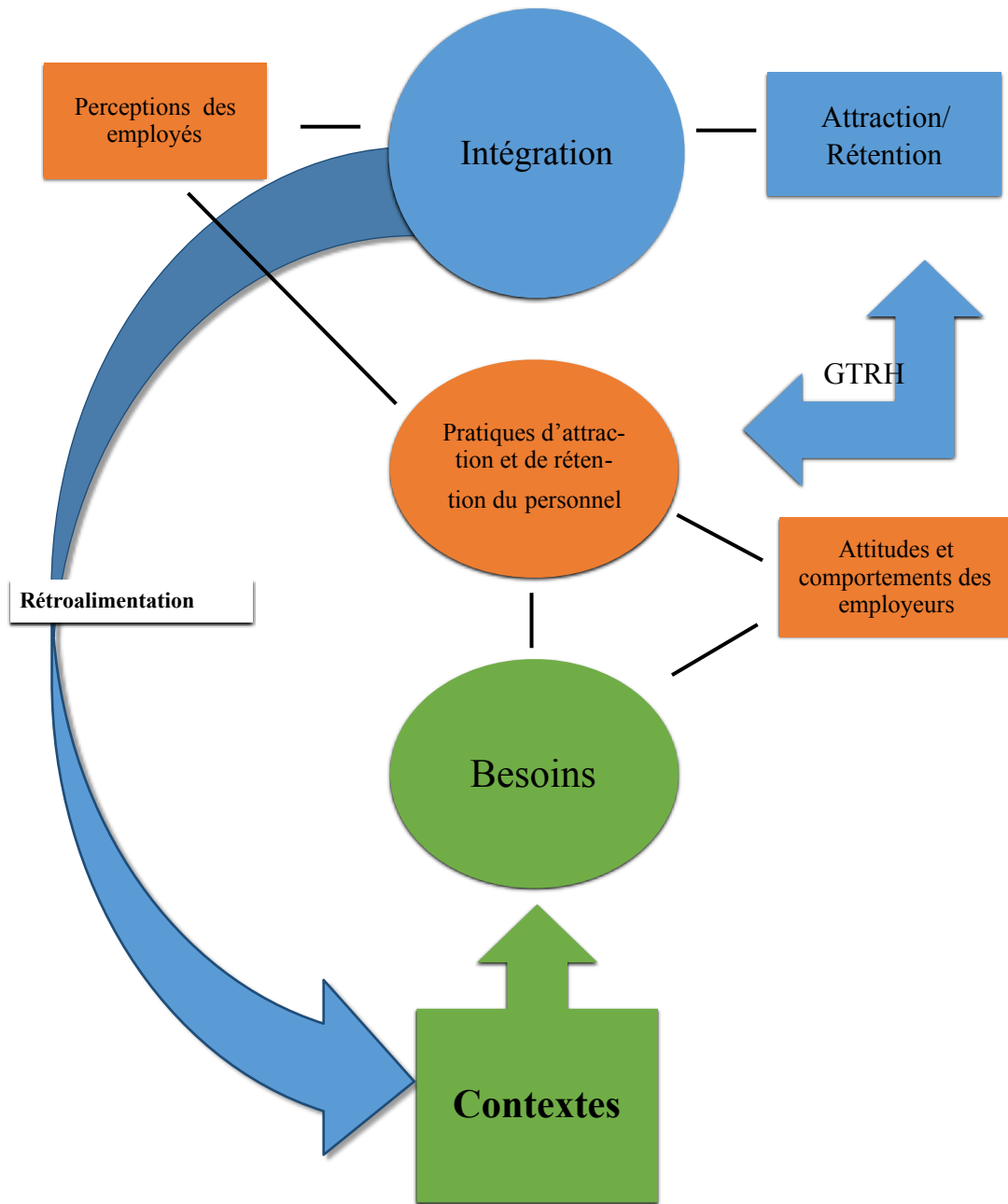
1.5 Programme de recherche dans lequel s'insère cette étude

Ainsi que présenté à la figure 1.1, ce mémoire s'inscrit dans un vaste projet de recherche prenant en compte plusieurs dimensions (macro, méso, micro) et permettant de contextualiser les attitudes et les comportements des employeurs en région, lesquels sont susceptibles d'avoir une influence sur l'attraction, la rétention et l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés.

Dans le bas de la figure (en vert), on observe le rôle des différents contextes régionaux (économique, politique et social) et les besoins de la région, cet ensemble constituant le niveau macro de la schématisation. La figure 1.1 montre en quoi ces contextes et ces besoins ont un impact sur les attitudes et les comportements, les pratiques d'attraction et de rétention et la perception des employés (représentés par des figures oranges). Finalement, en bleu, on situe les aspects intra-organisationnels qui représentent les effets des interactions et des pratiques de l'organisation sur l'intégration, la rétention et l'attraction de la main-d'œuvre immigrante, notamment en ce qui touche aux interactions entre employés de différents horizons ethnoculturels, natifs comme immigrants.

Réalisé en partenariat avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Intégration ainsi qu'avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ce projet comporte des visées pratiques. Le transfert des connaissances acquises lors du projet vers les preneurs de décision (employeurs, organismes d'employeurs, acteurs gouvernementaux) est ainsi prévu à la fin de ce projet.

Figure 1.1 – Modélisation des facteurs ayant un impact sur l’attraction, la rétention et l’intégration des travailleurs immigrants qualifiés et non qualifiés en région



Légende:

Couleur verte: Contexte d'action des entreprises

Couleur orange: Interactions et pratiques organisationnelles

Couleur bleue : Effets des interactions et pratiques sur l'intégration, la rétention et l'attraction de la main-d'œuvre immigrante

Source: Arcand *et al.*, 2016

L'objectif de cette activité de synthèse, de diffusion et de formation sera de permettre à ces acteurs d'être mis au fait des découvertes réalisées sur le terrain et de les outiller pour qu'ils puissent agir concrètement en mettant en place ou en facilitant la mise en place de bonnes pratiques de gestion du personnel constitué par les travailleurs immigrants qualifiés.

La méthodologie employée dans le projet de recherche à l'intérieur duquel s'inscrit ce mémoire s'appuie sur une approche triangulaire, répondant ainsi à l'appel de chercheurs s'intéressant à la question des travailleurs immigrants qualifiés et prônant cette approche (Al Ariss et Ozbilgin, 2010). Les chercheurs utiliseront ainsi les statistiques disponibles, un questionnaire en ligne distribué à un échantillon représentatif d'employeurs répartis dans différentes régions, ainsi que des données qualitatives colligées à l'aide d'entrevues semi-directives et de groupes de discussion pour brosser un portrait de la situation et répondre aux objectifs de recherche.

L'objectif du présent mémoire sera de mieux comprendre en quoi les perceptions, les attitudes et les comportements des employeurs peuvent être ou non à l'origine des difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre immigrante en région. Nous nous attardons ainsi à comprendre les interactions entre les figures oranges et les figures bleues de la figure 1.1. Dans le cadre de ce projet de recherche, des données qualitatives ont été colligées à l'aide d'entrevues semi-directives réalisées auprès d'employeurs répartis dans cinq régions du Québec, soit: 1) Cœur-du-Québec; 2) Capitale-Nationale; 3) Chaudière-Appalaches; 4) Estrie; 5) Mauricie.

Dans le présent mémoire, nous nous concentrerons sur l'analyse d'entrevues réalisés auprès de 16 employeurs de la région de l'Estrie. La population immigrante en Estrie représente 4,9 % de la population. (voir annexe A). Parmi les cinq régions participant à l'étude, l'Estrie est la région qui compte la plus grande proportion d'immigrants. Elle est suivie de près par la région de la Capitale-Nationale dont la population immigrante représente 4,5 % de la population totale. Les trois autres régions, Centre-du-Québec, Mauricie et Chaudière-Appalaches, ont une population immigrante qui représente une plus faible proportion de la population, soit respectivement 2,2 %, 1,9 % et 1,4 %. La région de l'Estrie se démarque ainsi légèrement des autres régions par sa capacité à attirer, intégrer et retenir des travailleurs immigrants, ce qui justifie le choix de cette région pour notre analyse. On pourra ainsi croire que les résultats obtenus en Estrie peuvent représenter des pistes de réflexion intéressantes pour les autres régions ayant des réalités similaires.

Le principal pays de naissance des immigrants est la France et 89,8 % des immigrants qui s'installent dans cette région connaissent le français. Les principaux employeurs de la région sont rattachés au secteur public, comme l'Université de Sherbrooke, le CHUS et la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke. Il apparaît pertinent de mieux comprendre la réalité des plus petits employeurs de la région, leurs besoins en main-d'œuvre et leurs perceptions à l'égard des travailleurs immigrants qui pourraient les aider à combler ces besoins, par exemple dans les principaux secteurs manufacturiers qui regroupent les produits métalliques, les produits en bois, les machines et les produits en caoutchouc et en plastique.

1.6 Utilités de la recherche

Comme mentionné dans les sections précédentes, mon mémoire contribuera à faire avancer les connaissances tant sur le plan théorique que sur le plan empirique et sera également utile sur le plan sociétal et managérial.

1.6.1 Sur le plan théorique

Une revue de la littérature sur les immigrants qualifiés (Al Ariss *et al.*, 2012) a permis de mettre en lumière le fait que les études sur les carrières des migrants se sont principalement concentrées sur des migrants avec des niveaux de compétences faibles. Notre étude vise ainsi à combler ce manque en analysant des entretiens effectués auprès d'employeurs d'immigrants qualifiés afin d'explorer les particularités de ces employeurs.

La littérature qui s'intéresse spécifiquement à l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés du point de vue de l'employeur est pratiquement inexistante. Les études sur les travailleurs immigrants qualifiés s'attardent principalement aux aspects macro de l'immigration ou aux défis individuels de ces travailleurs. On semble omettre le fait que plusieurs employeurs apparaissent ouverts et disposés à l'intégration de ces travailleurs au sein de leur organisation (Portenseigne, 2010). Al Ariss et Ozbilgin (2010) soulignent l'importance d'effectuer davantage de recherche afin d'analyser comment les attitudes des institutions sont contreproductives pour les organisations qui ne parviennent pas à faire pleinement usage du travail des immigrants et invitent également les chercheurs à adopter des approches interdisciplinaires pour mieux contextualiser les choix de carrière des travailleurs immigrants.

Étant donné le peu d'études recensées sur le thème, nous puiserons dans la littérature de la gestion de la diversité pour mieux répondre à notre question de recherche. En comparant nos résultats de recherche avec les connaissances issues de cette littérature, nous pourrons ainsi définir

dans quelle mesure l'état des connaissances peut nous aider à mieux comprendre sur quoi se fondent l'attraction, la rétention et l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés.

Ce projet de mémoire, en s'intéressant aux attitudes, comportements et pratiques des organisations qui favorisent l'intégration professionnelle des travailleurs immigrants qualifiés, nous permettra de proposer un cadre conceptuel ainsi qu'un modèle-synthèse des facteurs susceptibles d'influencer l'attraction, l'intégration professionnelle et la rétention en emploi des immigrants qualifiés en région. Les chercheurs intéressés par la question pourront approfondir les recherches sur certains des facteurs ciblés dans ce cadre et ce modèle ou élaborer davantage dans des recherches subséquentes.

1.6.2 Sur le plan empirique

Cette étude innove en explorant le point de vue des employeurs par l'entremise d'entretiens semi-directifs menés auprès d'employeurs de la région de l'Estrie comptant sur des immigrants qualifiés au sein de leur personnel. Le sujet étant peu étudié, cette méthode est particulièrement indiquée au stade actuel des connaissances, car elle permettra d'explorer plus en profondeur le thème central de ce mémoire. Nous pourrions ainsi comprendre davantage les variables influençant l'attraction, l'intégration et la mobilisation des immigrants qualifiés selon les attitudes et les pratiques des employeurs.

1.6.3 Sur le plan sociétal et managérial

Consciente de l'enjeu que représente l'intégration socioprofessionnelle des immigrants, la ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, M^{me} Kathleen Weil, dévoilait, le 7 mars 2016, la Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, *Ensemble, nous sommes le Québec*. Issue d'une vaste démarche de consultation publique, cette politique met de l'avant la volonté du gouvernement provincial de faire en sorte que l'immigration et l'intégration des personnes immigrantes et issues des minorités ethnoculturelles contribuent à la prospérité du Québec. Pour ce faire, il apparaît essentiel de promouvoir l'accès à l'emploi pour les travailleurs immigrants qualifiés.

En comprenant davantage les effets des perceptions et des pratiques organisationnelles sur l'intégration professionnelle de la main-d'œuvre immigrante qualifiée, l'analyse de nos résultats et les liens effectués avec les meilleures pratiques identifiées en gestion de la diversité nous permettront d'élaborer des recommandations en la matière. Ces implications managériales seront partagées par les responsables du projet de recherche dans lequel s'inscrit notre étude auprès des acteurs du milieu en vue de favoriser le développement de ces pratiques chez les employeurs en

région. Considérant le taux de chômage plus élevé pour les personnes immigrantes (11,15 % par opposition à 7,1% pour les natifs) (ISQ, 2016) et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée chez les employeurs en région, notre étude fournira des pistes de solutions concrètes pour permettre aux différents preneurs de décision de relever ces défis.

1.7 Plan des chapitres

Nous vous guiderons au cours des prochains chapitres à travers la réflexion qui nous aura permis d'en venir à élaborer ces recommandations. Vous trouverez ainsi dans le chapitre 2 une mise en contexte, notamment avec les définitions retenues pour étudier la population ciblée, une revue de la documentation nous permettant de répondre de manière directe ou indirecte à notre question de recherche ainsi qu'un cadre conceptuel et un modèle-synthèse reprenant les principales variables influençant l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants qualifiés selon la littérature. Ces deux figures font ainsi le lien entre les théories et les écrits étudiés dans le chapitre 2 et l'analyse des résultats dans le chapitre 5. Ce cadre conceptuel permettra d'opérationnaliser notre démarche afin de bien analyser les entrevues réalisées sur le terrain. Le chapitre 3 détaille davantage la méthodologie utilisée et ouvre la voie au chapitre 4, où nous nous plongeons dans l'analyse des résultats obtenus lors des entrevues avec les employeurs en région. Le chapitre 5 tracera des parallèles entre les études recensées et les résultats obtenus sur le terrain, afin de suggérer des pistes de réflexion pour approfondir l'étude du sujet ainsi que des recommandations pratiques à mettre en place au sein des organisations. En guise de conclusion, nous effectuerons au chapitre 6 un bref retour sur notre démarche et nous fournirons une réponse à notre question de recherche.

Chapitre 2 - Revue de la littérature

Ce chapitre vise d'abord à mieux comprendre les différents concepts de cette étude. Nous distinguons les types de travailleurs à mobilité internationale ainsi que les concepts d'attraction, d'intégration professionnelle et de rétention du personnel. Ensuite, nous présentons les différentes perspectives théoriques que les chercheurs ont adoptées à ce jour pour étudier l'attraction, la gestion et la rétention des immigrants. Nous proposons aussi une synthèse des écrits sur la gestion de la diversité, ces derniers s'avérant utiles et pertinents à prendre en compte pour identifier les variables influençant l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants. En effet, ces derniers sont souvent membres de groupes ciblés par les politiques et les programmes de gestion de la diversité. Finalement, sur la base de la revue des théories et des écrits conceptuels et empiriques précédents, ce chapitre propose une représentation schématique de l'ensemble des variables susceptibles d'influencer l'attraction, l'intégration professionnelle et la fidélisation des immigrants en régions. Nous avons regroupé différentes composantes dans un modèle-synthèse ainsi que dans un cadre conceptuel pour finalement rédiger une proposition. Le modèle-synthèse, le cadre conceptuel et notre proposition nous permettront de faire le pont entre les écrits recensés et les résultats obtenus lors d'entrevues avec les employeurs.

2.1 Définition des concepts-clés de la recherche

Les travailleurs à mobilité internationale (TMI) peuvent appartenir à divers groupes que l'on gagne à distinguer : les expatriés assignés, les expatriés auto-initiés, les immigrants et les réfugiés. Notre étude s'intéresse aux immigrants que l'on gagne à cerner en comparaison aux autres catégories de TMI. C'est l'objectif de cette section. Dans la mesure où nous nous concentrons sur l'attraction, l'intégration professionnelle et la rétention de cette catégorie de TMI, nous définirons ensuite ces concepts.

2.1.1 Typologie de travailleurs à mobilité internationale (TMI)

Tel que présenté au tableau 1.1, Doherty *et al.* (2013) distinguent différentes catégories de TMI selon huit dimensions : 1) l'initiation; 2) les objectifs; 3) la source de financement; 4) la motivation première; 5) la planification de la carrière; 6) la durée prévue du séjour à l'étranger; 7) l'emploi (le type de lien d'emploi); 8) la catégorie d'emploi. On peut remarquer que certaines de ces caractéristiques varient peu d'une catégorie de TMI à l'autre. Selon leurs champs d'intérêt, les auteurs traitent de trois grands types de mobilité internationale : l'expatriation à l'intérieur d'une organisation, l'expatriation auto-initiée et la migration.

A) *Le travailleur expatrié*

Les travailleurs expatriés effectuent une ou plusieurs expériences de travail à l'international pour le compte de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. L'entreprise offre à ses employés d'effectuer un mandat à l'étranger pour mener des projets ou réaliser des missions sur une base temporaire qui peut être de courte ou de longue durée. La durée des séjours définit alors le type de mobilité. On parle d'une mission de longue durée lorsque le séjour est de plus d'un an et implique la relocalisation de la famille de l'expatrié. On parle de mission courte si la durée est inférieure à un an ou six mois, mais plus longue qu'un voyage d'affaires, et que les membres de la famille ne suivent pas l'expatrié. Les membres de la famille restent aussi dans le pays d'origine quand les organisations proposent une assignation de voyage d'affaires, sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire. Les personnes ayant ce type d'assignation tendent à vivre dans des régions où les distances entre les pays sont courtes, par exemple en Europe continentale (Ballesteros Leiva, 2014).

L'expatriation relève d'une responsabilité conjointe de l'organisation et de l'employé. Les motivations de l'expatrié sont diversifiées : améliorer ses perspectives de carrière, vivre de nouvelles expériences, améliorer ses conditions de vie et celles de ses proches et augmenter sa rémunération.

Tableau 2.1 – Les huit dimensions distinguant les types de travailleurs à mobilité internationale

Dimension	Accent sur l'organisation				Accent sur l'individu			
	Court terme/ flexpatrié	Expatrié	Expatrié auto- initié organi- sationnel	Expatrié auto-initié	Expé- rience de travail à l'étranger	Étudiants internatio- naux		Immigration
Initiation	Dirigée par l'or- ganisa- tion	Dirigée par l'organisa- tion	Auto-initiée, mais financée par la compa- gnie	Soi	Soi	Famille/ soi	Plan d'immi- gration de la famille	Famille/soi
Objectifs	Projets de l'organi- sa- tion	Projets de l'organisa- tion	Projets de l'organisation	Indivi- duels	Indivi- duels	Indivi- duels	Fami- liaux	Familiaux/ individuels
Financement	Salaire et dépenses compen- sés par l'organi- sa- tion	Salaire et dépenses compensés par l'organisa- tion	Aide à la relocalisation	Privé	Privé	Privé	Privé	Privé

Accent	Carrière	Carrière	Carrière	Carrière/ aventure	Carrière/ aventure	Éduca- tion	Immigra- tion	Immigration
Carrière	Structu- rée/ tradition- nelle	Structurée/ traditionnelle	Structurée/ tradition- nelle	Planifiée	Opportu- niste	En déve- loppe- ment	En déve- loppe- ment	En dévelop- pement
Durée du séjour esti- mée	Courte, non-rési- dentielle	Non-perma- nente	Non-perma- nente	Non- perma- nente	Non- perma- nente	Non- perma- nente	En voie de deve- nir per- manente	Permanente
Emploi	Régulier	Régulier	Régulier	Régulier	Occasion- nel	Occa- sionnel, s'il y a lieu	Occa- sionnel, s'il y a lieu	De toutes sortes
Catégorie d'occupation	Habituel- lement profes- sionnelle	Habituelle- ment profes- sionnelle	Habituelle- ment profes- sionnelle	De toutes sortes	De toutes sortes	Aucune	Aucune	De toutes sortes
Exemples dans la litté- rature	(Maye- rhofer <i>et al.</i> , 2011a; Mayerho- fer <i>et al.</i> , 2011b)	(Harvey et Moeller, 2009; Lazarova <i>et al.</i> , 2010)	(Blenkinsopp <i>et al.</i> , 2010; Altman et Baruch, 2012)	(Doherty <i>et al.</i> , 2011; Jokinen <i>et al.</i> , 2008)	(Inkson <i>et al.</i> , 1997; Myers et Inkson, 2003)	(Salisbury <i>et al.</i> , 2009)	(Arango, 2000; Castles et Miller, 2003)	

Source : Doherty *et al.*, (2013). « Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates : Clarification of the research stream », *Career Development International*, vol. 18, no 1, p. 105.

B) L'expatrié auto-initié

Les travailleurs auto-expatriés initient leur recherche d'emploi et leur déménagement dans un autre pays. Doherty *et al.* (2013) expliquent que l'origine du terme *auto-expatrié (self-initiated expatriate)* proviendrait des travaux d'Inkson *et al.* (1997), qui exposaient les différences entre les expatriés envoyés à l'étranger par leur employeur et les jeunes professionnels choisissant, sur une base volontaire, de quitter temporairement leur pays pour une « expérience outre-mer ». Les auteurs Suuntari et Brewster (2000) ainsi que Myers et Pringle (2005) ont utilisé le terme *expériences à l'étranger auto-initiées (self-initiated foreign experiences [SIFE])*, alors que McKenna et Richardson (2007) ont plutôt parlé de *professionnels internationalement mobiles indépendants (independent internationally mobile professionals [IIMP])*. En 2008, l'expression *expatriés auto-initiés* a été utilisée par Doherty et Dickmann (2008) ainsi que par Jokinen *et al.* (2008) et elle a été retenue lors d'un symposium de l'Academy of Management intitulé « Self-initiated Foreign Experiences », qui s'est tenu en 2009. Selon les auteurs mentionnés, l'expres-

sion *expatrié auto-initié* inclut deux composantes : la relocalisation dans un autre pays doit être initiée volontairement par une personne qui peut exercer divers emplois (p. ex. cadres, professionnels, électriciens, travailleurs de la construction, coiffeurs). Dans le cas de l'expatriation auto-initiée, la carrière devient la responsabilité unique de l'individu. Doherty *et al.* (2013) ont recensé plusieurs études qui démontrent que les personnes intéressées par la mobilité seraient en premier lieu motivées par l'aventure et le désir de vivre des expériences au sein d'autres cultures plutôt que par le cheminement de carrière en soi.

C) Le travailleur immigrant : différences et similarités avec l'expatrié volontaire

La différence entre les immigrants et les autres TMI reste plus floue, bien que des distinctions implicites dans l'emploi des deux termes permettent de saisir certaines nuances. Pour Zikic (2015), il importe de distinguer les immigrants qualifiés des autres travailleurs internationaux comme les expatriés et les expatriés auto-initiés, puisque leur transition est indépendante de toute organisation et que leur statut initial d'immigrant (contrairement aux expatriés auto-initiés) implique souvent plusieurs barrières structurelles qui entravent leur capacité à agir comme des agents indépendants.

La confusion entre les deux termes pourrait s'expliquer par le fait que ce serait les populations étudiées qui auraient déterminé la définition, suivant une approche constructiviste. Les populations étudiées par les chercheurs ont contribué à développer le champ d'études selon une tangente particulière. Ainsi, des auteurs (Doherty *et al.*, 2013; Al Ariss et Crowley-Henry, 2013) ont constaté que la majorité des études sur les travailleurs auto-expatriés portaient sur des travailleurs provenant de pays développés comme les États de l'Europe de l'Ouest, les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. En comparaison, lorsque les expatriés proviennent de pays moins développés, les chercheurs avaient plutôt tendance à les qualifier de migrants ou d'immigrants, sans offrir de justifications rationnelles, théoriques ou méthodologiques. Ainsi, les migrants apparaissent souvent associés à un déplacement d'un pays moins développé vers un pays développé, alors que les expatriés auto-initiés procéderaient à une relocalisation d'un pays développé à un autre. L'origine géographique et la destination de la mobilité internationale seraient ainsi les premiers critères différenciant les auto-expatriés initiés des travailleurs immigrants. Notons toutefois que cette dernière distinction n'est cependant pas aussi claire selon la recension d'Al Ariss (2010).

Al Ariss et Crowley-Henry (2013) considèrent que l'utilisation de ces deux termes contribue à perpétuer et à soutenir une image stéréotypée des migrants, qui seraient moins avantagés en ce qui touche leur pays d'origine et leur ethnicité, comparativement aux travailleurs auto-expatriés,

qui eux bénéficieraient du privilège d'avoir fait le choix de la mobilité internationale. Al Ariss (2010) souligne la connotation négative que peut avoir le terme *migrant* dans les sociétés d'accueil où on l'emploie pour référer à des personnes de statuts sociaux « inférieurs ». La littérature sur les expatriés auto-initiés emploie une perspective plus positive et ne se penche pas sur les expériences de personnes provenant de minorités ethniques qui entreprennent une carrière à l'international. La symbolique du statut de migrant en relation avec celui de l'expatrié auto-initié constituerait ainsi un deuxième critère distinguant ces deux catégories de TMI. À la lumière de leur revue de la littérature, Al Ariss et Crowley-Henry (2013) invitent les chercheurs à considérer de manière plus inclusive la définition du terme *auto-expatrié* tout en tenant compte des particularités individuelles, organisationnelles et macro-contextuelles. Au niveau organisationnel, par exemple, ils suggèrent de tenir compte de la manière dont les employeurs gèrent la carrière des travailleurs auto-expatriés, catégorie qui inclurait les immigrants qualifiés.

Un autre facteur permettant de différencier les auto-expatriés et les immigrants est celui de la durée du séjour, temporaire pour les auto-expatriés et permanente pour les immigrants. Cependant, les expatriés auto-initiés n'ont pas toujours une idée précise de la durée de leur séjour et plusieurs expatriés choisissent de s'établir dans le pays hôte pour être des migrants permanents. Comme critère supplémentaire, Al Ariss (2010) considère la nature imposée ou volontaire de l'immigration pour distinguer les auto-expatriés des migrants. Les migrants le feraient par nécessité, alors que les expatriés auto-initiés le feraient par choix. Toutefois, cette distinction n'est pas toujours valide puisque les migrants peuvent choisir de rester à l'étranger pour des raisons professionnelles, culturelles ou économiques.

Finalement, il importe d'observer que, parmi les travailleurs immigrants qualifiés, on peut retrouver les migrants élites qui maintiendraient leur statut professionnel dans le pays hôte. Groutsis et Arnold (2012) définissent les migrants élites comme une catégorie qualifiée de migrants ayant un diplôme universitaire ou une expérience étendue dans un champ donné, comme les spécialistes, les dirigeants, les gestionnaires seniors, les techniciens spécialisés, les investisseurs, les physiciens, les gens d'affaires, les « travailleurs-clés » et les travailleurs autonomes.

D) Le réfugié

Les réfugiés sont pris en charge par l'État ou parrainés lors de leur arrivée au pays. Leur statut est accordé à la suite d'une demande d'asile. Issus de l'immigration humanitaire, ils ne sont pas toujours aptes à intégrer le marché du travail dès leur arrivée. Ils ont accès à des mesures de soutien temporaire comme l'hébergement, l'apprentissage de la langue (la francisation au Québec) et l'aide juridique pour les adultes, en plus de l'éducation préscolaire et de l'enseignement pri-

maire et secondaire pour les jeunes (ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017b). Les réfugiés peuvent également n'être que de passage sur leur terre d'accueil. Le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés fait la promotion de trois solutions durables pour les réfugiés, soit le rapatriement volontaire dans le pays d'origine, l'intégration au niveau local dans un pays hôte et la réinstallation dans un pays tiers. On ne peut donc pas considérer que les réfugiés peuvent ou souhaitent s'intégrer professionnellement dans le pays d'accueil.

2.1.2 La définition des « immigrants qualifiés en région » comme sujet de cette étude

Plusieurs auteurs s'entendent pour définir les immigrants qualifiés comme des migrants ayant au moins un diplôme universitaire ou une équivalence dans leur pays d'origine, ou une expérience étendue dans un champ donné (Fosslund, 2013; Zikic, 2015). Ces travailleurs immigrants qualifiés proviennent souvent de pays en voie de développement et ont jusqu'ici très peu retenu l'attention des chercheurs en gestion (Zikic, Bonache, et Cerdin, 2008; Al Ariss et Ozbilgin, 2010), qui se sont traditionnellement intéressés aux expatriés et, récemment, aux travailleurs auto-expatriés (*self-initiated expatriates*) qui occupent des emplois plus qualifiés. Cette littérature semble ainsi faire référence à ce que le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion du Québec (2017a) considère comme une immigration de gens d'affaires, et non aux immigrants qualifiés qui sont ceux qui nous intéressent ici.

La littérature qui s'intéresse aux migrants ne semble pas non plus amener plusieurs réponses aux questions liées à l'attraction, à la rétention et à l'intégration des travailleurs immigrants qualifiés. Lorsque l'on emploie le terme *migrant* dans plusieurs articles, l'accent est mis sur le travail ou l'emploi (plutôt que sur la carrière), ou même plutôt sur les conditions difficiles de sous-emploi ou de non-emploi. En gestion, les études sur les migrants mettent l'accent sur les caractéristiques démographiques et sur le niveau de scolarité, en plus de laisser entendre que ces personnes sont discriminées dans le cadre de leurs expériences professionnelles, qu'elles sont sous-employées ou non employées et qu'elles ne peuvent pas pleinement apprécier leur choix de carrière. Lorsqu'on aborde le sujet des immigrants qualifiés dans la littérature en gestion, on mentionne par exemple le recul de ceux-ci sur le plan professionnel, notamment lorsqu'ils acceptent des emplois pour lesquels ils sont surqualifiés. On utilise également le terme pour faire référence aux expériences de travail de personnes non qualifiées, moins scolarisées et provenant de pays moins développés (Al Ariss et Crowley-Henry, 2013). Par ailleurs, des chercheurs (souvent des économistes ou des sociologues) ayant mené des études quantitatives ont adopté une perspective macro en analysant les avantages économiques de la migration, les statistiques d'emploi des immigrants ainsi que le recrutement ou l'exode des cerveaux.

Aux fins de ce mémoire, le terme *en région* correspond à **toute région administrative à l'extérieur de la région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR-M)** (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2016). Aussi, la définition retenue pour référer aux immigrants qualifiés en région est la suivante :

« Immigrants ayant une expertise reconnue dans un champ donné qui s'établissent dans une région administrative à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal. »

Cette définition se veut volontairement large, puisque les besoins en main-d'œuvre des employeurs en région sont multiples. Le terme *qualifiés* a pour objectif de préciser que les travailleurs immigrants dont il est question dans cette étude ont une expérience qui leur permet de se qualifier en tant qu'employés potentiels pour les employeurs.

2.1.3 L'attraction, l'intégration professionnelle et la rétention : définitions et principaux modèles conceptuels

L'attraction, l'intégration et la rétention du personnel sont trois activités de GRH. Les actions de recrutement (ou de dotation) visent à attirer, à embaucher, à accueillir et à intégrer le personnel. Nous étudions dans le présent travail les pratiques qu'utilisent les organisations pour accueillir, intégrer et retenir les immigrants qualifiés et non qualifiés.

A) L'attraction et le modèle d'attraction-sélection-attribution

La dotation doit être alignée sur le type de stratégie de l'entreprise et être cohérente avec son système d'emploi. On peut donc définir le recrutement comme « l'ensemble des actions entreprises par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou à l'avenir un poste vacant, les sélectionner et les intégrer » (Alis *et al.*, 2011). Pour St-Onge *et al.* (2004), « le recrutement est l'ensemble des activités d'information concernant les postes vacants au sein de l'entreprise. Son objectif est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer comme candidates à un poste. » Nous retenons cette dernière définition. Pour une organisation, le recrutement vise à trouver un nombre suffisant de candidats possédant les qualifications requises pour satisfaire ses besoins en main-d'oeuvre immédiats ou à plus long terme (Tremblay et Rolland, 2011; Saba et Dolan, 2013).

L'attraction constitue la première étape du processus de recrutement. L'attraction serait liée aux attributs de l'emploi et de l'organisation, dont l'image de marque (Morin *et al.*, 2014; Morin et Dauphin-Daffe, 2014). Selon Morin *et al.*, (2014), les définitions de l'attraction peuvent être

classées selon deux points de vue. D'une part, l'attraction correspond à un affect positif à l'égard d'une organisation faisant en sorte qu'un candidat souhaite initier une relation d'emploi avec elle. D'autre part, l'attraction correspond à la capacité d'une organisation à inciter un candidat à la percevoir comme un endroit positif de travail.

Selon Dubois *et al.* (2009), l'attraction serait liée à trois éléments: la réputation de l'entreprise, les avantages offerts par l'entreprise et la correspondance entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Dans le cadre de cette étude, nous définissons **l'attraction comme « l'ensemble des pratiques mises en œuvre par un employeur pour inciter les travailleurs immigrants à se joindre à son personnel »**.

À ce jour, le modèle d'attraction du personnel le plus connu est celui de l'attraction-sélection-attribution développé par Schneider (1987). Selon la théorie de l'attraction-similarité (Similarity-Attraction Theory), les gens seront attirés, pour des raisons existentielles et de comparaison sociale, par des personnes qu'ils perçoivent comme similaires à eux. Un exemple connu de cette théorie est le cycle Attraction-Sélection-Attrition (ASA), une extension du concept d'ajustement personne-environnement (Schneider, 1987).

Ce modèle peut expliquer les effets de la diversité dans les équipes de travail. Schneider *et al.* soutiennent que les organisations évoluent naturellement vers une plus grande homogénéité sociale parce que les personnes préfèrent se retrouver avec des gens qui sont similaires à eux (Coates et Carr, 2005; Jackson et Joshi, 2011). Lors de la recherche d'emploi, les gens seraient initialement attirés par des organisations qui sont composées de gens qu'ils croient être comme eux. Lors de l'évaluation des candidatures, les recruteurs seraient plus susceptibles de se faire une impression favorable des candidats qui semblent « correspondre » (*fit*) à l'organisation. Une fois ces personnes embauchés, les perceptions de similarité continueraient de jouer un rôle : les employés qui ne semblent pas correspondre au profil de l'organisation seraient plus susceptibles de ressentir de l'insatisfaction et de quitter. Au fil du temps, ces dynamiques font en sorte que les organisations deviennent plus homogènes. Certains chercheurs ont soutenu que les processus ASA expliquent également l'homogénéisation démographique graduelle au sein des organisations, ce qui peut favoriser l'efficacité en raison des similarités partagées par les membres, mais aussi nuire à la créativité et à la capacité à s'adapter à des circonstances changeantes.

Au sein des équipes de travail, le modèle d'attraction-sélection-attribution, la théorie sociale de l'identité et la théorie du capital social suggèrent que la diversité dans une équipe de travail

risque d'entraver l'efficacité et la fréquence des communications, alors qu'une homogénéité devrait faciliter l'efficacité des communications. Plusieurs études appuient ces hypothèses.

B) L'intégration

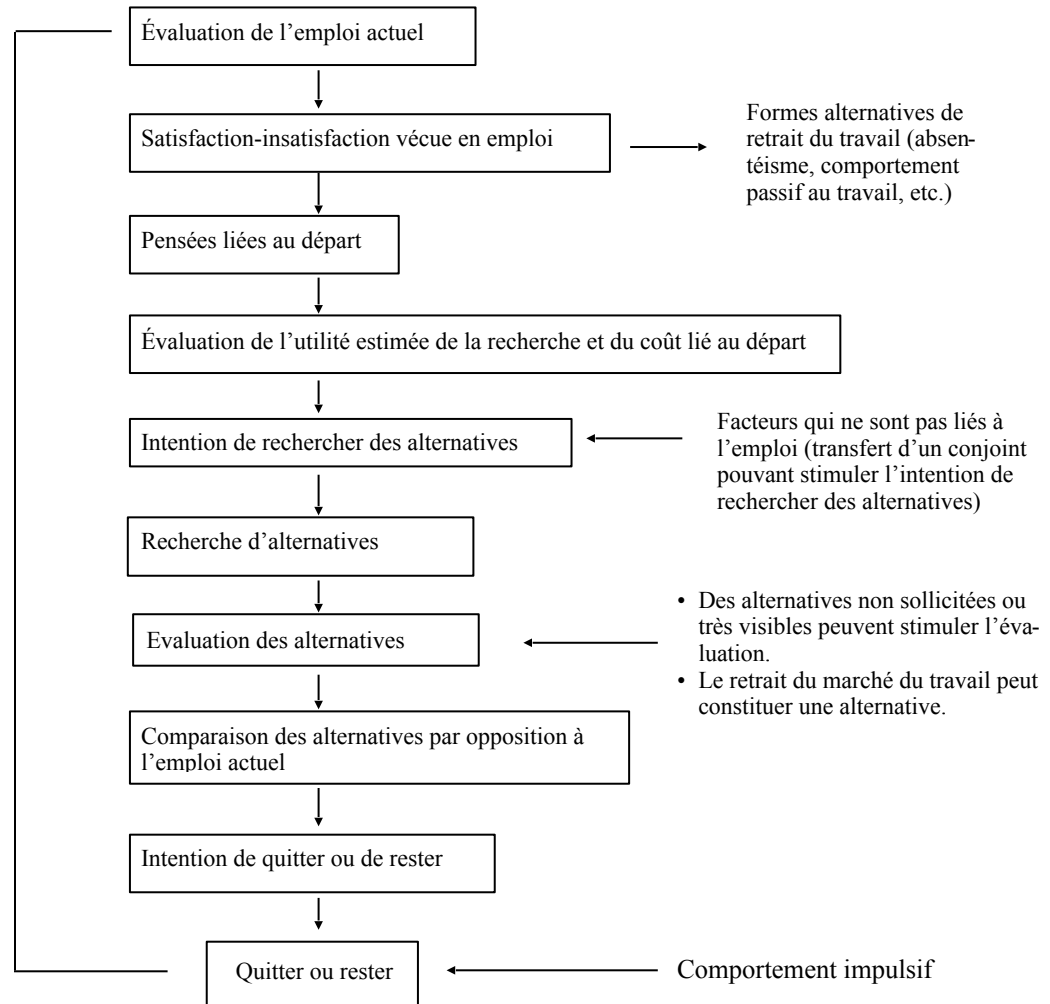
Après avoir réussi à recruter des travailleurs immigrants qualifiés, l'organisation doit s'assurer de parvenir à les intégrer. Plus les personnes se sentiront à l'aise lors de leur arrivée dans leur milieu de travail, plus elles pourront être rapidement efficaces et productives, d'où l'importance de la qualité de l'accueil (Cornet et Warland, 2008). En effet, la capacité d'un employé à maîtriser pleinement sa tâche dépend en grande partie de l'accompagnement et de la formation qu'on lui aura fournis. Dans cette étude, nous définissons **l'intégration professionnelle comme « l'ensemble des pratiques déployées par l'organisation pour accueillir et intégrer les nouveaux employés immigrants aux équipes de travail en place et les amener éventuellement à prendre la relève ».**

C) La rétention et les modèles de roulement du personnel

Si l'organisation réussit à bien intégrer les travailleurs immigrants qualifiés au travail, elle peut espérer les conserver à moyen ou à long terme. L'organisation souhaitera effectivement maintenir en poste un employé formé et qualifié qui lui permettra de bien performer, tout en évitant des coûts supplémentaires associés au processus d'embauche advenant son départ ou son roulement. La rétention ou la fidélisation correspond aux mesures mises en place pour décourager le personnel de quitter l'organisation, ou encore pour le mobiliser et améliorer son engagement au travail et son bien-être. En effet, les stratégies de fidélisation visent à arrimer les besoins et attentes des employés aux objectifs organisationnels. Aux fins de cette étude, **la rétention regroupe « l'ensemble des pratiques déployées par l'organisation pour conserver les employés immigrants à son emploi ».**

À ce jour, une pléiade de chercheurs ont analysé les déterminants pour comprendre les départs ou le roulement du personnel. Deux grands modèles expliquent le roulement du personnel : celui de Mobley (1977) et celui de Steers et Mowday (1981). Présenté à la figure 2.1, le modèle de Mobley (1977) témoigne des liens entre la satisfaction au travail, le roulement du personnel et les étapes amenant l'employé à décider de quitter son organisation.

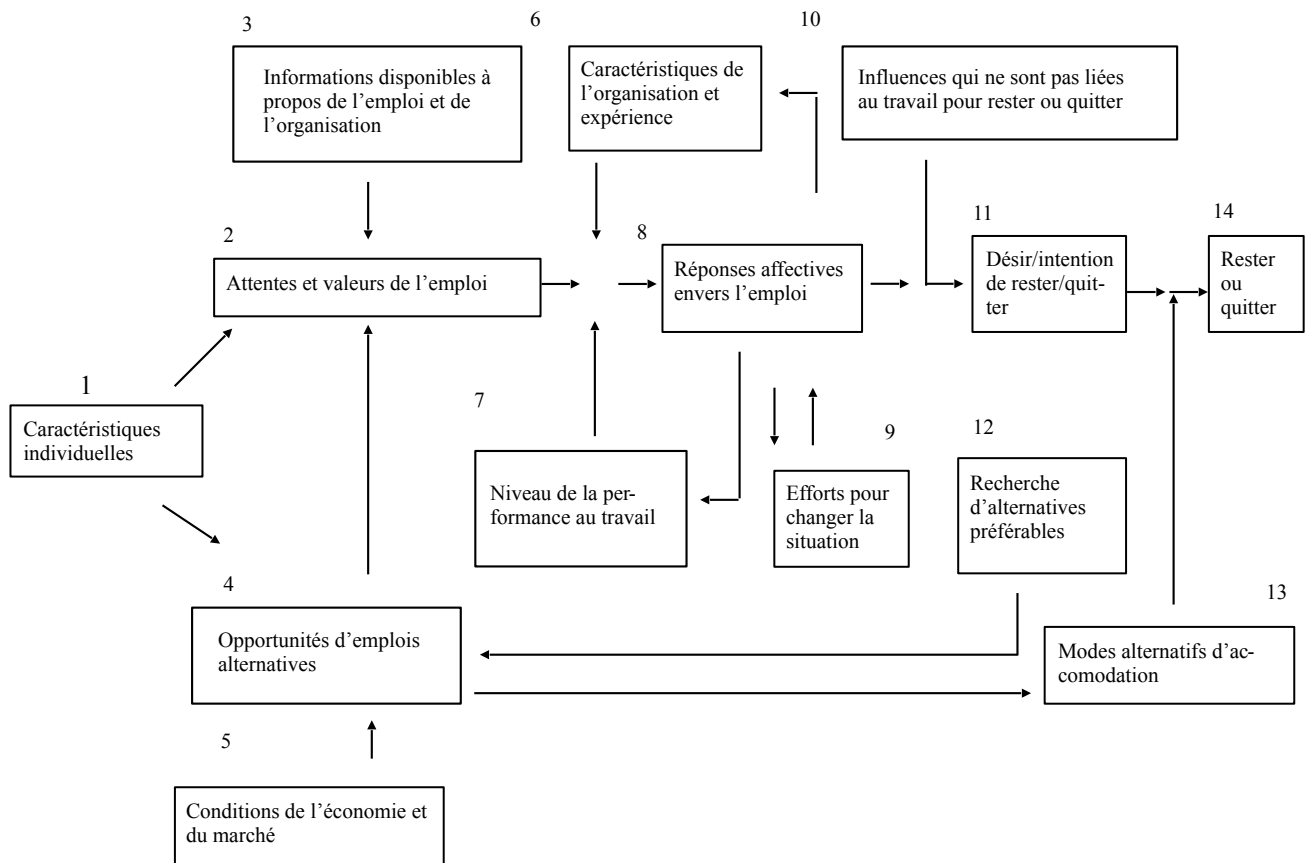
Figure 2.1 – Le processus décisionnel menant au départ (roulement) d’un employé selon Mobley (1977)



Source : Traduit de MOBLEY, W. H. (1977), *Intermediate linkages in the relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover*, Journal of Applied Psychology, vol. 62, p. 238.

Présenté à la figure 2.2, le modèle de Steers et Mowday (1981) explique la dynamique du processus de roulement externe et volontaire en trois parties : le lien entre les attentes et les valeurs de l'employé et ses attitudes au travail, le lien entre ses attitudes au travail et son intention de quitter (ou de rester) et le lien entre son intention de quitter (ou de rester) et sa décision finale de quitter (ou de rester).

Figure 2.2 – Le modèle des déterminants du roulement volontaire de Steers et Mowday (1981)



Source : Traduit de Steers, R. M. et Mowday, R. T. (1981), *Employee turnover and post-decision accommodation processes*, Research in Organizational Behavior, L. L. Cummings et B. M. Staw Editors, p. 123.

La présente étude nous permettra de découvrir si ces modèles sont cohérents avec l'expérience de rétention et de roulement des travailleurs immigrants au sein des organisations localisées en région. Notre étude nous permettra d'observer les liens entre les attitudes et les comportements de l'employeur et les différents facteurs illustrés en lien avec les employés (par exemple, différences individuelles, attitudes et valeurs de l'employé) dans ces deux modèles.

2.2 Synthèse des perspectives théoriques utilisées dans les écrits sur les immigrants

La recherche sur les immigrants s'est appuyée sur différentes perspectives théoriques. Dans cette section, nous proposons un résumé de ces principales théories, soit la théorie du capital social (Bourdieu, 1980 et 1985), la théorie de la carrière intelligente (Arthur *et al.*, 1995), la théorie

des ressources (Barney, 1991), la théorie de la carrière sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996), la théorie de l'identité sociale (Berger et Luckmann, 1966; Tajfel *et al.*, 1971; Turner *et al.*, 1987), la perspective démographique organisationnelle (Pfeffer, 1983), le modèle de l'ajustement à l'expatriation (Black *et al.*, 1991) et le modèle des stratégies d'adaptation des immigrants (Al Ariss, 2010).

2.2.1 La théorie du capital social (Bourdieu, 1980 et 1985)

La théorie du capital social (ou théorie des réseaux sociaux) (Bourdieu, 1980 et 1985) met en lumière les interactions sociales qui créent de la valeur pour les personnes et les groupes. Le capital social est composé des ressources actuelles et potentielles qui se trouvent à l'intérieur du réseau d'une personne ou d'un groupe par l'entremise des relations sociales ou des relations reliées à l'emploi (Jackson et Joshi, 2011). Selon cette théorie, la diversité au sein d'une équipe peut être à la fois bénéfique et néfaste.

D'une part, elle peut s'avérer néfaste parce qu'elle risque de limiter le développement et l'utilisation du capital social interne entre ses membres. Selon le modèle d'attraction-sélection-attrition, les réseaux ont tendance à être homophiles (ou moins diversifiés) : les relations sociales se produisent donc plus fréquemment entre des membres plus stables, ayant des attributs similaires et évoluant dans un contexte où règne une plus grande confiance interpersonnelle.

D'autre part, la diversité peut s'avérer positive pour l'accumulation d'un capital social externe à l'extérieur des équipes de travail. En effet, pour être efficace, une équipe de travail peut avoir besoin de bien coordonner le travail avec d'autres équipes, d'obtenir de l'information et des ressources à l'extérieur du groupe et de gérer des relations avec des partenaires externes. Pour réaliser des objectifs reliés à la tâche, le capital social externe peut s'avérer tout aussi utile que le capital social interne. Selon Burt (1992), une personne qui crée un pont entre deux acteurs non connectés se trouve dans une position avantageuse puisqu'elle peut contrôler l'échange des ressources entre eux. Les équipes diversifiées ont davantage de chances d'être composées de personnes agissant comme un « pont ». Au sein des équipes qui ne bénéficient pas d'un réseau de contacts externes, tout conflit interne associé à la diversité risque de nuire à la performance de l'équipe. Cependant, pour les équipes dont les tâches requièrent de la coordination et de l'interdépendance avec des personnes externes, les avantages de la diversité risquent d'être plus grands que les inconvénients. La logique de la théorie du capital social est également cohérente avec les programmes de mentorat qui encouragent les employés à développer leur réseau au sein de l'organisation pour créer un milieu plus inclusif (Jackson et Joshi, 2011).

Appuyé sur la théorie du capital de Bourdieu (1986), Fossland (2013) traite des différentes formes de capital (économique, culturel, social et symbolique) que doivent acquérir les immigrants pour obtenir un travail qualifié. Le capital représente les compétences et les acquis des immigrants lors de leur recherche d'emploi et lors de leur intégration professionnelle dans leur pays d'accueil.

2.2.2 La théorie de la carrière intelligente (Arthur et al., 1995)

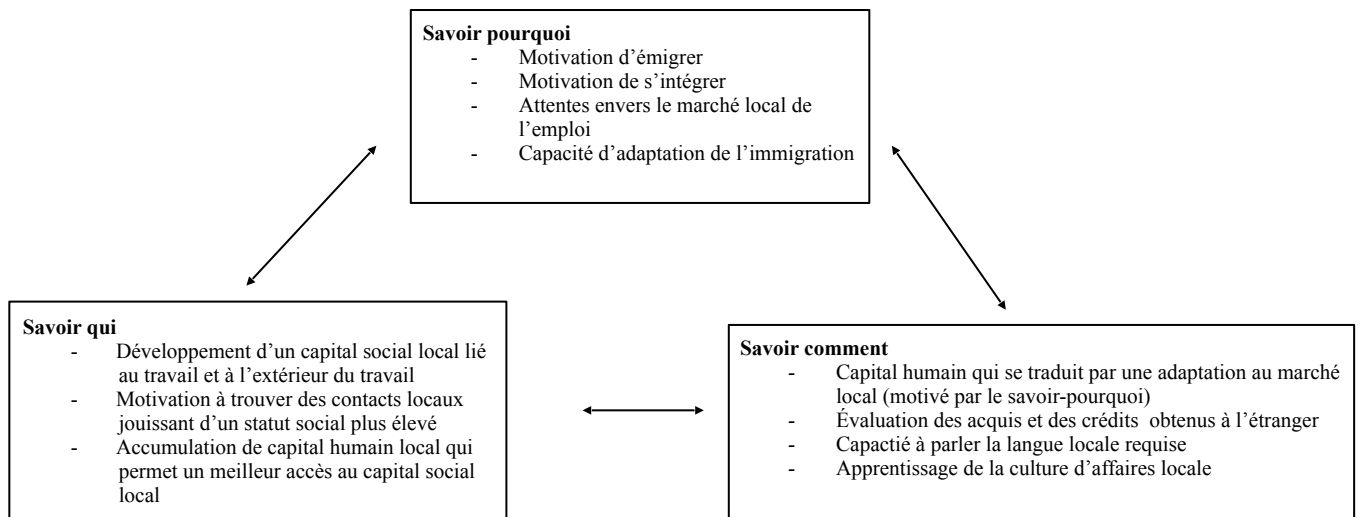
La théorie de l'entreprise intelligente décrit trois principales compétences (Quinn, 1992, cité par Zikic, 2015). D'abord, la culture organisationnelle, avec ses valeurs, ses croyances et son impact potentiel sur le bien-être, l'identification et les comportements des employés. Ensuite, le savoir-faire de la firme qui est fonction des compétences et des connaissances des employés. Finalement, les réseaux de relations interpersonnelles à travers lesquels la firme acquiert des ressources pour réaliser des activités créatrices de valeur. Suivant cette théorie, le talent des employés et l'intelligence collective constituent la fondation pour le développement des compétences de la firme. L'organisation doit se concentrer sur le déploiement et le développement de ses ressources intellectuelles et promouvoir la « carrière intelligente » des employés, puisque le capital humain s'avère source d'avantages compétitifs.

La théorie de la carrière intelligente (Arthur *et al.*, 1995) permet de comprendre les liens entre les trois principales compétences de l'entreprise intelligente et les employés. Les carrières intelligentes peuvent être décrites suivant trois compétences-clé des personnes associées à chacune des compétences de la firme, soit le capital motivationnel, le capital humain et le capital social (Zikic, 2015). Ces trois types de capital se développent de manière complémentaire. Les carrières intelligentes sont décrites à l'opposé des carrières organisationnelles associées à une progression hiérarchique et peuvent être liées à des réseaux externes. Appliquée aux immigrants, cette théorie démontre que leur adaptation au marché local du travail repose sur l'accumulation et le déploiement de ces différentes formes de capital comme l'illustre la figure 2.3.

Le « savoir pourquoi » des immigrants, qui correspond à leurs motivations à migrer et à quitter leur pays d'origine, peut influencer la manière dont ils gèrent leur carrière dans le pays d'accueil. Les immigrants qualifiés peuvent rechercher un emploi dans un autre pays en fonction de leurs perceptions des facteurs de « pression » (push) pour quitter leur pays, comme le manque d'opportunités d'emplois, les troubles sociaux ou civils, ou encore en fonction de leurs perceptions des facteurs de « traction » (pull) vers un autre pays, comme l'amélioration de leurs conditions de vie ou l'amélioration de leurs perspectives d'emploi et de leurs rétributions financières. Les perceptions des immigrants à l'égard des facteurs de pression ou de traction influenceraient

leurs efforts d'intégration : ceux qui perçoivent la possibilité de perdre beaucoup dans leur pays d'accueil seraient moins motivés à s'intégrer, et vice versa. Il a aussi été démontré que les immigrants ont une plus grande motivation à s'ajuster, à bien performer et à conserver leur emploi lorsqu'ils reçoivent un plus grand appui de leur famille pendant leur période d'installation et d'adaptation à l'étranger (Zikic, 2015). Dans leur étude, Zikic et al. (2010, cités par Zikic, 2015) ont observé que certains immigrants étaient très motivés à s'adapter pour favoriser leur nouvelle orientation de carrière, ce qui ne les empêche pas d'être conscients des obstacles à surmonter.

Figure 2.3 – Les trois types de capital de carrière des immigrants qualifiés



Source : Traduit de Zikic, Jelena (2015). « Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage : implications for strategic HRM », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no. 10, p. 1365.

Le « savoir comment » des immigrants réfère aux connaissances et à l'expérience qu'ils possèdent. Ce savoir-faire n'est pas toujours reconnu dans les organisations locales. Des études ont, notamment, démontré que, sur le marché canadien, le capital humain acquis à l'étranger était souvent disqualifié ou qu'on lui accordait moins d'importance que dans le pays d'origine (Al Aris et Özbilgin, 2010). La scolarité et l'expérience gagnées à l'étranger ou d'autres signaux comme les comportements ou les accents serviraient à mettre de côté les immigrants au profit des travailleurs originaires du pays d'accueil. Ces barrières professionnelles et structurelles reliées à l'usage de leur capital humain étranger limiteraient les capacités des immigrants à trouver du travail dans leur champ d'expertise. Certains se voient obligés d'occuper des emplois de survie, ce qui mène à une spirale de carrière descendante. Il est également important de noter que l'adaptation des immigrants et l'apprentissage du savoir-faire local sont influencés par des fac-

teurs de stress reliés au statut d'immigrant, comme leur acceptation par les natifs et par les groupes du pays d'accueil.

En matière de « savoir qui », les réseaux de relations et de contacts des immigrants sont habituellement établis dans leur pays d'origine. Les immigrants qui ont besoin de réseaux locaux à leur arrivée à l'étranger sont alors désavantagés. De plus, les immigrants qualifiés ont tendance à développer leur réseau dans leur pays d'accueil avec des gens qui leur ressemblent, souvent des personnes provenant du même pays ou de la même région. Ces contacts « similaires » peuvent s'avérer utiles pour faciliter l'installation et l'adaptation, mais peuvent plus difficilement les aider à intégrer le marché du travail. Le manque de liens sociaux avec les locaux, surtout avec les habitants hauts placés, nuit au succès de l'intégration des immigrants sur le marché local de l'emploi .

2.2.3 La théorie des ressources (Barney, 1991)

La théorie des ressources a été développée dans les années 80 et 90 par Wernerfelt (1984), et reprise en 1991 par Barney. Suivant cette théorie, un avantage compétitif durable pour une organisation serait obtenu en mettant en place des stratégies qui exploitent les forces internes de l'organisation et qui répondent aux opportunités de l'environnement, tout en neutralisant les menaces externes et en évitant les faiblesses internes. Les organisations choisissent et mettent ainsi en œuvre des stratégies en fonction de leurs ressources et de leurs capacités. Le capital humain est l'une de ces ressources qui sont considérées comme des forces au sein de l'organisation si elles sont bien exploitées (Barney, 1991).

L'approche des ressources suggère également que les firmes disposant d'un meilleur capital humain sont mieux positionnées pour créer des ressources et des capacités caractérisées par la spécificité de leurs actifs (par exemple, à quel point leurs compétences sont particulières), la complexité sociale (par exemple, à quel point les réseaux sociaux sont complexes au sein de l'organisation et dans son environnement) et l'ambiguïté causale (par exemple, à quel point il est difficile d'identifier qui possède les connaissances [savoir tacite] ou le savoir critique dont la firme est tributaire). Selon cette perspective, si les ressources sont rares et précieuses, elles sont la source d'un avantage compétitif. Le capital humain est une ressource qui doit favoriser la mise en œuvre réussie de la stratégie d'affaires et contribuer à l'efficacité de la firme. En ce qui concerne les immigrants, ils possèdent un capital de carrière intéressant en raison de la diversité de leur bagage et de leurs ressources.

2.2.4 La théorie de la carrière sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996)

La théorie de la carrière sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996) remet en question la définition d'une carrière réussie en tenant compte des barrières physiques et psychologiques des personnes, lesquelles ont un impact sur les opportunités de travail et sur la mobilité des personnes (par exemple, compétences, genre, culture) (Sullivan et Arthur, 2006). Isakovic et Whitman (2013) ont montré que le parcours professionnel des expatriés auto-initiés s'apparente à une « carrière sans frontières », ce que Doherty *et al.* (2013) se proposent d'explorer. L'étude portant sur les travailleurs immigrants pourrait contribuer au développement de la théorie de la « carrière sans frontières » – dans la mesure où elle s'applique à eux – en analysant, par exemple, les différentes barrières qu'ils ont à surmonter ainsi que les difficultés et les défis qu'ils doivent relever.

2.2.5 La théorie de l'identité sociale (Berger et Luckmann, 1966; Tajfel et al., 1971; Turner et al., 1987)

Selon Berger et Luckmann (1966), les identités sont construites socialement, le « Qui je suis » pouvant seulement émerger à travers l'interaction avec les autres. La théorie de l'identité sociale (Tajfel *et al.*, 1971; Turner *et al.*, 1987) suggère que le simple fait de catégoriser les personnes en groupes suffit à alimenter des préjugés entre les groupes ainsi que la discrimination. Selon Tajfel et Turner (1979, 1986), un groupe est composé de personnes se percevant et se définissant comme membres d'une même catégorie. Les personnes se classent elles-mêmes et classent les autres sur la base d'attributs démographiques, ce qui inclut l'origine et le genre. Les personnes similaires se considèrent comme membres d'un groupe et considèrent ceux qui ne sont pas similaires à eux comme faisant partie d'un autre groupe. En accord avec la théorie de la similarité-attraction (Berscheid et Walster, 1969; Byrne, 1971), la théorie de l'identité sociale soutient que la dissimilitude est moins attirante que la similitude. Cependant, cette théorie soutient également que plus le degré de similitude à l'intérieur du groupe sera grand, plus les relations entre les groupes seront hargneuses. Cet effet est décrit comme apparenté à la résonance inverse : les groupes similaires tendent à se sentir plus menacés dans leur unicité.

En sociologie et en anthropologie, la création et la reconstruction de cette identité sociale/collective impliquent des processus d'identification et de dés-identification à des catégories plus larges et à la perception que l'on a des autres comme étant similaires ou différents, ces catégories subjectives étant ainsi formées sur la base d'attentes sociales (Mahadevan *et al.*, 2015). L'identité sociale fait référence à « la conscience qu'une personne a d'appartenir à un groupe social ainsi qu'à sa valeur et à la signification émotionnelle qu'elle attache à cette appartenance » (St-Onge *et al.*, 2017, p.381). Ces catégorisations sont fondamentales pour comprendre la manière dont les

personnes comprennent et organisent leur univers social (Jackson et Joshi, 2011). En effet, ce processus d'identification et de création d'identité au regard du degré d'« étrangeté » est lié, dans une perspective plus large, au discours social et aux structures pré-existantes à travers desquelles le monde est perçu. Les discours sociaux et les catégories d'identité procurent les schémas structuraux et les cadres d'interprétation des processus interpersonnels de création d'identités sociales. Ils contribuent en ce sens à former les catégories dominantes d'identité sociale/collective. Ces catégories sont souvent dichotomiques et créent un « autre » qui ne peut pas être intégré aux perceptions du soi social. Lorsque projetées sur une personne, ces perceptions risquent de l'exclure du soi social aux niveaux méso-organisationnel et macro-sociétal, affectant ainsi fortement sa capacité à surmonter cette « étrangeté » qui est projetée sur elle (Mahadevan *et al.*, 2015).

En somme, la perspective de l'identité sociale reconnaît que la similarité est socialement construite. Les personnes ont plusieurs attributs et seulement ceux qui sont marquants influencent les comportements. Bien que plusieurs attributs puissent être proéminents dans une situation, la composition du groupe est le premier facteur influençant leur importance. Le genre constituera, par exemple, un attribut plus marquant formant la base d'une dynamique groupe interne/groupe externe dans les équipes mixtes que dans les équipes unisexes. En tenant compte du fait que la composition du groupe dans une situation donnée est ce qui compte le plus, la perspective de l'identité sociale combine une compréhension des processus au niveau de la personne avec une appréciation du rôle des contextes sociaux. Cette perspective sert ainsi de rappel : les dynamiques de diversité doivent être comprises à l'intérieur d'un contexte organisationnel. D'une part, les dynamiques relationnelles groupe interne/groupe externe peuvent être trouvées à l'intérieur de n'importe quelle équipe de travail ou de n'importe quelle organisation. D'autre part, il serait faux d'assumer que les mêmes types de diversité sont également proéminents et ont la même influence dans toutes les équipes ou au sein de la même organisation (Jackson *et al.*, 2011). Suivant cette théorie, les groupes minoritaires auraient tendance à se percevoir et à être également perçus comme étant extérieurs à l'organisation, les membres du groupe majoritaire contrôlant l'accès aux postes et aux ressources-clés de l'organisation (St-Onge *et al.*, 2017).

2.2.6 La perspective démographique organisationnelle (Pfeffer, 1983)

Tout comme le modèle ASA (voir section 2.1.3), le modèle démographique organisationnel de Pfeffer (1983) soutient que la préférence pour la similarité explique la composition sociale des organisations. Cependant, alors que Schneider met l'accent sur le comportement des individus, Pfeffer souligne le rôle des construits comme la cohésion, la communication et les mouvements

de personnel. Au lieu des attributs psychologiques comme la personnalité et les valeurs, la perspective démographique organisationnelle met en lumière l'importance de l'appartenance à des groupes sociaux définis par des attributs comme l'âge, l'ancienneté, le genre et l'origine ethnique. Les études en sociologie et en marketing ont démontré que les différences dans les attitudes et les valeurs des personnes peuvent être associées aux caractéristiques démographiques (Jackson et Joshi, 2011). Puisque les immigrants possèdent souvent des caractéristiques démographiques différentes de celles de la population locale, cette théorie peut être utile pour comprendre les obstacles et les défis rencontrés par les organisations qui souhaitent intégrer davantage d'immigrants au sein de leur personnel.

2.2.7 Le modèle de l'ajustement à l'expatriation (Black et al., 1991)

Ce modèle a été utilisé dans plusieurs dizaines d'études sur l'ajustement des expatriés. Selon ce modèle, l'assignation à l'international pousse une personne à quitter un environnement familier pour un environnement non familier qui lui fait ressentir à différents degrés l'incertitude quant à la manière dont il peut vivre et travailler efficacement dans ce nouvel environnement. Le processus d'ajustement survient lorsque l'employé parvient à réduire avec succès l'incertitude engendrée par son nouvel environnement. Dans leur méta-analyse, Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005, cités par Isakovic et Whitman, 2013) ont constaté que la majorité des études se sont concentrées sur des facteurs qui ne sont pas liés au travail, comme l'ajustement culturel, et peu se sont penchés sur le rôle de l'organisation dans le processus d'ajustement.

Reprenant le modèle de l'ajustement à l'expatriation (Black *et al.*, 1991), Isakovic et Whitman (2013) ont procédé à un sondage auprès d'universitaires expatriés aux Émirats arabes unis afin d'identifier les facteurs qui contribuent à l'ajustement socioculturel. Les auteurs ont ainsi pu déterminer qu'une expérience de travail à l'étranger précédant l'émigration ainsi qu'une connaissance de la culture locale favorisent l'intégration des travailleurs étrangers. Ces deux éléments peuvent ainsi servir de pistes pour les immigrants qui souhaitent s'intégrer au marché local de l'emploi. Sachant que ceux qui ne possèdent pas d'expérience de travail à l'étranger avant l'immigration et que ceux pour qui la culture locale est nouvelle éprouvent plus de difficultés, les employeurs peuvent se préparer davantage avec leurs nouveaux employés qui présentent ces deux caractéristiques et parer à ces obstacles en augmentant leurs efforts au moment de l'accueil des immigrants au sein de leur organisation.

2.2.8 Le modèle des stratégies d'adaptation des immigrants (Al Ariss, 2010)

Les attributs et les attitudes des immigrants contribuent à favoriser ou non leur intégration dans leur pays d'accueil. L'ampleur de leur motivation et de leur résilience peut les aider à faire face à

des transitions plus difficiles au travail, alors que l'absence de ces traits peut nuire à leur succès et leur satisfaction dans leur nouveau pays.

Pour les immigrants, il a été aussi démontré que des traits de personnalité comme l'émotivité et le style d'attachement influencent leur ajustement psychologique (Hakak et Al Ariss, 2013). En s'appuyant sur son étude, Al Ariss (2010) a développé un modèle basé sur le concept d'engagement (Duberley *et al.*, 2006; Richardson, 2009), proposant ainsi quatre modes d'engagement des immigrants :

- (1) le maintien, qui implique la reconnaissance des barrières et le fait de travailler à l'intérieur du cadre qu'elles imposent pour mener la carrière souhaitée;
- (2) la transformation, soit l'identification des barrières qui entravent l'avancement de carrière (comme le fait de faire partie d'une minorité ethnique, d'être sous-employé ou de ne pas avoir de permis de travail dans un pays) et la tentative des immigrants de les modifier. Par exemple, près du quart des immigrants étudiés ont remplacé leur nom arabe par un nom à connotation française pour éviter la discrimination. Plusieurs ont également résumé stratégiquement leurs études et changé d'employeurs afin d'accumuler un capital leur permettant d'obtenir un pouvoir symbolique, le tout en vue de favoriser le développement de leur carrière;
- (3) l'entrepreneuriat, par lequel les immigrants contournent la discrimination et les contraintes légales en mettant sur pied une nouvelle entreprise;
- (4) la renonciation, quand les migrants sont confrontés à des obstacles qui les forcent à opérer à l'extérieur des structures existantes.

2.2.9 Conclusion

À la lumière de ces diverses perspectives théoriques, on constate que peu de théories et de recherches s'intéressent à la **gestion** des travailleurs immigrants, et tout particulièrement à l'attraction, à l'intégration et à la rétention du personnel, des aspects qui nous intéressent cependant au plus haut point dans le présent travail et que nous définissons comme « **l'ensemble des pratiques mises en œuvre par un employeur pour inciter les travailleurs immigrants à se joindre à son personnel, pour accueillir et intégrer les nouveaux employés immigrants aux équipes de travail en place et les amener éventuellement à prendre la relève et pour conserver les employés immigrants à son emploi** ». Les théories semblent expliquer certains phénomènes sans adopter le point de vue de l'employeur et les actions de gestion à l'égard des immigrants. On comprend davantage le phénomène de migration professionnelle des immigrants ainsi que certaines barrières qu'ils peuvent rencontrer en lien avec leurs différences, mais au-

cune théorie ne permet précisément d'expliquer l'attraction, l'intégration professionnelle et la rétention des travailleurs immigrants qualifiés au sein des organisations.

2.3 Les difficultés d'intégration des immigrants

En effectuant la revue des écrits portant sur les attentes et les besoins des immigrants, on constate que l'immigration amène son lot de défis. Plusieurs études ont démontré que, lorsque des immigrants changent de pays, ils vivent souvent une diminution immédiate de statut après la migration, une mobilité descendante dans leur carrière ou un manque d'utilisation de leurs talents (Hakak et Al Ariss, 2013; Al Ariss, 2010; Cornet et Warland, 2006). La migration diminuerait la capacité des immigrants à utiliser leur scolarité pour diverses raisons, comme le manque de fluidité linguistique, la discrimination sur le marché du travail ou la dévaluation de certains types de compétences dans le marché du travail qui est désormais le leur (Fosland, 2013). Une revue des écrits (p. ex., Mahadevan et Zeh, 2015; Hakak et Al Ariss, 2013; Groutsis et Arnold, 2012; Van den Bergh et Du Plessis, 2012; Al Ariss et Ozbilgin, 2010; Cornet et Warland, 2006) nous amène à regrouper les attentes et les obstacles à l'intégration professionnelle des travailleurs immigrants en six grandes catégories : 1) les raisons ou les motifs d'immigrer dans un autre pays; 2) les barrières perçues aux niveaux national, structurel et culturel; 3) la difficulté à faire reconnaître leurs acquis et leurs compétences; 4) le sentiment d'être discriminé en emploi; 5) le manque de réseaux de contacts et de soutiens sociaux; 6) les stratégies d'adaptation ou d'intégration au marché de l'emploi (l'influence des rôles transitoires). La partie qui suit cherche à les comprendre.

2.3.1 Les raisons ou les motifs d'immigrer dans un autre pays

Plusieurs auteurs se sont attardés à comprendre les raisons qui motivent les immigrants à quitter leur pays. Par exemple, Groutsis et Arnold (2012) ont trouvé que la décision d'émigrer des immigrants associés aux élites et faisant l'objet de leur étude avait été soigneusement réfléchie et motivée par trois facteurs : le mode de vie, les relations familiales et les perspectives d'emplois. Mahadevan et Zeh (2015) ont constaté que la motivation des étudiants à poursuivre leurs études à l'étranger puis à rechercher un travail en sol allemand était une combinaison entre le manque d'opportunités dans leur pays d'origine et le coût des études en Allemagne. Van den Bergh et Du Plessis (2012) ont trouvé que la principale motivation à émigrer des femmes hautement qualifiées était de rejoindre un conjoint dans un pays hôte. Bien que ce soit leur première motivation, les participantes considéraient aussi leur propre carrière lors de la prise de décision.

2.3.2 Les barrières perçues aux niveaux national, structurel et culturel

Au-delà des politiques en matière d'immigration et des structures en place dans le pays d'accueil, la culture et l'histoire d'une société ont une influence sur les approches de gestion, incluant les croyances dans la valeur de la diversité et sa place au sein des organisations et de la société. Par exemple, les associations professionnelles et les autres « gardiens » officiels peuvent créer des obstacles supplémentaires pour les migrants professionnels (Hakak et Al Ariss, 2013).

Quatre attitudes lors du contact entre deux groupes culturels différents ont été définies : la marginalisation, l'assimilation, la séparation et l'intégration. La marginalisation survient lorsque les personnes accordent peu de valeur à leur identité culturelle d'origine et à la création de lien avec les autres. L'assimilation survient lorsque les personnes accordent une grande valeur au développement de relations avec les autres, mais peu de valeur au maintien de leur propre culture. La séparation survient lorsque les individus accordent une forte valeur au maintien de leur culture et peu de valeur au développement de liens. Finalement, l'intégration survient lorsque les personnes accordent une valeur importante au maintien de leur identité d'origine et au développement de liens avec les autres. L'intégration est l'attitude privilégiée par les immigrants et il a été démontré qu'elle permet une meilleure adaptation psychologique (Hakak et Al Ariss, 2013). Cependant, peu importe l'attitude employée, l'acculturation demeure une cause de stress pour les immigrants, ce qui peut entraîner une détresse psychologique et des sentiments d'aliénation et de marginalisation.

2.3.3 La difficulté à faire reconnaître acquis et compétences

Les immigrants possédant un grand capital humain rencontrent des obstacles lors de leur recherche d'emploi, notamment en lien avec le manque de reconnaissance de leur formation et leurs expériences (Hakak et Al Ariss, 2013). Pour certains participants à l'étude de Fosslund (2013), la transition d'un rôle important à « être trop vieux » pour se trouver un emploi était difficilement vécue et causerait une perte de confiance. Aussi, il est encore plus difficile de s'intégrer pour les immigrants âgés.

Les personnes d'origine étrangère tendent aussi à être confrontées à des obstacles administratifs en lien avec les conditions et les modalités d'obtention d'un permis de travail, la non-reconnaissance des diplômes et des qualifications obtenus à l'étranger, les conditions d'accès à certains emplois et les conditions d'obtention des incitatifs et des aides financières à l'intégration professionnelle (Cornet et Warland, 2006).

L'attitude et le discours renforcent les stéréotypes et les préjugés à l'égard des étrangers (Van den Bergh et Plessis, 2012). Plusieurs auteurs constatent que la reconnaissance de la scolarité, des compétences et du langage des immigrants fait l'objet d'un traitement inéquitable (Al Ariss, 2010; Al Ariss et Ozbilgin, 2010; Fosslund, 2013). Les travailleurs immigrants disent ressentir la nécessité de déployer davantage d'efforts que les natifs qui possèdent une scolarité équivalente pour obtenir des postes équivalents. Les personnes d'origine étrangère issues de l'immigration peuvent aussi rencontrer des difficultés d'insertion professionnelle en raison de leur manque de formation, de compétences, ainsi qu'en raison de leur manque de compréhension des codes culturels ou des modalités d'accès à l'emploi dans leur pays d'accueil et leur organisation.

2.3.4 Le sentiment d'être discriminé en emploi

Les membres de minorités ethniques, incluant les immigrants, sont souvent sujets à la discrimination dans les organisations lors du recrutement, de la sélection et tout au long de leur cheminement de carrière (Al Ariss et Ozbilgin, 2010; Hakak et Al Ariss, 2013). En outre, plusieurs immigrants ont mentionné que les agences de recrutement et les employeurs avaient une attitude biaisée à leur égard. Selon des agences de recrutement, plusieurs employeurs ne veulent pas prendre le risque d'embaucher des travailleurs étrangers. Des entretiens ont démontré que, même si les employeurs ont besoin d'immigrants hautement qualifiés, ils n'utilisent pas les opportunités qui se présentent à eux pour les rencontrer en entrevue ou pour voir si ceux-ci ont les qualifications requises pour les emplois (Fosslund, 2013).

Les résultats de l'étude d'Al Ariss (2010) auprès des immigrants qualifiés en provenance du Liban, en France, démontrent que, même lorsqu'ils étaient près d'obtenir un emploi correspondant à leurs qualifications, les procédures d'obtention du visa de travail étaient compliquées, duraient des mois et étaient coûteuses, ce qui décourageait les employeurs qui souhaitaient les embaucher. En effet, les institutions gouvernementales ne soutiennent pas suffisamment les organisations prêtes à embaucher des immigrants légaux dans le pays. La majorité des travailleurs immigrants rapportant être « employés » travaillaient dans des professions non réglementées (Al Ariss, 2010). L'enquête montre aussi un manque de reconnaissance des qualifications des participants des secteurs réglementés (médecine, droit, secteur public) : une fois les permis de travail et la citoyenneté obtenus et une fois les qualifications reconnues, les immigrants rencontraient tout de même des barrières et demeuraient sous l'impression de devoir travailler plus fort que les natifs pour progresser dans leur cheminement de carrière. Les actions garantissant, notamment, un accès équitable à l'emploi pour les migrants sont donc insuffisamment développées.

Au sein même des organisations, plusieurs immigrants perçoivent une discrimination en raison de leur genre, de leurs traits ethniques, de leur langue, de leur religion ou de leur manière de se vêtir. Les résultats de Van den Bergh et Du Plessis (2012) montrent que le statut d'étranger, peu importe le pays d'origine, diminue leurs perspectives de carrière malgré leur haut degré de compétences. Dans l'étude de Fosslund en Norvège (2013), les femmes trouvaient plus difficilement du travail et se retrouvaient dans des rôles traditionnels de femmes au foyer. Pour certaines, la transition d'une situation d'incertitude en tant que personne sans emploi au rôle de mère constituait un soulagement. Al Ariss et Ozbilgin (2010) ont également pu observer l'existence de discriminations supplémentaires vécues par les femmes immigrantes, notamment les femmes musulmanes portant le voile.

Les études montrent aussi que les immigrants considérés comme visiblement différents de la population du pays d'accueil souffrent davantage de discrimination. Dans les contextes où il est jugé socialement inacceptable de discriminer certains groupes, cette dernière survient de manière plus subtile, par exemple par un rejet des candidatures sans explication claire (Hakak et Al Ariss, 2013). Plusieurs études révèlent la réticence des employeurs à embaucher des candidats appartenant à des minorités ethniques, même lorsque ceux-ci sont recommandés. Valat (2016) émet l'hypothèse que, si un groupe est perçu comme productif, les employeurs pourraient être incités à le favoriser au détriment d'autres groupes. Les résultats de l'étude de Coates et Carr (2005) réalisée auprès des immigrants qualifiés en Nouvelle-Zélande confirment que les préférences des employeurs lors de la sélection sont influencées par le pays d'origine des candidats : les immigrants de certaines régions, principalement ceux en provenance des pays d'Asie et du Pacifique Sud, sont moins favorisés en Nouvelle-Zélande que ceux qui viennent de l'Europe, de l'Afrique du Sud et de l'Amérique du Nord. L'étude montre aussi que les chances d'être sélectionné pour une profession qualifiée étaient significativement meilleures pour les candidats immigrants qui proviennent d'un pays qui diffère peu du pays hôte (ici, la Nouvelle-Zélande).

2.3.5 Le manque de réseaux de contacts et de soutien sociaux

Les réseaux jouent un rôle important dans l'accueil et l'intégration des immigrants sur le marché du travail. Les immigrants doivent souvent assumer des responsabilités familiales et professionnelles supplémentaires pendant leur installation et leur intégration. Le manque de soutien social dans le nouveau pays diminue la capacité des immigrants qualifiés à s'adapter et peut causer un plus faible ajustement au travail, en plus de nuire à la progression de leur carrière (mobilité descendante, démotivation, etc.). Aussi, les liens professionnels et personnels sont nécessaires pour une adaptation et une intégration efficace des immigrants au marché du travail (Zikic, 2015).

Les immigrants peuvent également se sentir désavantagés par leur manque de connaissances quant à la manière acceptable et usuelle de former des liens dans leur pays d'accueil. Les liens sociaux sont importants et particulièrement efficaces lorsqu'ils impliquent des personnes occupant des positions de pouvoir ou d'influence dans les domaines professionnels qui sont ceux des migrants. Ces contacts peuvent s'avérer des sources importantes d'information et de ressources sociales qui peuvent mener à de meilleures opportunités de carrière. Cependant, considérant la sous-représentation des minorités en général, et en particulier des immigrants, dans les rôles organisationnels haut placés, il est souvent difficile pour eux de former des liens avec des gens qui leur ressemblent culturellement et ethniquement et qui occupent des positions de pouvoir dans les organisations (Hakak et Al Ariss, 2013).

Les liens homophiles avec des gens similaires sont également importants puisqu'ils permettent aux immigrants d'obtenir du soutien social, d'être informés au sujet d'opportunités d'emplois et d'être introduits auprès de personnes influentes. L'étude de Van den Bergh et Du Plessis (2012) sur le cheminement de carrière des femmes professionnelles qualifiées confirme que pouvoir compter sur un fort soutien de la part de parents, d'amis et de membres de la famille a contribué à forger leur carrière et à développer leur confiance en elles. Pour parer à la discrimination et aux obstacles à l'entrée sur le marché du travail, ces femmes soulignent aussi l'importance d'un réseau, de mentors et de conseillers.

Le réseau de contacts permettrait ainsi d'obtenir un poste à la hauteur des compétences des immigrants. Les immigrants qualifiés participants à l'étude de Fossland (2013) qui ont trouvé du travail avaient appris, à travers les réseaux informels, comment présenter et négocier d'une manière adaptée aux réalités et aux sensibilités locales leurs conditions de travail. Dans l'étude de Groutsis et Arnold (2012), les médecins immigrants ont mentionné avoir surmonté des barrières à leur arrivée et les défis posés par les processus d'évaluation des qualifications grâce à des informations données par des collègues et des amis vivant dans le pays hôte. Les auteurs concluent ainsi que, bien que l'État joue un rôle important pour faciliter l'immigration à travers un recrutement ciblé du corps médical à l'étranger, les liens professionnels et au sein de la communauté (liens d'affiliation et d'amitié - niveaux micro et méso) ont joué des rôles cruciaux pour accéder au groupe de médecins praticiens. Finalement, après avoir analysé les statistiques d'immigration en France, Valat (2016) fait les observations suivantes :

- *Importance du réseau de contacts pour les immigrants* : à quelques exceptions près, les immigrants en France ont plus de chances que les natifs d'avoir trouvé leur emploi grâce à un contact. De plus, l'utilisation des réseaux de relations permet d'obtenir un emploi plus stable que l'utilisation d'autres méthodes.

- *Efficacité des réseaux selon l'origine* : par exemple, l'accès à l'emploi par le biais d'un contact est particulièrement fort pour les immigrés turcs et portugais et est très important pour les immigrés d'origine africaine. Des travaux montrent que les personnes d'origine latino-américaine disposent de réseaux plus efficaces que la moyenne, alors que pour les personnes d'origine afro-américaine, ce serait l'inverse. Les intermédiaires, selon leur origine, auraient également tendance à être plus ou moins proactifs pour les groupes dont le taux de participation au marché est moindre.
- *Diminution du rôle du réseau au fil du temps* : plus un immigrant a vécu d'années en France, moins il accède à un emploi grâce à une relation.
- *Impact des caractéristiques personnelles sur l'importance des réseaux* : les femmes compteraient sur des réseaux moins efficaces que ceux des hommes pour obtenir un emploi. L'âge aurait aussi un impact sur la manière dont les immigrants obtiennent un emploi. Les parents jouent un rôle important pour les jeunes travailleurs inexpérimentés. L'efficacité de la référence serait alors positivement corrélée à la position influente et à l'ancienneté des parents dans l'entreprise.
- *Rôle de l'éducation* : la probabilité d'avoir trouvé son emploi grâce à un contact diminue progressivement avec la hausse du niveau de scolarité. Valat indique qu'il est probable que l'employeur y soit pour quelque chose et émet l'hypothèse qu'une organisation dépense moins pour recruter des travailleurs peu qualifiés, optant davantage pour la bouche-à-oreille.
- *Influence du lieu d'habitation* : à l'exception des zones rurales, la probabilité pour un immigrant d'obtenir une offre d'emploi augmente avec la densité de population. De plus, le fait de vivre dans une zone défavorisée aurait *a priori* un impact négatif sur la probabilité de rencontrer un intermédiaire susceptible de transmettre une offre d'emploi. Patacchini et Zenou (2012) avaient également démontré que plus la concentration de personnes de même origine ethnique est importante dans une région géographique donnée, plus il y a de probabilités que les membres de ce groupe trouvent un emploi par le biais d'une relation.

2.3.6 Les stratégies d'adaptation ou d'intégration au marché de l'emploi : l'influence des rôles transitoires

Pour relever les défis de l'intégration, des immigrants assument un rôle transitoire en occupant un emploi qui ne correspond pas tout à fait à leurs compétences et à leurs qualifications. Après avoir étudié la trajectoire des immigrants qualifiés venant des pays en voie de développement qui ont décidé d'assumer des rôles d'interprète, Ellis (2013) conclut que :

- les gains en capital culturel et social dépassent largement les bénéfices à court terme de l'emploi transitoire. Si la carrière d'interprète est peu viable à long terme, l'interprétation permet l'obtention d'un revenu d'appoint qui s'avère important dans le cheminement de carrière des immigrants qualifiés;
- l'interprétation bénévole procure une opportunité pour les immigrants qualifiés de construire du capital social et de développer une meilleure connaissance du pays hôte tout en créant des liens entre les communautés d'origine et d'accueil;
- les immigrants développent une meilleure compréhension de la culture et des attentes locales : ils en apprennent davantage sur les organisations avec lesquelles ils interagissent et développent des réseaux pouvant leur procurer des conseils sur les études universitaires et le travail à l'étranger. De plus, le rôle d'interprète permet aux immigrants de développer d'importantes compétences en communication qui augmentent leur capital économique et social;
- la carrière d'interprète apparaît particulièrement intéressante pour les femmes immigrantes qualifiées qui ont plus de chances d'être sous-employées, et potentiellement plus de chances d'être perçues comme étant peu qualifiées en raison de stéréotypes culturels dans les sociétés d'accueil. Le rôle d'interprète permettrait aux immigrantes qualifiées de trouver plus facilement des possibilités d'emploi dans la société d'accueil dans le cas où elles rejoignent un membre de leur famille, en améliorant leur visibilité et leur statut professionnels dans la société d'accueil ainsi qu'en attirant l'attention d'employeurs potentiels qui peuvent apprécier leurs compétences.

2.4 Les pratiques de gestion en lien avec l'attraction et l'intégration des immigrants

Les études réalisées par les chercheurs dans la section 2.3 ont amené plusieurs d'entre eux à émettre des recommandations aux organisations quant aux pratiques de gestion à adopter pour favoriser l'accueil, l'intégration et la rétention des immigrants. Dans cette section, nous synthétisons ces recommandations en cinq catégories : 1) des valeurs organisationnelles inclusives; 2) un processus de dotation (recrutement, sélection, accueil, intégration) juste et équitable; 3) la reconnaissance des compétences acquises à l'étranger; 4) l'offre de cours de langue; 5) l'accueil et le mentorat des immigrants. Cette section vise à les décrire.

2.4.1 Des valeurs organisationnelles inclusives

Mahadevan et Zeh (2015) ont cherché à comprendre comment les étudiants diplômés de l'université provenant de pays moins développés (d'origine russe) vivaient la transition sur le marché

du travail allemand. Leurs résultats montrent que les étudiants se considèrent comme internationalement mobiles, un état « nomade entre deux états » qui les amène à se percevoir comme n'étant pas complètement étrangers ni complètement identifiés aux natifs. Quatre étudiants participants ont traité d'incidents où l'« étrangeté » a été projetée sur eux et comment leurs perceptions ont influencé leurs manières de réagir. L'étude montre toutefois que même un immigrant très motivé qui a trouvé les bonnes stratégies pour se positionner sur le marché du travail (allemand) risque d'échouer en raison d'obstacles structurels qui influencent les perceptions des employeurs à son égard.

En somme, les déséquilibres entre le pouvoir et le discours dominant identitaire à un niveau macro-sociétal ou méso-organisationnel peuvent avoir un impact sur la capacité d'un immigrant à surmonter l'« étrangeté » projetée sur lui. Les auteurs soutiennent ainsi que l'étude de la création de l'identité sociale des expatriés auto-initiés qualifiés nécessite une analyse à plusieurs niveaux : l'agence et les interactions interpersonnelles au niveau micro, les pratiques et les stratégies institutionnelles et organisationnelles au niveau méso et les discours et les structures au niveau macro. Comme piste de solution, ces auteurs suggèrent de revoir la définition des groupes pour créer une identité plus inclusive en faisant de la place aux immigrants. Ces nouvelles « normes » organisationnelles devraient être communiquées par les autorités afin de parvenir à modifier les représentations cognitives du groupe interne et ainsi permettre de développer une identité commune.

2.4.2 Un processus de dotation (recrutement, sélection, accueil, intégration) juste et équitable

On parle de discrimination lorsque, toute chose étant égale par ailleurs, une personne d'origine étrangère est exclue du marché du travail en raison de son origine (Cornet et Warland, 2006). La discrimination peut avoir lieu au moment de la sélection des employés. Elle reposera alors sur des stéréotypes et sur l'évaluation d'un « facteur de risque » lié à l'attitude des clients et des usagers. Elle pourra également être le résultat d'une procédure d'embauche qui privilégie certaines catégories de personnes ou découler des tests de sélection qui peuvent contenir des éléments culturels propres à disqualifier des personnes de nationalité ou d'origine étrangère. Au moment de l'embauche, la discrimination peut apparaître dans les conditions de l'embauche, avec, par exemple, un statut d'emploi plus précaire ou au cours de l'exécution du contrat de travail, avec une différenciation dans le salaire et un accès limité à certains emplois ou à certaines fonctions et à des promotions. Finalement, le « bouche-à-oreille » et les politiques de gestion basées sur les réseaux peuvent discriminer des personnes d'origine étrangère qui ne bénéficient pas du même capital social que les personnes originaires du pays d'accueil.

Un autre défi lors du recrutement d'immigrants survient lorsque les compétences des immigrants sont perçues comme une menace pour les travailleurs locaux. Dietz *et al.* (2015) ont pu démontrer que plus les immigrants étaient qualifiés, plus ils étaient susceptibles d'être la cible de discrimination et d'avoir moins de chances de se trouver un emploi que leurs homologues locaux.

Van den Bergh et Du Plessis (2012) soutiennent que les recruteurs et les décideurs de politiques de RH devraient être conscients qu'un important bassin d'employés talentueux pourrait être ignoré en raison de l'impact d'un ajustement en début de parcours et de la non-reconnaissance des compétences des femmes étrangères. S'ils souhaitent s'assurer de recruter des auto-expatriés qui vont s'intégrer efficacement, les employeurs, selon l'étude d'Isakovic et Whitman (2013), doivent porter attention à certaines des caractéristiques individuelles des candidats lors du recrutement et de la sélection, notamment la satisfaction par rapport à des expériences passées de travail à l'étranger. Pour limiter les biais lors de la sélection, Coates et Carr (2005) suggèrent aux organisations de former leurs employés et de structurer le processus associé à l'entrevue de sélection,

2.4.3 La reconnaissance des compétences acquises à l'étranger

La reconnaissance des diplômes et des compétences est l'un des obstacles majeurs à l'embauche de candidats issus des minorités visibles. Selon une enquête longitudinale des immigrants au Canada, 70 % des nouveaux immigrants rencontrent un problème en cours du processus lors de leur démarche de recherche d'emploi. Les trois problèmes les plus fréquemment cités sont l'absence d'expérience canadienne, la non-transférabilité des titres de compétences et les obstacles linguistiques (Conference Board du Canada, 2005).

Peu d'études ont été effectuées afin d'analyser le rôle joué par les employeurs pour faciliter la reconnaissance de l'expérience et des diplômes acquis à l'étranger. Il apparaît alors impératif que les employeurs s'engagent à trouver des manières plus efficaces d'évaluer adéquatement le capital de carrière à l'étranger des immigrants (Zikic, 2015). Certaines organisations s'assurent de faire valider les titres en question par une institution canadienne, comme l'International Credential Evaluation Service (ICES), ou d'utiliser des outils semblables à l'« évaluation et reconnaissance des acquis » (ERA). Les organisations peuvent aussi faire appel aux organismes d'accréditation provinciaux pertinents (Conference Board du Canada, 2005). Finalement, certains gouvernements développent en partenariat avec des employeurs locaux, des créateurs de politiques, des agences communautaires d'immigration et des associations professionnelles, des formations pour éduquer les employeurs locaux à la valeur des immigrants qualifiés, pour les soutenir dans la création d'un processus de recrutement exempt de discrimination et pour les

aider à établir des réseaux locaux leur permettant d'être en contact avec le bassin d'immigrants qualifiés (Zikic, 2015).

2.4.4 L'offre de cours de langue

Les entretiens réalisés par Fosslund (2015) montrent que la fluidité de la langue du pays était souvent requise par les employeurs et qu'avoir suivi des cours de langue aidait les immigrants à intégrer le marché du travail, en plus de favoriser leur intégration, socioculturellement parlant. Les participantes à l'enquête de Van den Bergh et Du Plessis (2012) ont souligné que le fait de maîtriser la langue constitue un défi important en raison des attentes souvent irréalistes des collègues et des employeurs. Des rétroactions négatives de la part de collègues engendrent un sentiment de découragement et entraînent, dans certains cas, l'arrêt complet des tentatives d'apprendre la langue. Il importe de comprendre que « la langue n'est pas un véhicule neutre » (*traduction libre*) selon Hofstede (2001, p. 21, cité par Isakovic et Whitman, 2013) et que, en apprenant une langue étrangère, une personne n'apprend pas seulement à maîtriser la grammaire et le vocabulaire, mais aussi des notions liées à une culture et à des valeurs étrangères.

2.4.5 L'accueil et le mentorat des immigrants

En s'appuyant sur les résultats de leur recherche, Isakovic et Whitman (2013) en viennent à la conclusion que les organisations qui embauchent des expatriés auto-initiés peuvent mettre en place certaines pratiques dans le but de faciliter leur intégration socioculturelle. Selon eux, le soutien organisationnel est indispensable au cours de la première année du contrat d'emploi, tout comme les cinq premiers mois sont critiques pour l'ajustement interactionnel. La première année est également importante pour leur ajustement à leur milieu de travail. L'organisation devrait donc définir une orientation initiale, mettre en place un processus d'accueil au début de la période d'emploi des immigrants et continuer à soutenir leur ajustement à l'aide d'un programme de mentorat animé par des employés à l'emploi de l'organisation depuis au moins deux ans.

De plus, l'organisation peut procurer des occasions de réseautage et de mentorat, lesquelles sont bénéfiques aux professionnels locaux qui peuvent profiter de l'expérience à l'étranger des immigrants qualifiés, tout comme ces derniers peuvent tirer profit de ces liens locaux. Ces pratiques peuvent aussi permettre d'améliorer les compétences des immigrants sur les plans relationnel et culturel. Une étude a permis de démontrer que l'attention portée à la qualité des relations entre collègues et à la qualité du mentorat offert aux immigrants favoriserait leur acclimation à la culture locale et leur orientation sur le marché du travail (Jian, 2012, cité par Zikic, 2015).

2.5 La gestion de la diversité et ses apports à la gestion des immigrants

Nous avons vu que la littérature sur les immigrants fait état davantage des obstacles et des barrières rencontrés que de leur intégration au marché du travail (Coates et Carr, 2005; Al Ariss, 2010; Al Ariss et Ozbilgin, 2010; Hakak et Al Ariss, 2013; Fosslund, 2013; Ellis, 2013; Crowley-Henry, O'Connor et Al Ariss, 2016). La partie qui suit propose donc un survol de la littérature consacrée à la gestion de la diversité afin de mieux comprendre comment les employeurs peuvent attirer, retenir et intégrer les travailleurs immigrants. Ces écrits sont pertinents à recenser, la plupart des immigrants ayant une culture et des origines autres que celles des travailleurs natifs et pratiquant, dans certains cas, une religion différente. Étant donné l'ampleur des travaux réalisés en matière de gestion de la diversité, nous nous concentrerons sur la présentation d'un résumé des travaux synthèses réalisés par des experts de ce domaine, tant aux États-Unis qu'au Canada ou en Europe. Cette partie introduit ainsi, dans un premier temps, la notion de diversité et le concept de gestion de la diversité, ainsi que ses impacts au sein de l'organisation. Elle se penche également sur les acteurs-clés, pour ensuite s'intéresser aux composantes de la gestion de la diversité au sein de l'organisation. Sur la base des écrits recensés, nous allons résumer les propos de ces personnes en les schématisant à travers les liens présentés à la figure 2.5, qui se trouve un peu plus loin dans cette section.

2.5.1 La diversité: définitions, buts et impacts

Cette section vise à introduire les concepts de diversité et de gestion de la diversité, ainsi que les buts visés, en plus de l'impact sur les équipes de travail et au sein des organisations.

A) Les différentes définitions de la diversité

La **diversité** renvoie à un concept positif qui met en valeur la richesse d'un groupe composé de membres associés à des contextes, à des cultures et à des ethnies multiples, et tablant sur la mise en commun de cet ensemble varié de talents, de compétences et d'expériences (Conference Board du Canada, 2005). Elle fait référence à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui contribuent à construire l'identité et la personnalité des personnes (Cornet et Warland, 2008). Le concept de diversité réfère ainsi à différents types de différences (voir tableau 2.2). On peut distinguer une diversité orientée vers les relations, qui fait référence à la distribution d'attributs comme l'âge, le genre et les traits de personnalité. La diversité orientée vers la tâche réfère à des attributs liés au travail d'équipe, comme l'ancienneté, les titres formels et les capacités cognitives. Jackson et Joshi (2011) distinguent également la diversité « détectable » (âge, genre, nationalité) et la diversité sous-jacente, qui fait référence à des

différences qui peuvent uniquement être découvertes à travers des interactions, comme la personnalité, les attitudes et les compétences.

Tableau 2.2 – Les différents types de diversité dans les équipes de travail

	Diversité basée sur des attributs en lien avec les relations	Diversité basée sur des attributs en lien avec les tâches de travail
Diversité avec des attributs visibles	Genre Âge Origine ethnique Nationalité Religion	Appartenance à une unité ou à un département Lien avec l'organisation Expérience formelle et titres Niveau de scolarité Appartenance à des associations professionnelles
Diversité avec des attributs invisibles	Personnalité Attitudes Valeurs Identité raciale ou ethnique Identité sexuelle Autres identités sociales	Connaissances des tâches Connaissances de l'organisation Expérience Capacités cognitives Compétences communicationnelles Modèles mentaux

Source : Traduit de West, M. A., Tjosvold, D. et K. Smith (2003). « A taxonomy for Describing Types of Work Team Diversity », *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*, New York, Wiley, p. 279.

B) La gestion de la diversité : définition et buts visés

La **gestion de la diversité** est associée à la mise en œuvre d'une démarche qui respecte des principes d'égalité des chances et de lutte à la discrimination et qui promeut l'accès à l'emploi et à des possibilités de carrière en fonction des compétences et des aspirations des personnes (Cornet et Warland, 2006).

La gestion de la diversité implique une approche intégrée qui va au-delà des politiques en ressources humaines. L'organisation doit en effet revoir ses orientations stratégiques, sa culture organisationnelle, ses politiques de GRH, ses modes d'organisation du travail, son approche des clients et des usagers, ses politiques de communication interne et externe et les normes en vigueur au sein de l'organisation. L'objectif, pour l'organisation, est de prendre conscience des normes conscientes ou inconscientes qui créent un rapport de différence, de les questionner et de les transformer au besoin. On cherche ainsi à identifier les discriminations, les mécanismes de ségrégation de métiers (horizontale) ou de statuts et de fonctions (verticale), les stéréotypes qui stigmatisent certains groupes et les phénomènes de harcèlement, de racisme, de rejet ou de violence à l'égard d'une personne ou d'un groupe lié à une caractéristique particulière (Cornet et Warland, 2006).

La gestion de la diversité répond à des préoccupations sociales. Avec l'évolution démographique et l'accroissement de la diversité culturelle au sein de la population, les organisations doivent tenir compte de la diversité de leur communauté et de leurs clients. Les employeurs gagnent à intégrer cette diversité au sein de leur main-d'œuvre pour s'adapter aux caractéristiques, aux besoins et aux attentes des usagers et des clients. Engager des immigrants qualifiés et créer un climat de diversité permet par exemple d'augmenter la compréhension des employés envers les clients, leurs besoins et leurs préférences, ce qui permet de mieux les servir.

Au cœur de la gestion de la diversité se trouve une politique sur le sujet. Une **politique de diversité** cible, notamment, l'intégration en emploi de certains groupes cibles (femmes, personnes handicapées, personnes issues de minorités ethniques ou d'origine étrangère, personnes de différentes catégories d'âge, personnes issues de la communauté LGBT et personnes susceptibles d'être discriminées en raison de leur physique) (Cornet et El Abboubi, 2013).

C) Les impacts réels ou présumés de la diversité

La gestion de la diversité permet d'assurer une meilleure représentativité de la population au sein de l'organisation, le respect des lois et des directives nationales, l'égalité de traitement, la lutte contre les discriminations directes et indirectes, la responsabilité sociétale, le développement durable et la bonne gouvernance (Cornet et Warland, 2008).

La gestion de la diversité facilite le recrutement et la rétention des meilleurs talents, permet une meilleure utilisation des compétences et des talents individuels, ainsi qu'une meilleure valorisation des personnes. Elle accroît le niveau de satisfaction, l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés ainsi que leur assiduité au travail, leur santé et leur bien-être. Elle permettrait aussi de minimiser les conflits et les problèmes interpersonnels, de les prévenir et de favoriser une intervention plus appropriée (St-Onge *et al.*, 2017). De plus, elle permet de contrer la pénurie de main-d'œuvre tout en procurant des avantages compétitifs et une valeur ajoutée à la clientèle et aux partenaires (comme les fournisseurs) et en améliorant la prestation de services et l'offre de produits destinés à une clientèle plus diversifiée (St-Onge *et al.*, 2017). Elle peut également contribuer au développement des affaires (nouveaux marchés, clients et partenariats) en intégrant un personnel capable de rencontrer et de négocier avec des personnes issues de différentes parties du monde.

La perspective du capital social suggère que les communications internes et externes d'une équipe seront influencées par la diversité des membres qui la composent. Dans une étude sur des équipes de R et D, Reagans et Zucherman (2001) (cités par Jackson et Joshi, 2011) ont démontré

que la diversité démographique influençait négativement les communications au sein de l'équipe, mais qu'elle se manifestait positivement à travers leurs communications externes, contribuant ainsi positivement à la performance de l'équipe. Corroborant ces résultats, Keller (2001) (cité par Jackson et Joshi, 2011) a également rapporté que les équipes diversifiées fonctionnelles avaient plus de communications externes, ce qui menait à une meilleure performance d'équipe en ce qui concerne les volets associés à la qualité technique et au respect du budget et des échéanciers.

Cornet et Warland (2006) mettent cependant en garde les organisations qui font la promotion de la diversité pour des raisons d'efficacité en présumant qu'un personnel diversifié serait plus en mesure de satisfaire les besoins de la clientèle et d'interagir avec les usagers. En effet, cet argument ne doit pas être utilisé pour exclure certains profils d'employés sous prétexte de respecter les exigences de la clientèle ou d'anticiper ses réactions. Selon Cornet et Warland, l'argument de l'efficacité peut être utilisé à bon escient s'il s'exprime dans une logique de responsabilité sociale requérant de questionner les représentations, les normes et les valeurs du personnel et de la clientèle. D'ailleurs, les effets de la diversité sur la performance des équipes de travail sont partagés, puisqu'ils peuvent être positifs, négatifs ou absents (Jackson et Joshi, 2011). Les raisons de cette incohérence relèvent de la mesure de la performance, des divers types de diversité, etc. Une autre explication plausible serait que l'effet d'un type de diversité dépend de la présence d'autres types de diversité dans une équipe (genre, origine ethnique, ancienneté) et des tâches réalisées par les équipes. La diversification du personnel ne signifiera donc pas nécessairement qu'elle sera accompagnée de gains en matière d'efficacité. Cependant, la diversité peut être intéressante sur le plan de l'efficacité si l'on considère les bénéfices partagés. La mise en place d'actions et de politiques pour répondre aux attentes et aux besoins d'une clientèle et d'une main-d'oeuvre diversifiée peut mener, par exemple, à envisager différentes possibilités d'aménagement du temps de travail qui pourront répondre aux besoins de plus d'un groupe cible (Cornet et Warland, 2006). Les organisations pourront également bénéficier des avantages d'une main-d'oeuvre diversifiée en s'attardant aux manières avec lesquelles les équipes de travail collaborent pour atteindre une performance exceptionnelle et éviter les conflits (Jackson et Joshi, 2011).

Finalement, les organisations doivent être conscientes du risque d'instrumentaliser les membres de groupes cibles en les cantonnant dans des rôles précis liés à leurs particularités. Il importe, par exemple, d'éviter de mettre en poste des minorités ethniques uniquement dans des emplois où elles doivent interagir avec une clientèle ou des partenaires de même origine, sans leur offrir d'autres opportunités de carrière, ce qui reviendrait à croire que ces personnes ne possèdent

qu'un champ de compétences limité. Une organisation inclusive cherche plutôt à développer des processus d'apprentissage organisationnel et des modalités de partage de compétences et de connaissances, en mettant en place des dispositifs propices à ces échanges et en permettant à l'ensemble du personnel d'acquérir les compétences uniques des groupes cibles.

Pour que la diversité soit bénéfique, chaque employeur doit clairement comprendre sa direction stratégique et le type de capital unique susceptible de lui permettre d'obtenir un avantage compétitif dans un secteur donné et dans un environnement économique spécifique. Les organisations doivent ainsi faire attention à ne pas chercher à diminuer l'ampleur de la démarche (Zikic, 2015).

2.5.2 Les acteurs-clés en matière de gestion de la diversité

Mobiliser tous les employés pour les impliquer dans la gestion de la diversité est un défi important. Dans leur recension des pratiques en gestion de la diversité, Cornet et El Abboubi (2013) ont constaté que la résistance des fonctionnaires constitue un obstacle majeur à la création d'une culture promouvant la diversité. Les fonctionnaires peinaient en effet à percevoir en quoi la gestion de la diversité était susceptible d'améliorer l'efficacité des services publics et de constituer un outil de bonne gouvernance et de gestion de la qualité. Or, tous les employés ont un rôle à jouer dans la création d'une culture inclusive dans le milieu de travail. Chaque employé doit comprendre les objectifs précis liés à la stratégie de diversité et être responsabilisé à l'intérieur des structures officielles et quasi officielles (Conference Board du Canada, 2005).

Pour Cornet et El Abboubi (2013), il apparaît important de désigner un responsable à l'interne pour gérer la politique de gestion de la diversité. Cependant, cette nomination ne doit pas susciter la déresponsabilisation des autres acteurs de l'organisation, car comme le démontre le tableau de partage des responsabilités 2.2, chaque acteur a un rôle à jouer pour favoriser une culture inclusive.

A) Le rôle de la direction

Il revient aux dirigeants de promouvoir l'inclusion en milieu de travail. Ces dirigeants (présidents-directeurs généraux, vice-présidents, cadres supérieurs, sous-ministres et sous-ministres adjoints) doivent s'engager à favoriser des initiatives de changement.

Tableau 2.3 – Les rôles et responsabilités des acteurs de l’organisation en matière de gestion de la diversité

Acteurs	Rôles et responsabilités
Dirigeants	<p>Appuyer concrètement l’implantation de changements qui permettent d’instituer un milieu de travail inclusif (politiques, comités, révision des activités de gestion, accommodements, façons de faire au quotidien, etc.) touchant l’ensemble des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, etc.).</p> <p>Agir comme modèles.</p> <p>Comprendre leurs obligations légales en matière d’accommodements ainsi que la nécessité d’aller au-delà des lois.</p>
Cadres hiérarchiques	<p>Sensibiliser les employés et les clients à l’importance et aux avantages de la diversité.</p> <p>Revoir leurs façons de faire au quotidien afin d’instaurer au sein de leur équipe un climat de travail inclusif.</p> <p>Comprendre leurs obligations légales en matière d’accommodements ainsi que la nécessité d’aller au-delà des lois.</p>
Professionnels des RH	<p>Mettre en place des mesures, des activités, des politiques et des programmes officiels qui symbolisent et favorisent l’ouverture à la diversité.</p> <p>Informier et former les cadres et les employés.</p> <p>Éliminer le plus possible les barrières concernant l’organisation du travail, les services, les programmes d’emploi (accessibilité, adaptation des milieux de travail, règles de la convention collective, etc.).</p> <p>Combattre les préjugés et les mythes (handicap, sexe, origine ethnique, religion, etc.).</p> <p>Consulter le personnel pour déterminer les mesures d’appui.</p> <p>Respecter les obligations légales d’accommodement comme employeur.</p>
Syndicats	<p>S’assurer avec l’employeur du respect des obligations légales de chacun en matière d’accommodements.</p> <p>Veiller à ce que le droit de tout salarié à un accommodement ne soit bafoué ni par l’employeur, ni par les collègues de travail, ni par eux-mêmes.</p> <p>S’assurer qu’une mesure d’accommodement ne pénalise pas l’équipe de travail et respecte le plus possible le contenu de la convention collective.</p>
Employés	<p>Faire preuve d’ouverture et de respect à l’égard de leurs collègues de travail, quelles que soient leurs caractéristiques distinctives, et comprendre la nécessité et les avantages des accommodements.</p> <p>Participer à la formation et lire les renseignements transmis par l’employeur visant à améliorer l’ouverture à la diversité.</p> <p>Sur le plan légal, la personne accommodée doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - donner au syndicat et à l’employeur l’information nécessaire pour faire connaître sa situation et les limites à respecter; - coopérer à la recherche, à l’élaboration et à l’implantation des solutions d’accommodement; - faire preuve de bonne foi et d’ouverture par rapport aux solutions proposées et accepter des compromis raisonnables afin de favoriser son maintien au travail.
Clients et fournisseurs	<p>Comprendre et appuyer les actions de l’organisation en matière d’intégration professionnelle et d’accommodement des employés.</p> <p>Adopter des attitudes positives à l’égard d’un personnel diversifié.</p>

Source : St-Onge *et al.*, (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 5^e édition, p. 379-380.

Ils se responsabilisent et responsabilisent les autres face au changement en veillant à ce que les résultats relatifs à la diversité soient inscrits dans les ententes de responsabilisation et de rendement des cadres, des gestionnaires et des employés, en suivant les progrès de l'organisation, en accordant suffisamment de ressources financières et humaines et en assumant la responsabilité de leurs propres résultats auprès du conseil d'administration, des actionnaires, des clients et du public. Ils doivent montrer l'exemple pour obtenir l'appui et l'engagement de chacun en faveur de la diversité en milieu de travail. Ils saisissent toutes les occasions possibles pour faire valoir l'importance de pouvoir compter sur un milieu de travail inclusif en communiquant ce message à tous les employés et en étant des ambassadeurs organisationnels de la diversité à l'externe. Finalement, ils font de la diversité une cause personnelle en participant à l'ensemble des activités et des événements traitant de la diversité dans l'organisation (Conference Board du Canada, 2005).

Certains dirigeants peuvent être nommés « champions de la diversité » en démontrant leur soutien et leur engagement. Ces champions jouent un rôle-clé dans la promotion et la consolidation des politiques de diversité et dans la création d'une culture qui met de l'avant la diversité, par exemple en agissant comme des modèles pour la promotion de valeurs en lien avec la diversité (Zikic, 2015). Plusieurs organisations ayant participé à l'étude du Conference Board du Canada (2005) ont nommé un champion pour soutenir leurs initiatives en matière de changement culturel. Ce champion s'exprime au nom des minorités visibles. Idéalement, c'est un cadre supérieur respecté et aimé des employés à tous les niveaux de l'organisation et c'est également un être passionné, qui sera soutenu par l'équipe responsable de la diversité.

B) Le rôle des cadres

Les cadres jouent un rôle déterminant en matière de gestion de la diversité, puisqu'ils prennent des décisions cruciales relatives à l'emploi, comme le choix des employés promus, le choix de ceux qui seront formés, etc. Les cadres ont également un rôle important à jouer auprès des membres des minorités visibles. Ils ont, entre autres, la responsabilité de leur donner les ressources nécessaires pour atteindre l'excellence dans leur travail, la responsabilité de soutenir leurs aspirations professionnelles, d'être sensible aux différences culturelles dans leur supervision, d'encourager et d'appuyer la mise en place ainsi que l'adhésion à des réseaux mettant en relation des représentants des minorités visibles (Conference Board du Canada, 2005).

Selon les immigrants ayant participé aux groupes de concertation du Conference Board du Canada (2005), les gestionnaires doivent également se montrer sensibles aux différences culturelles et comprendre qu'il faut du temps pour s'adapter à une nouvelle culture. Ils doivent donc accor-

der à chacun la chance de faire ses preuves. Finalement, les gestionnaires ont aussi la responsabilité d'organiser des activités et des rencontres à l'extérieur qui seront accueillantes et inclusives et auxquelles tous pourront prendre part. Les gestionnaires se signalant par leur sens de l'équité, selon les résultats d'une recherche effectuée par TWI Inc, une entreprise canadienne spécialisée en gestion de la diversité, possèdent sept compétences-clés : l'ouverture aux différences, une volonté de traiter équitablement les employés, une sensibilité aux besoins du personnel, une volonté de traiter tout un chacun avec dignité et respect, une propension à soutenir les effets de la diversité, une connaissance des pratiques exemplaires et une propension à participer à des programmes en faveur de la diversité. Mentionnons à cet égard qu'un traitement égal ne signifie pas un traitement équitable, puisque différentes cultures préfèrent différents styles de gestion.

Pour soutenir les efforts des dirigeants envers la diversité, la majorité des organisations qui ont participé à l'étude du Conference Board du Canada offrent une rémunération au rendement à ceux qui atteignent leurs objectifs en matière de diversité. Lorsque qu'une récompense est en jeu, le Conference Board du Canada (2005) indique qu'il est plus que probable que les cadres atteignent les objectifs qui leur ont été fixés et même qu'ils les dépassent. Les valeurs de diversité peuvent également être intégrées au programme de récompense et de reconnaissance des employés afin de les encourager à favoriser des milieux de travail inclusifs.

C) Le rôle des professionnels des RH ou des professionnels de la diversité

Les professionnels en ressources humaines et les professionnels de la diversité ont la responsabilité de guider les personnes de l'organisation et de les aider à tirer pleinement profit des talents des minorités visibles en agissant comme intermédiaires et facilitateurs du changement. Ils sont, notamment, responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes, des initiatives et des tâches comme la stratégie de diversité de l'organisation et la transmission de la vision de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion. Ils doivent également s'assurer que les processus de recrutement, de sélection et de promotion de l'organisation ne soient pas biaisés et ils doivent gérer et encadrer la participation des minorités visibles aux programmes de perfectionnement en gestion et à d'autres types de programmes. Finalement, ils sont chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de formation sur la diversité pour le personnel et les cadres et ils aident à créer une culture de travail inclusive en s'assurant que l'organisation offre les installations appropriées (Conference Board du Canada, 2005).

D) Le rôle des syndicats

Les syndicats doivent être considérés comme des partenaires à part entière dans la mise en œuvre de la politique de gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008). Leurs revendications rejoignent en effet les axes de lutte contre les discriminations et ceux touchant à l'égalité des chances et de traitement. En ce qui touche à la question des personnes d'origine étrangère, les syndicats mènent, notamment, des actions pour lutter contre le racisme en milieu de travail. Les associations syndicales peuvent collaborer avec les dirigeants pour développer des milieux de travail inclusifs, et ce, de multiples façons (Conference Board du Canada, 2005). Ils peuvent :

- prêcher par l'exemple;
- gérer les plaintes liées aux droits de la personne et à la discrimination;
- montrer aux membres comment régler les problèmes de harcèlement et de discrimination;
- informer les membres des organisations et du public sur les questions relatives à la diversité, à l'équité en emploi et aux droits de la personne;
- communiquer aux membres l'importance de la diversité pour le succès de l'organisation;
- offrir une formation sur la diversité;
- rechercher des pratiques exemplaires;
- définir les besoins des membres en matière de diversité et d'inclusion;
- faire connaître au public les préoccupations des minorités qui devraient être prises en compte par les politiques, les normes et la législation;
- former des partenariats avec d'autres syndicats pour soutenir les minorités visibles et avec les employés pour se pencher sur les questions culturelles dans les milieux de travail.

E) Le rôle des employés

Tous les employés peuvent participer au développement, au maintien et à la promotion d'une culture organisationnelle inclusive en se montrant ouvert et respectueux, curieux et déterminé à bâtir des ponts entre les cultures. Les organisations peuvent encourager les employés à participer aux exercices d'évaluation de la diversité culturelle de l'organisation, à faire partie de réseaux et de comités, à plaider en faveur de l'inclusion et du respect et à s'engager personnellement en faveur du changement. Selon les participants des groupes de concertation du Conference Board du Canada (2005), même les petits gestes, comme se présenter aux nouveaux venus de l'organisation, être accueillant et les inviter à parler d'eux-mêmes, traiter les autres de la façon dont on aimerait être traité, encourager le respect mutuel et offrir de partager ses connaissances, peuvent contribuer à créer un climat positif. Par exemple, chez Santé Canada, 192 employés et gestionnaires se sont portés volontaires pour devenir des agents de changement, en s'engageant à créer

un milieu de travail coopératif et inclusif et en travaillant activement à influencer leurs collègues et la direction en ce sens, le tout dans le but de promouvoir la diversité et l'équité.

F) Le rôle des minorités visibles

Les minorités visibles jouent aussi un rôle essentiel pour promouvoir une culture inclusive en respectant et en valorisant, au même titre que les autres employés, les diverses contributions de chacun. Voici des exemples de mesures auxquelles les minorités visibles peuvent recourir pour promouvoir l'institution et le maintien d'un milieu de travail inclusif (Conférence Board du Canada, 2005) :

- rechercher des occasions de se perfectionner professionnellement;
- se présenter comme une personne soucieuse et désireuse de contribuer;
- exceller dans son domaine et être une source d'inspiration;
- travailler activement à la création de milieux de travail cordiaux;
- célébrer sa culture et son patrimoine.

G) Le rôle des réseaux (internes, externes et autres)

Tous ces acteurs établissent des liens importants les uns avec les autres. Les réseaux (internes, externes, professionnels et personnels) jouent un rôle important dans la réussite des personnes qui incarnent la diversité au travail. Les organisations peuvent créer ces réseaux et les soutenir afin d'encourager le sentiment d'appartenance, l'engagement et l'affirmation des employés issus de ces groupes. Des immigrants participant aux groupes de concertation du Conference Board du Canada (2005) ont mentionné que le réseautage avait été déterminant dans leur intégration professionnelle. Ils étaient conscients de l'importance de développer un réseau de soutien sur lequel ils pourraient s'appuyer pour assurer leur bien-être et leur succès au travail. Ceux qui avaient pu côtoyer des collègues ou des personnes qui avaient pris le temps de leur expliquer quelques rouages de l'organisation avaient trouvé que l'intégration professionnelle et dans la société se faisait plus facile. Dans certaines organisations prises en compte dans l'étude du Conference Board du Canada (2005), les réseaux sont ouverts à tous les employés qui manifestent de l'intérêt, alors que, dans d'autres, seuls les membres d'un groupe précis peuvent y participer. Certains réseaux sont aussi réservés aux dirigeants. Dans les autres organisations, ce sont les employés qui gèrent et soutiennent leurs réseaux, en allouant du temps bénévolement. Pour soutenir le développement de réseaux, certaines organisations fournissent ouvertement des fonds, permettent la participation pendant les heures de bureau, assurent un parrainage de la part de la direction et intègrent les réseaux aux processus organisationnels (Conférence Board du Canada, 2005).

2.5.3 Les stratégies en matière de gestion de la diversité

Selon Cornet et Warland (2006 et 2008), les organisations emploient trois types de stratégie d'action au regard de la diversité : la stratégie de négation, la stratégie réactive et la stratégie proactive.

A) La stratégie de négation

La stratégie de négation du problème (« stratégie de l'autruche ») consiste à penser que l'organisation n'a pas à intervenir en matière de gestion de la diversité. Les adhérents à cette approche croient que les individus s'intégreront facilement dans l'organisation et que la diversité prendra sa place naturellement. Les plaintes pour discrimination et les difficultés rencontrées par les travailleurs des groupes cibles démontrent que cette vision ne correspond pas à la réalité.

B) La stratégie réactive

Vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, plusieurs organisations ont réalisé que de nouvelles initiatives en gestion de la diversité étaient requises pour s'assurer que les talents de tous les employés soient utilisés pour atteindre les objectifs organisationnels (Jackson et Joshi, 2011). Elles ont ainsi mis en place des actions réactives pour répondre à des problèmes concrets de dysfonctionnements (problèmes de communication, conflits et tensions, discrimination, harcèlement et exclusion) et respecter les lois et règlements (Cornet et Warland, 2006 et 2008; Cornet et El Abboubi, 2013).

Au Canada, la Loi sur l'équité en matière d'emploi est entrée en vigueur le 24 octobre 1996. Cette loi vise à éliminer la discrimination systématique en milieu de travail contre les Autochtones, les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les femmes. Vingt ans après la mise en place de cette loi, trop peu d'organisations étaient capables de témoigner à l'aide de mesures objectives qu'elles parvenaient à attirer et à cultiver le talent des minorités visibles. Avec le nombre croissant d'immigrants qui viennent changer la composition de la population active, le vieillissement de la population et le fait que près des trois quarts des nouveaux arrivants au Canada sont membres de minorités visibles, le défi pour les organisations est d'éliminer tout obstacle et de créer des possibilités pour tirer profit du talent de ces employés (Conference Board du Canada, 2005).

Au Québec, les employeurs ont une obligation légale en ce qui concerne la discrimination. La discrimination directe, soit le fait d'effectuer une « distinction ou [un] traitement différencié clair et sans équivoque sur la base d'une caractéristique individuelle » (St-Onge *et al.*, 2017, p. 380), est illégale. Selon l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec

et l'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés, tout employeur doit s'assurer que personne ne soit désavantagé pour des motifs illicites de discrimination, que ce soit pour une question de race, de couleur, de sexe, de grossesse, d'orientation sexuelle, d'état civil, d'âge (sauf dans la mesure prévue par la loi), de religion, de convictions politiques, de langue, d'origine ethnique ou nationale, de condition sociale et de handicap (ou pour une question liée à l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap). De plus, les employeurs doivent porter attention à la discrimination indirecte, qui se définit comme l'« application uniforme ou systémique d'une règle, d'une disposition ou d'un critère apparemment neutre et justifié, mais excluant ou défavorisant certaines personnes en raison de caractéristiques particulières » (St-Onge *et al.*, 2017, p. 380). Le principe d'équité en matière d'emploi permet de corriger ce type de discrimination.

Les employeurs ont également l'obligation légale d'accommoder raisonnablement les employés. Selon le principe de l'accommodement, les employés ne sont pas les seuls à avoir la responsabilité de s'adapter et de s'intégrer, le milieu de travail ayant aussi un rôle à jouer en s'efforçant d'être inclusif et en faisant en sorte que les politiques et les normes organisationnelles ne favorisent pas l'exclusion et qu'elles ne comportent pas de préjugés. L'objectif d'accommodement est de corriger ponctuellement une norme jugée inadaptée qui pourrait entraîner l'exclusion en atténuant les effets de cette norme à l'aide d'une exception, d'une dérogation ou d'une adaptation particulière. Cet accommodement peut être réactif. L'employeur est d'ailleurs tenu par la loi d'accommoder un salarié à moins de démontrer que l'accommodement lui impose une contrainte excessive ou non raisonnable, comme un coût financier excessif, une atteinte majeure à la convention collective ou aux droits d'autrui, une incidence sur le moral du personnel ou une atteinte à la santé et à la sécurité des parties ou au fonctionnement de l'organisation. Un accommodement peut également être proactif, en vue de créer un milieu propice à la diversité. La nature des accommodements varie selon les personnes, les circonstances, le contexte de travail et le but poursuivi. Il n'existe pas de liste précise des mesures à mettre en place pour accommoder les employés, chaque employeur se devant d'être flexible quant aux mesures à appliquer (St-Onge *et al.*, 2017).

C) La stratégie proactive

Certaines organisations vont au-delà des lois et agissent de manière proactive en intégrant la gestion de la diversité au sein de leur organisation afin de reconnaître et valoriser les différences liées à la diversité. La première étape d'une stratégie proactive sera l'intégration de la diversité aux orientations stratégiques de l'organisation par l'entremise de la signature de chartes et d'opérations de communication interne et externe. Pour qu'elle devienne partie inhérente de la culture organisationnelle, la diversité doit reposer sur des valeurs et des stratégies. Comme le

soulignent St-Onge *et al.* (2017, p. 401), « pour donner des résultats optimaux, la gestion de la diversité doit se faire de manière intégrée, c'est-à-dire que la diversité doit être au coeur de la stratégie de l'organisation, des politiques de GRH, des modes d'organisation du travail, de la culture organisationnelle et de l'approche des clients et des usagers ». Il s'agit de démontrer les liens entre les stratégies de l'organisation et la stratégie de diversité, afin de permettre aux employés de mieux comprendre en quoi la diversité contribue au succès et à la croissance de l'organisation (Conference Board du Canada, 2005). Une fois la diversité prise en compte dans les orientations stratégiques de l'organisation, il est essentiel de définir la stratégie, appelée plan de gestion de la diversité, que l'organisation mettra en place pour tirer pleinement parti des talents des groupes ciblés. Pour ce faire, l'organisation doit tenir compte des différents facteurs à l'oeuvre dans ses environnements interne et externe. Le Conference Board du Canada (2005) propose aux organisations de dresser, pour les trois à cinq prochaines années, une liste des activités et projets du plan stratégique qui touchent à la diversité. Ce plan global inclut :

- une définition de la diversité;
- des énoncés de politique qui soutiennent ces activités et des exemples de pratiques exemplaires;
- des données courantes sur l'organisation, y compris sur les écarts à combler en matière de représentativité;
- une stratégie de mise en oeuvre et un plan d'action qui incluent la vérification des mentalités (perceptions, influence des différences sur le travail des individus et des équipes, gestion des différences), des plans de formation, des mesures de l'efficacité, une description des initiatives, des programmes et des processus déjà en place, ainsi qu'une description des méthodes de responsabilisation des acteurs, des systèmes de récompenses et de reconnaissance et des plans d'apprentissage et de perfectionnement professionnels pour les membres des minorités visibles;
- un plan de communication pour orchestrer la stratégie de la diversité;
- un plan d'évaluation continue des forces et des obstacles dans la culture du milieu de travail et dans la mise en oeuvre d'approches sans préjugés lors du recrutement, de la sélection, du perfectionnement, de l'évaluation et de l'avancement des candidats membres des minorités visibles.

Pour mettre en place cette stratégie, le Conference Board du Canada (2005) souligne l'importance d'avoir une infrastructure et des ressources appropriées. L'engagement continu des dirigeants est essentiel à cet égard. La stratégie de diversité doit être menée par un responsable de la diversité dont les responsabilités sont :

- d'assurer une orientation stratégique de la diversité, en alignant l'objectif de la diversité avec ceux de l'organisation;
- d'intégrer la diversité aux pratiques, initiatives et objectifs clés des ressources humaines et dans toutes les activités de l'organisation;
- de mettre l'accent sur les relations externes en établissant des liens entre l'organisation et la collectivité;
- d'assurer les communications pour les relations publiques, les stratégies commerciales, l'engagement et les valeurs;
- d'encadrer le chef de la direction et les autres dirigeants en les conseillant;
- de forger des relations avec les partenaires, alliés et champions commerciaux;
- de superviser l'évaluation et la responsabilisation en matière de diversité.

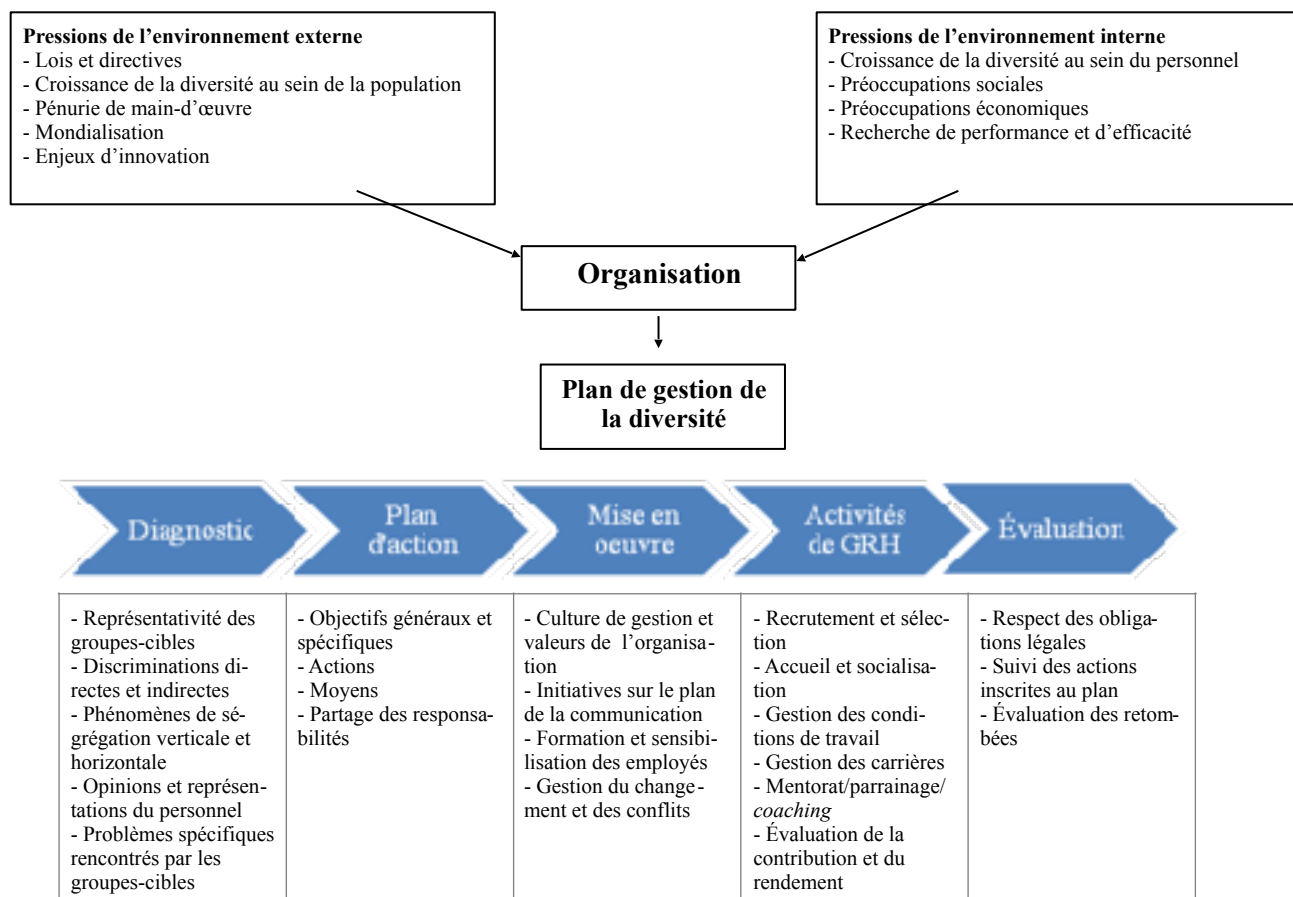
La caractérisation du rôle de ce responsable de la diversité varie d'une organisation à l'autre, bien que la majorité d'entre eux relèvent d'un vice-président. Certaines organisations considèrent qu'il est plus efficace de nommer un responsable à l'extérieur du service des ressources humaines tout en s'assurant du soutien de cette équipe. De plus, les organisations veillent à ce que des membres du personnel-cadre dirigent plusieurs des sous-comités et des initiatives.

Lorsque l'organisation fait le choix de mettre en place une stratégie proactive de gestion de la diversité, elle doit considérer plusieurs composantes et les liens entre celles-ci. La figure 2.5 fait la synthèse de ces différents éléments, qui seront expliqués plus en détail dans les sections qui suivent.

2.5.4 Le diagnostic en matière de gestion de la diversité et son analyse

Dresser un portrait clair de l'effectif constitue une étape cruciale de l'élaboration de la stratégie sur la diversité (Conference Board du Canada, 2005; Cornet et Warland, 2006; 2008). L'analyse de l'effectif est le fondement d'un plan de promotion de la diversité et doit fournir l'information nécessaire pour élaborer les programmes et les politiques de l'organisation. Elle doit mettre en lumière la représentativité de certains groupes-cibles dans l'organisation et l'existence de phénomènes discriminatoires. En ce sens, il est essentiel de déterminer quelle information l'organisation souhaite obtenir et la manière de la recueillir. Cette étape doit permettre d'identifier les lieux où il y a sous-représentation et surreprésentation des catégories discriminées et tenter de comprendre les mécanismes pouvant l'expliquer, mécanismes qui peuvent être liés aux personnes (comportements, connaissances, compétences, valeurs), aux procédures mises en place dans l'organisation (biais dans les tests de recrutement, par exemple) et à l'environnement (lois et infrastructures, par exemple).

Figure 2.4 – Représentation schématique des composantes de la gestion de la diversité



Les outils utilisés pour faire le diagnostic doivent évaluer (Cornet et Warland, 2008) :

- la représentativité des groupes-cibles dans l'organisation;
- les processus internes qui génèrent des discriminations directes et indirectes;
- les phénomènes de ségrégation horizontale et verticale;
- les opinions et représentations du personnel concernant la sous-représentation ou la sur-représentation de certaines catégories d'individus dans l'organisation, leur avis en ce qui touche à l'existence ou non de discriminations directes ou indirectes, la nécessité de mettre en œuvre des actions spécifiques, et ce qu'ils pensent des politiques de diversité mises en place;
- les problèmes spécifiques rencontrés par les publics cibles de l'organisation.

Les organisations peuvent utiliser à la fois des méthodes quantitatives et des méthodes qualitatives pour obtenir les informations recherchées.

A) Les méthodes diagnostiques quantitatives

Elles sont basées sur une compilation des données sur le personnel et sur l'utilisation d'enquêtes effectuées au sein de l'organisation (ex. une enquête sur le climat de travail). À cela s'ajoutent des questions portant sur le vécu des salariés en matière de diversité et de discrimination et des analyses en fonction des catégories de groupes-cibles. Ces enquêtes peuvent aussi permettre de dresser un portrait des employés, de répondre à la question de la représentativité, de mesurer le niveau de satisfaction en emploi, ainsi que de recueillir des témoignages sur le vécu et les perceptions en regard des phénomènes discriminatoires. Le cas échéant, Cornet et Warland (2008) conseillent de faire appel à un partenaire externe afin de respecter les lois sur la vie privée. Cette démarche peut être pertinente lorsque l'on cherche à dresser le portrait de la représentativité en lien avec l'origine étrangère. La quantification de la représentation du personnel d'origine étrangère est ardue, puisque la variable « nationalité » est un indicateur très incomplet en regard des discriminations dont sont victimes les travailleurs visés. Si certains optent pour un comptage sur la base du patronyme, Cornet et Warland (2008) suggèrent plutôt de poser des questions qui portent sur la nationalité actuelle, le lieu de naissance, la nationalité à la naissance, la nationalité du père et de la mère de la personne et la langue maternelle.

La déclaration volontaire est la seule façon de connaître le nombre d'employés qui appartiennent à des minorités visibles, mais cette démarche demeure controversée. Plusieurs employés ne veulent pas être distingués de cette façon (Conference Board du Canada, 2005). Au Canada, on peut effectuer un comptage ethnique sur la base d'une auto-identification de la personne. Pour parvenir à obtenir cette déclaration volontaire, les organisations peuvent entre autres faire connaître ses avantages en aidant les employés à comprendre et à appuyer le processus. Plusieurs participants des groupes de concertation du projet de recherche mené par le Conference Board du Canada (2005) ont mentionné hésiter à cocher la case « minorité visible », car ils souhaitent savoir comment l'information sera utilisée. D'autres ont mentionné que selon eux la déclaration volontaire serait une manière de créer des groupes d'employés en fonction de la race ou de la culture, ce qui ne serait pas une solution, puisque l'égalité et l'inclusion ne seront atteintes que lorsque la société fera abstraction de la couleur. C'est pourquoi les organisations doivent expliquer clairement comment l'information sera utilisée, pourquoi il est profitable pour les employés et l'organisation de connaître la composition de l'effectif, préciser que l'information personnelle demeurera confidentielle et que seules les données cumulatives seront rendues publiques. Le Conference Board du Canada (2005) propose différentes stratégies utilisées pour les organisations :

- demander aux employés de déclarer leur appartenance à une minorité visible au début du processus de sélection;

- faire de l'auto-identification une partie du processus d'embauche en prévoyant un moment pour qu'un gestionnaire leur explique la raison et les avantages de la déclaration volontaire;
- inclure des formulaires d'auto-identification dans toutes les lettres d'offre d'emploi et de nomination;
- recueillir auprès des employés des données à l'aide de sondages activement promus par une équipe de la diversité;
- envoyer des formulaires par courriel à tout le personnel une ou plusieurs fois par année;
- faire connaître les avantages de la déclaration volontaire;
- faire participer les syndicats au processus d'auto-identification, rechercher leurs conseils sur la façon d'améliorer le processus global et communiquer les résultats du sondage aux employés, ce qui inclut toute augmentation ou baisse de l'auto-identification au fil du temps.

Au-delà de la représentativité, ces questionnaires peuvent également permettre de cerner le vécu des différents publics cibles au regard de l'égalité des chances et de la discrimination, qu'elle soit directe ou indirecte, de la part de collègues, de supérieurs, de partenaires d'affaires et de la clientèle (Cornet et Warland, 2008). Ils peuvent aussi permettre de cerner les représentations et les perceptions des salariés au regard de l'égalité des chances et de la diversité (vécu, perceptions de la diversité, degré d'adhésion ou de résistance, craintes et stéréotypes, expériences positives et négatives de la diversité, attentes envers l'organisation, perceptions en ce qui touche la pertinence des actions).

Les données statistiques permettront de créer des tableaux de bord à partir desquels il sera possible d'entrevoir les problèmes et les zones d'action prioritaires, idéalement en collaboration avec différents partenaires tels les délégués syndicaux, le conseil d'entreprise et le comité de santé et sécurité au travail. Ces tableaux devraient ventiler chaque service et département, les métiers, les fonctions, le niveau hiérarchique (pour identifier la ségrégation verticale et le plafond de verre), le statut (ouvriers, employés, cadres), données auxquelles peuvent s'ajouter les données salariales de chaque groupe-cible comparées à la moyenne du groupe de référence. À cela s'ajoutent également les données concernant les recrutements et les bénéficiaires de formations et de promotions (comparés à la moyenne du groupe de référence) ainsi que celles concernant les personnes ciblées lors d'une opération de licenciement collectif (Cornet et Warland, 2008).

B) Les méthodes qualitatives de diagnostic

En complément aux méthodes quantitatives, les *méthodes qualitatives* incluent : 1) les méthodes de testage pour mettre en évidence une discrimination; 2) des entretiens individuels avec des personnes-ressources, notamment des délégués syndicaux et des personnes de confiance comme les médecins travaillant en entreprise et les responsables des plaintes pour harcèlement; 3) des entretiens individuels avec les dirigeants, les professionnels des RH et des superviseurs immédiats; 4) des groupes de discussion avec des représentants des responsables hiérarchiques, des membres de certaines catégories du personnel et des représentants d'associations pour tenter de mieux comprendre leur quotidien et leurs expériences ainsi que leur position sur la démarche entreprise; 5) l'analyse du contenu de documents internes pour mesurer la place donnée à la discrimination, les stéréotypes véhiculés et la visibilité donnée à la diversité au sein de l'organisation.

C) L'analyse des informations colligées par les diagnostics

Après avoir effectué la collecte des informations nécessaires, les organisations doivent faire l'analyse des données pour en tirer des conclusions en vue d'élaborer le plan d'action. La comparaison des informations recueillies avec différents paramètres permettra de faire ressortir les contrastes afin de comprendre la situation des groupes-cibles dans son ensemble ou par groupe par rapport aux autres employés de l'organisation. Le défi sera d'obtenir un niveau de comparaison pour poser un diagnostic de sous-représentation ou de surreprésentation des groupes-cibles au sein de l'organisation. En se référant au contexte national, l'organisation peut utiliser des données externes pour voir si le nombre de membres de minorités visibles dans l'organisation correspond à celui que l'on trouve dans l'ensemble du Canada ou dans une région donnée (Conference Board du Canada, 2005). L'analyse pourra se faire grâce au calcul des taux de représentation interne et des écarts de représentation (par secteur et en comparaison avec les taux de représentation de la région et des groupes professionnels en question), ce qui permettra par la suite de procéder à l'élaboration de conclusions et à la préparation d'un résumé à utiliser lors de la préparation du plan de diversité (Conference Board du Canada, 2005; Cornet et Warland, 2008).

Le diagnostic devrait également comporter un inventaire des initiatives passées et actuelles de l'organisation pour lutter contre les discriminations et favoriser l'intégration des personnes des groupes-cibles. Cornet et Warland (2008) mentionnent que ces actions initiées à l'interne sont souvent très intéressantes et restent peu ou mal connues au sein de l'organisation, alors qu'elles pourraient être transposées dans différents départements. Pour ces auteurs, il est important de reconnaître et de valoriser le personnel et de montrer que des actions adaptées aux réalités du

terrain peuvent provenir d'une démarche *bottom-up*. Une personne-ressource, des pistes d'amélioration et les facteurs de succès doivent être apparentés à chaque action si l'organisation souhaite la mettre en œuvre dans d'autres départements.

Ce diagnostic est souvent perçu par les organisations comme une opération complexe et difficile. Elles éprouvent en effet de la difficulté à formuler un diagnostic permettant de mettre à jour la discrimination directe, indirecte et systémique. Obtenir un portrait correspondant au niveau de représentativité des publics cibles dans l'organisation et connaître les bénéficiaires des politiques de GRH sont également des difficultés vécues par plusieurs administrations qui peinent à accéder à des données fiables et centralisées sur les caractéristiques du personnel et à savoir si ces employés ont bénéficié ou non de certaines politiques de GRH (comme la formation ou les promotions). Peu de recommandations sur la manière de réaliser le diagnostic ainsi que sur les indicateurs à choisir ajoutent à la complexité de l'opération (Cornet et El Abboubi, 2013). Au Canada, la loi sur l'équité en emploi prévoit la collecte de renseignements sur l'effectif, l'analyse de la représentativité des groupes-cibles dans l'organisation, l'examen des systèmes d'emploi pour identifier les facteurs pouvant expliquer la sous-représentation de certains groupes cibles et l'élaboration d'un plan d'action et d'un rapport. Les organisations peuvent se référer à différents manuels et outils offerts par le gouvernement du Canada pour élaborer leur diagnostic et analyser les statistiques.

2.5.5 Le plan d'action en matière de gestion de la diversité

Une fois affirmée la volonté d'opter pour une stratégie proactive en gestion de la diversité et une fois posé le diagnostic organisationnel, l'organisation peut établir un plan d'action. Ce plan peut également s'inspirer de constats et de recommandations provenant de différentes études réalisées par des experts. Il doit prendre en considération la culture d'entreprise (les valeurs, les normes, les attitudes et les comportements valorisés et sanctionnés) afin que les valeurs centrales de l'organisation soient la diversité, le respect, la tolérance et l'acceptation des différences. Il devra tenir compte de l'implication des parties prenantes comme l'équipe de direction, les services de support, le personnel, la clientèle, les usagers et les partenaires d'affaires (notamment les fournisseurs et les sous-traitants).

Les objectifs du plan d'action serviront à constituer un tableau de bord quantitatif et qualitatif pour évaluer l'impact des actions mises en place et les progrès réalisés. Ce tableau identifiera les actions à mener avec un échéancier, un responsable désigné et des indicateurs, en plus d'identifier les moyens financiers, humains et logistiques qui pourront être mobilisés pour les réaliser. Le plan d'action comprend des éléments visibles (comportements, attitudes, normes, règlements,

procédures, images, mots et symboles) et invisibles (valeurs, stéréotypes, apparente objectivité des systèmes de gestion. Il peut inclure différents types d'actions : 1) celles visant l'atteinte d'une meilleure égalité des chances (plans d'accès à l'égalité et politiques d'égalité des chances, qui doivent permettre à chacun de participer à part entière et sur un pied d'égalité aux différents domaines de la vie privée et publique et offrir des opportunités similaires); 2) celles visant à favoriser un groupe identifié comme discriminé (actions positives qui cibleront un groupe pour lui permettre d'être sur un pied d'égalité dans une logique de rattrapage avec des actions de remédiation, par exemple avec un accès préférentiel à certaines formations, et d'adaptation, par exemple des tests de sélection pour offrir les mêmes chances à tous); 3) celles liées à l'atteinte d'objectifs de représentativité de certains groupes.

Le plan d'action doit inclure des objectifs généraux et particuliers par rapport à chaque axe d'action. Les auteurs conseillent de quantifier le plus possible ces objectifs, même si la diversité n'est pas une affaire de quotas. Cornet et Warland (2008) proposent de quantifier certains objectifs sans utiliser de quotas : par exemple, on peut viser une augmentation de 10 % du nombre de personnes d'origine étrangère dans des rôles de gestionnaires. Au besoin, ces derniers objectifs pourront être complétés par des objectifs qualitatifs, l'essentiel étant de fixer des objectifs réalistes et cohérents avec la réalité organisationnelle et de pouvoir mesurer le progrès de l'organisation.

Le modèle stratégique de mesure de la diversité proposé en 1996 par les membres du conseil sur la diversité de l'effectif du Conference Board, Inc. inclut une série de mesures qui visent une plus grande représentation des minorités visibles à tous les niveaux hiérarchiques, une plus grande représentation des minorités visibles dans les programmes de perfectionnement, une plus faible proportion de rejets lors des processus de dotation, une réduction des taux de roulement, une participation accrue des représentants de la direction aux initiatives en matière de diversité, le recours à des modalités de travail flexibles, l'adoption de comportements de la part de la direction qui soutiennent visiblement la diversité, une part de marché accrue grâce à des stratégies axées sur les besoins du marché, une amélioration de la satisfaction de la clientèle et des relations publiques plus positives. À la fin de chaque année, les organisations reconnues pour leur gestion de la diversité évaluent leurs efforts à l'aide de sondages auprès des employés, de questionnaires d'auto-évaluation et de sondages auprès des clients et des pairs.

Bien que la plupart des directions aient élaboré un plan d'action pour répondre à une demande des autorités politiques et administratives, ces plans d'action demeurent parfois une déclaration d'intention, faute de moyens et d'un réel engagement de leur part. Lorsque des initiatives locales

sont lancées, portées notamment par des individus convaincus que l'égalité et la diversité sont des valeurs importantes pour l'administration, ces initiatives restent justement trop souvent locales, car les acteurs se retrouvent dans bien des cas à travailler seuls sans obtenir de valorisation pour leur démarche à l'interne. L'implication dans un tel projet est rarement intégrée dans les évaluations annuelles et la durée de vie du projet est souvent limitée : si la personne change d'affection, le projet et l'expertise accumulée grâce à celui-ci disparaissent (Cornet et El Abboubi, 2013). L'organisation doit ainsi prévoir intégrer à son plan d'action ces initiatives locales.

2.5.6 La mise en œuvre de la stratégie de gestion de la diversité

La mise en œuvre de la stratégie de gestion de la diversité comprend plusieurs dimensions : la culture de gestion et les valeurs de l'organisation, la communication interne et externe, la formation et la sensibilisation des employés et la gestion du changement et des conflits. Ces dimensions sont complémentaires et interreliées, comme nous le verrons dans cette section.

A) La culture et les valeurs de l'organisation

La culture organisationnelle peut se définir comme l'ensemble des règles écrites et tacites qui orientent l'organisation (la façon dont les décisions sont prises, les conflits résolus et les buts atteints) et reflètent son mode de fonctionnement (Conference Board du Canada, 2005). Pour Cornet et Warland (2008), il est essentiel que les actions mises en place s'inscrivent dans une culture organisationnelle basée sur les principes de respect des différences et de lutte contre les discriminations. La mise en œuvre de pratiques en gestion de la diversité dépendra du soutien et de valeurs culturelles fortes, comme le respect, la tolérance, l'acceptation, l'égalité, la coopération, la flexibilité, la justice sociale et la valorisation des différences.

La culture est le fruit d'un positionnement clair de l'équipe de direction à l'égard des valeurs associées à la diversité. Elle se développe à travers un vocabulaire et des règles de vie partagés, des actions de sensibilisation pour le personnel, les usagers et les partenaires, des réunions et des rencontres pour sensibiliser chacun à l'importance de la diversité, la mise en place de réseaux interne et externe d'échanges sur les expériences vécues et des actions visant à améliorer les relations avec la clientèle diversifiée (Cornet et Warland, 2008).

Un des défis en gestion de la diversité est de parvenir à la création d'une culture et d'un milieu de travail ouvert et inclusif. Selon le Conference Board du Canada (2005), la création d'un milieu de travail inclusif serait potentiellement l'étape la plus longue et la plus difficile pour optimiser les talents des minorités visibles, puisqu'elle exige des changements de mentalités. Tous les acteurs de l'organisation doivent prendre conscience du rôle qu'ils ont à jouer et passer d'une

posture défensive face aux différences à une posture d'ouverture, pour en venir à une acceptation, à une adaptation puis finalement à une intégration de ces différences dans la culture, afin de créer un milieu de travail exempt de discrimination et ouvert à la valorisation des différences (St-Onge *et al.*, 2017). Il s'agirait cependant de l'étape la plus importante pour bien gérer la diversité.

Pour développer une culture inclusive, des étapes similaires à celle de la création du plan de gestion de la diversité s'imposent : les organisations doivent comprendre la culture de l'organisation (diagnostic), analyser sa cohérence par rapport à leur mission et leurs valeurs (comparaison), puis passer à l'action pour procéder aux changements nécessaires (plan d'action). La première étape consiste ainsi à effectuer une vérification de la culture afin de comprendre les valeurs et les normes en vigueur, à voir la place qu'y occupe la diversité pour ensuite cerner les problèmes et trouver les solutions. Pour obtenir une idée encore plus juste de la façon dont les employés perçoivent la culture et leur expérience, les groupes de concertation et les entrevues sont deux approches à considérer. Les entrevues de fin d'emploi peuvent constituer une source d'information pour mettre en évidence les problèmes et les solutions possibles. Le Conference Board du Canada (2005) conseille également d'effectuer des sondages auprès des employés pour évaluer la culture, ou insérer des questions sur la diversité dans des sondages qui devront être répétés pour mesurer les progrès accomplis. Une fois les données recueillies, l'analyse doit tenir compte d'un certain nombre de variables, comme l'emplacement géographique, le secteur d'activité et le niveau des employés, et permettre d'isoler les problèmes. L'organisation peut ensuite aller de l'avant avec toute solution gagnante et intégrer les solutions trouvées à la stratégie de gestion des ressources humaines à court et à long terme.

La mesure d'une culture inclusive est d'assurer un milieu de travail sain et sécuritaire à tous les employés. Dans cette optique, les politiques de tolérance zéro à l'égard du racisme, du harcèlement et de la violence permettent aux organisations de définir leur position sur ces enjeux et constituent des mesures proactives en gestion de la diversité. Pour les membres de minorités visibles consultés par le Conference Board du Canada (2005), un milieu de travail inclusif serait un endroit où vous vous sentez le bienvenu, où les gens s'efforcent de se familiariser aux autres cultures, où on vous invite à participer aux activités sociales et où vos différences sont reconnues, mais ne changent pas la façon dont on vous traite. La culture est donc le fruit des actions quotidiennes mises en place au sein de l'organisation. Le Conference Board du Canada (2005) suggère aux organisations d'inscrire les dates de célébration d'événements culturels importants pour témoigner du respect de l'organisation à l'égard de ses employés et de sa clientèle. L'organisation de repas collectifs culturels où chaque employé est invité à faire découvrir un plat de sa

culture d'origine, la présentation de témoignages d'immigrants sur leurs expériences d'accueil et d'intégration, l'affichage de photos des pays d'origine du personnel, l'organisation de soirées avec de la musique et des vidéos d'ailleurs et l'annonce des fêtes religieuses sont des exemples d'activités propices à la création d'une culture inclusive (St-Onge *et al.*, 2017).

B) Les initiatives sur le plan de la communication

Une partie importante de la culture se transmet à travers la communication. En outre, la communication de la vision de l'organisation en matière d'inclusion et de sa signification au sein de l'organisation est essentielle. Les communications doivent expliquer les raisons de la politique de gestion de la diversité, marquer l'adhésion de l'équipe dirigeante et des délégués syndicaux, expliquer le plan d'action et faire comprendre le pourquoi de la politique de gestion de la diversité (expliquer son importance, l'intérêt des actions pour l'organisation et le rôle que chacun est appelé à jouer).

Les communications sont nécessaires pour briser les stéréotypes relatifs aux groupes-cibles, diminuer les craintes et les freins à l'intégration. Par ailleurs, certains comportements, enracinés dans la culture, peuvent être interprétés de différentes manières selon l'origine des employés. Ces comportements doivent donc faire l'objet d'une certaine réflexion. Parmi les comportements les plus incompris, on retrouve l'espace personnel (la culture dicte l'espace qu'il est acceptable de laisser entre soi et son interlocuteur), la communication non verbale (par exemple, éviter le regard lorsque l'on s'adresse à quelqu'un, des gestes pouvant apparaître choquants dans certaines cultures, des réponses indirectes), la perception du temps (par exemple, ne pas se présenter à un rendez-vous à l'heure, ne pas compléter une tâche dans les temps), les valeurs et les normes, le traitement de l'information et l'apprentissage (par exemple, ne pas suivre les directives, ne pas participer à des exercices d'apprentissage lors d'une formation), ainsi que les habitudes de travail (ne pas accorder la même importance au travail ou ne pas prendre d'initiative) (Conference Board du Canada, 2005).

Pour ce faire, la diversité doit être intégrée dans tout projet de communication interne et externe et ne pas être cantonnée à des messages ponctuels. Pour faire comprendre le contexte dans lequel s'inscrit cette démarche de gestion de la diversité et son importance, les professionnels des services des ressources humaines peuvent fournir de l'information sur la vision du multiculturalisme et de la diversité, la valeur de la diversité pour l'organisation, l'importance des minorités, les politiques, les programmes, les cours et les ressources en lien avec la diversité, les événements culturels, l'importance du mérite dans les processus d'embauche et de promotion et l'incidence des changements survenant sur des groupes d'employés (Conference Board du Canada,

2005). Les employeurs doivent évaluer le contenu des actions de communication interne et externe pour éliminer les stéréotypes dans le langage, les images, les mises en situation, les exemples, etc., et identifier les endroits et les moments appropriés pour présenter une image diversifiée du personnel.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour communiquer ces informations, comme des séances de discussion ouvertes où l'organisation présente ses nouvelles initiatives ou les changements organisationnels, des bulletins d'information, des magazines, des dépliants, des réseaux de minorités visibles établis dans l'organisation, le courrier électronique, l'intranet et les cybersalons. Certaines organisations ne se limitent pas aux communications internes et incluent la diffusion d'informations sur leur site Internet ou témoignent de leur engagement à l'égard de la diversité en parrainant ou en participant à des événements qui appuient les minorités visibles et la diversité. Dans leurs communications à l'externe, les organisations gagnent à se présenter sous les traits d'un employeur soucieux de garantir l'égalité des chances dans son processus de recrutement et dans sa gestion des ressources humaines et à faire connaître l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité aux clients, aux usagers, aux fournisseurs et aux partenaires. Finalement, elles doivent également chercher à élargir les canaux de communication pour rejoindre les publics cibles sous-représentés (Cornet et Warland, 2008). Les organisations étudiées par le Conference Board du Canada travaillent activement à établir des liens avec les minorités visibles qui se joindront au marché du travail dans les dix prochaines années. Certaines organisations envoient des représentants dans les écoles et les communautés pour parler aux jeunes de l'entreprise et du monde du travail et accordent des bourses pour permettre aux jeunes du secondaire de poursuivre une carrière dans leur secteur d'activité. Dans certaines circonstances, il arrive aussi que des organisations investissent directement dans le système d'éducation pour contribuer à renforcer les compétences et les aptitudes des jeunes (Conference Board du Canada, 2005). Les organisations investissent également dans les communautés constituées par les membres des minorités visibles pour consolider leur potentiel et leurs capacités, en parrainant par exemple des activités spéciales, en octroyant des subventions à des programmes communautaires, en incitant leurs employés à faire du bénévolat dans les écoles ou les institutions communautaires ou en investissant du temps et des ressources pour aider les candidats ayant échoué à des concours d'ordres professionnels. Toutes les organisations étudiées par le Conference Board du Canada (2005) sont très actives au sein de leurs communautés. Cet engagement de l'organisation en fait souvent un employeur de choix pour les minorités visibles, ce qui multiplie les chances de l'organisation d'attirer des talents de haut calibre.

C) La formation et la sensibilisation du personnel

La formation vise à informer les employés et à changer leurs comportements et leurs attitudes. Elle permet de combattre les préjugés et les stéréotypes culturels, de promouvoir une attitude positive à l'égard de la diversité et d'appuyer des équipes de travail diversifiées. En ce sens, elle va au-delà de la communication d'une culture organisationnelle inclusive et constitue un outil important de la gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008).

Un des objectifs de la formation sera de sensibiliser et de former les cadres et l'ensemble du personnel pour mieux connaître, démystifier et gérer la diversité, en plus de favoriser l'intelligence interculturelle en tant que compétence et de fournir l'information quant aux obligations en matière d'accommodements raisonnables (St-Onge *et al.*, 2017). Les nouveaux employés devraient bénéficier de formations sur la diversité dès leur arrivée en poste. Il est également important de bien former les gestionnaires et les chefs d'équipe. Les employés de certains services de soutien en lien avec la clientèle et les usagers peuvent aussi bénéficier d'une formation sur la diversité pour bâtir une compréhension commune de la diversité qui favorise l'inclusion en milieu de travail (Conference Board du Canada, 2005). On cherchera aussi à former les professionnels en ressources humaines et les responsables des communications internes et externes en leur présentant des outils pour poser un diagnostic, pour élaborer un plan d'action, pour détecter les différentes formes de discrimination et pour gérer l'animation de groupes de travail sur la diversité. Elles pourront également viser à développer les compétences pour gérer la diversité des équipes de travail et mieux interagir avec des segments de clientèle et d'usagers diversifiés (Cornet et Warland, 2008; St-Onge *et al.*, 2017). Les organisations peuvent également offrir de la formation aux membres de groupes-cibles, notamment en les préparant à la réussite de certaines épreuves de sélection ou de promotion ou en leur permettant d'obtenir une meilleure compréhension du marché de l'emploi, des codes en vigueur, des législations à respecter et des comportements et attitudes favorables au recrutement et l'avancement de la carrière (Cornet et Warland, 2008). Selon une enquête réalisée en 2001 par la Society for Human Resource Management auprès de 1 000 entreprises recensées par le magazine Fortune, 89 % des cadres supérieurs, 99 % des employés affectés à des fonctions de gestion et 85 % des employés n'assumant pas de fonctions de gestion recevaient une formation sur la diversité.

Les formations peuvent être de nature informative et traiter des raisons de promouvoir la diversité, des contraintes légales à respecter, des procédures d'octroi de permis de travail, de reconnaissance des diplômes et de validation des acquis de l'expérience, et d'informations relatives aux réalités de certains publics cibles. Quand elle vise un changement dans les attitudes et les comportements, la formation encourage une prise de conscience des phénomènes discriminatoires

(directs et indirects), des représentations personnelles, des attitudes, des stéréotypes et de leur influence sur les comportements. La formation peut également viser le développement de certaines compétences pour gérer des équipes diversifiées, comme la communication interculturelle, la gestion des conflits interpersonnels, le tutorat, le mentorat et le *coaching* (Cornet et Warland, 2008). Dans ce cas, un des objectifs de la formation sera d'aider les employés à composer avec les défis que posent les équipes de travail diversifiées. Les employés seront alors sensibilisés aux stéréotypes, aux différences et aux points communs qui unissent les membres d'une équipe pour les aider à se doter d'un champ d'interprétations communes et à développer des stratégies pour collaborer efficacement (Conference Board du Canada, 2005).

La formation, qu'elle soit dirigée par un animateur, offerte sur support électronique ou transmise par vidéo, peut être personnalisée en fonction des besoins de l'organisation. Elle peut être combinée à une supervision individuelle ou de groupe pour évaluer les mises en pratique, rappeler des notions théoriques et pratiques et exprimer les difficultés rencontrées au quotidien. Un certain nombre d'organisations développent elles-mêmes leur formation, sous forme de cours ou de modules. Par exemple, Statistique Canada a intégré le thème de la diversité dans plusieurs cours offerts à l'interne. On retrouvera ainsi le module « Écrire pour le Web de façon à inclure tout le monde », inséré dans le cours « Rédaction pour le Web » (Conference Board du Canada, 2005).

L'organisation a la responsabilité d'évaluer l'offre de formation et de l'adapter aux besoins et aux attentes des gestionnaires responsables de la diversité, de réaliser une analyse de l'offre de formation pour identifier les stéréotypes envers les groupes-cibles et les actions à effectuer pour changer les représentations de manière structurelle et veiller à adapter les modalités de formation à certains publics. St-Onge *et al.* (2017) proposent, notamment, de réviser et d'adapter le contenu de la formation offerte lors de l'embauche. St-Onge *et al.* (2017) proposent, entre autres, de réviser et d'adapter le contenu de la formation offerte à l'embauche et d'offrir des cours de français ou de soutien sur le plan linguistique pour faciliter l'intégration des mesures visées.

D) La gestion du changement et des conflits

Les initiatives de gestion de la diversité peuvent rencontrer de la résistance et provoquer des réactions de refus. Selon St-Onge *et al.* (2017), la coopération entre des employés et des groupes d'employés de plus en plus hétérogènes est l'un des premiers défis de l'organisation qui gère une stratégie de diversité. Un milieu de travail diversifié est propice à l'apparition de conflits, de tensions, de problèmes de communication et d'iniquités plus ou moins conscientes et systémiques qui peuvent entraîner l'exclusion, la non-reconnaissance et la non-intégration de cer-

taines personnes. Un des enjeux en gestion de la diversité est ainsi de combattre l'ethnocentrisme, cette « tendance à privilégier comme modèle de référence le groupe social auquel on appartient et à juger les membres des autres groupes de manière moins favorable » (St-Onge *et al.*, 2017, p. 377), ce qui permettra d'éviter de catégoriser les personnes en les définissant uniquement en fonction de leur communauté d'origine. Cornet et El Abboubi (2013) observent également un certain malaise en relation avec la gestion des accommodements liés aux pratiques religieuses. Malgré un discours de tolérance et de respect d'autrui, l'affirmation des principes de laïcité des services publics impliquant le refus de toute manifestation visible de signes religieux révèle une tension en lien avec ce type d'accommodements.

Les deux types de conflit qui surviennent au sein des équipes sont le *conflit lié à la tâche*, qui implique des désaccords par rapport au travail en soi, et le *conflit émotionnel*, qui implique une frustration et une colère reliées au fait de devoir faire affaire avec d'autres membres de l'équipe. Le *conflit lié à la tâche* surviendrait lorsque des membres d'une équipe possèdent différentes connaissances, expertises et expériences pour réaliser la tâche. Ce conflit serait bénéfique pour la performance de l'équipe, puisqu'il mènerait à des solutions plus efficaces et plus créatives. Bowers *et al.* (2000) (cités par Jackson et Joshi, 2011) ont démontré que la diversité et la performance étaient plus fortement reliées à des tâches complexes et moins fortement liées pour des tâches simples. Le *conflit émotionnel* est quelque chose que les personnes cherchent habituellement à éviter lorsque possible, puisqu'il est rarement constructif et peut amener de la détresse. De manière générale, la diversité est plus susceptible d'engendrer des conflits émotionnels dans les équipes travaillant sur des tâches caractérisées par une plus grande incertitude et une plus grande autonomie.

2.5.7 Les activités de GRH

C'est à travers les activités de GRH que les employeurs peuvent mettre en œuvre, dans la majorité des cas, leur plan d'action en gestion de la diversité. Nous nous attardons ainsi dans cette section à ces diverses activités qui ont un impact sur l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants, comme : 1) le recrutement et la sélection; 2) l'accueil et la socialisation des immigrants; 3) la gestion des conditions de travail (contenu, lieu et temps de travail; 4) la gestion des carrières (plans de promotion, de mobilité et de relève); 5) le mentorat/parrainage/*coaching*; 6) l'évaluation des contributions, du rendement ou de la performance.

A) Le recrutement et la sélection des immigrants

Le processus de dotation réfère à l'ensemble des activités qui visent à rechercher des candidats compétents répondant au mieux aux exigences d'un poste à pourvoir. Le processus implique

habituellement la rédaction, si nécessaire, du profil de poste et de la fonction, un appel de candidatures, la réception des candidatures et les différentes étapes de sélection (première sélection sur la base d'un tri des CV, tests de sélection, entretiens individualisés).

Avant même d'entamer un processus de recrutement, les organisations gérant bien la diversité s'intéressent aux immigrants qui représentent un bassin grandissant et sous-utilisé de talents. Elles accèdent à ces ressources en participant à la recherche de solutions au problème du sous-emploi des immigrants, notamment en collaborant avec d'autres intervenants pour s'attaquer au problème de la reconnaissance des titres de compétences, en investissant dans des programmes pour venir en aide aux jeunes et aux nouveaux venus membres de minorités visibles, en les aidant à acquérir une expérience de travail et en accordant des fonds et d'autres formes de soutien aux organisations communautaires qui offrent une formation linguistique et professionnelle aux immigrants. Les organisations peuvent également aider les immigrants qui présentent leur candidature en leur transmettant des commentaires constructifs s'ils n'obtiennent par le poste. Les immigrants membres de minorités visibles sont sans doute ceux qui ont le plus à gagner à obtenir ce genre de rétroaction, puisqu'ils doivent rapidement apprivoiser les façons de faire de leur pays d'accueil pour réussir leur intégration. Les immigrants ayant participé aux groupes de concertation du Conference Board du Canada (2005) ont mentionné participer délibérément au plus grand nombre d'entrevues et de processus de sélection possible afin d'apprendre à mieux se débrouiller et augmenter leurs chances d'obtenir un emploi. L'ouverture de postes associés à des stages, à des emplois étudiants et à des actions de bénévolat auprès des groupes cibles constitue une autre avenue. Ces emplois temporaires peuvent permettre d'atténuer les stéréotypes réciproques et de faciliter l'intégration en emploi des nouveaux arrivants. Finalement, le fait de faciliter les rencontres entre les recruteurs et les candidats, notamment par l'entremise d'associations, peut faciliter le recrutement de candidats habituellement discriminés. Les recruteurs peuvent se servir de ces rencontres pour offrir une rétroaction aux candidats en leur mentionnant leurs points forts et leurs points faibles ainsi que des pistes d'amélioration (Cornet et Warland, 2008).

L'analyse des processus d'embauche peut révéler des biais de sélection fondés sur des préjugés ou des craintes injustifiées liées à la langue ou à l'intégration, ou encore à la non-reconnaissance d'acquis à l'étranger. Cette analyse peut, notamment, mettre en lumière le fait que très peu de personnes immigrantes sont convoquées en entrevue ou franchissent les étapes du processus de sélection, ou que les outils ou les tests de sélection sont inadaptes pour diverses clientèles (St-Onge *et al.*, 2017). Cornet et Warland (2008) proposent de s'attarder à chacune des étapes du processus de dotation pour éviter les biais.

Dans un premier temps, il s'agit de réaliser une description des emplois et des fonctions à pourvoir de la façon la plus complète et objective qui soit. Une des méthodes prescrites est celle de la description d'emploi, où les fonctions sont décrites à partir de critères répartis en quatre catégories : 1) les qualifications requises (scolarité, expérience de travail, connaissance des langues, capacité rédactionnelle, etc.); 2) les responsabilités réellement assumées (supervision du personnel, responsabilité au regard de la qualité des produits, etc.); 3) les efforts requis (effort physique, effort mental, complexité de la tâche, autonomie, concentration, etc.) ; 4) les conditions dans lesquelles le travail est effectué (environnement physique, environnement psychologique, rythme de travail, déplacements fréquents, etc.).

L'organisation doit s'assurer que la description des fonctions et l'offre d'emploi soient conformes aux lois et ne comportent pas de biais s'apparentant à une forme de discrimination indirecte ou à un stéréotype de profil (à l'instar de ceux associés à certains métiers). Certaines organisations s'assurent que leurs communications précisent l'ouverture de l'organisation à l'égard des candidats apparentés à des groupes-cibles (Cornet et Warland, 2008). La collaboration avec des réseaux permet ensuite de rejoindre des candidats issus des publics cibles. Les organisations qui excellent dans le recrutement de membres de minorités visibles ont compris qu'elles doivent se doter d'une image de marque centrée sur l'inclusion en étant perçue comme des employeurs qui traitent tous les employés avec respect, qui valorisent les talents des minorités visibles et chez qui des membres de minorités visibles occupent des postes de direction et de gestion. Le Conference Board du Canada (2005) conseille également d'effectuer la publicité en lien avec le recrutement dans la langue du groupe-cible, d'ajouter un énoncé invitant les membres de minorités visibles à poser leur candidature ainsi qu'un énoncé témoignant de l'engagement de l'organisation envers la diversité, en plus de signaler les initiatives entreprises par l'organisation. Certaines organisations demandent aussi à leurs dirigeants et à leurs gestionnaires de participer à des organisations professionnelles ou à des groupes communautaires à vocation ethnique ou raciale pour développer un réseau de contacts donnant accès aux talents des minorités visibles et parrainent aussi des activités communautaires pour mieux faire connaître l'organisation. Cependant, au-delà de cette image de marque, les employeurs doivent être en mesure de donner suite à cette proposition d'inclusion. Les organisations peuvent également diversifier leurs stratégies pour rejoindre ces groupes, en faisant par exemple paraître des annonces dans les médias ethniques, les revues spécialisées, en participant à des salons de l'emploi et en entretenant des relations avec des organisations et des associations rattachées à des minorités visibles ainsi qu'avec des centres d'équité en emploi situés dans les universités, avec des organismes offrant des programmes d'éducation aux adultes et avec des centres de ressources pour les im-

migrants ou les groupes de bénévoles qui viennent en aide aux immigrants (Conference Board du Canada, 2005).

Une fois les candidatures reçues, Cornet et Warland (2008) conseillent aussi aux organisations de mettre en place une procédure basée sur les CV anonymes, où le nom, le prénom, l'adresse, l'âge, le sexe, la photo ainsi que les activités extra-professionnelles seront supprimées et où on trouvera uniquement la formation, l'expérience et les compétences informatiques et linguistiques. Les auteurs recommandent également que la procédure d'anonymisation soit effectuée par une entité particulière autre que le service responsable de convoquer les candidats pour les entretiens d'embauche. Le Conference Board du Canada (2005) indique qu'il est essentiel, pour bien évaluer les compétences et le potentiel des candidats, que l'organisation soit à même de comprendre le rendement exigé par le poste visé, d'évaluer avec justesse les caractéristiques des candidats qui influenceront sur le rendement, et d'utiliser les outils de façon systématique pour que tous les candidats soient évalués de la même façon.

Pour les épreuves de recrutement, le Conference Board du Canada (2005) recommande aux organisations de s'assurer que les outils utilisés ne contiennent aucune distorsion susceptible d'exclure des membres de minorités visibles et d'évaluer ces épreuves en complément à de multiples sources d'information sur le candidat. Cornet et Warland (2008) vont plus loin et conseillent aux organisations :

- d'offrir aux candidats potentiels des sessions de formation pour améliorer leur performance dans les tests de sélection;
- de sensibiliser et de former les acteurs internes et externes impliqués dans le processus de recrutement au sujet des stéréotypes à combattre et des atouts à identifier en matière de diversité;
- d'émettre des consignes et des procédures pour les entretiens centrés sur les compétences;
- de remplacer ou de compléter la sélection sur la base des CV par une sélection basée sur un test de compétences qui inclut des exercices ciblés en lien avec les conditions d'exercice de la fonction;
- de s'assurer d'une diversité dans la composition des jurys de sélection et des comités de recrutement;
- de fixer des objectifs de résultats pour atteindre les objectifs de représentativité ;
- d'informer les recruteurs au sujet des procédures d'octroi de permis de travail, de reconnaissance des diplômes et de validation des acquis par l'expérience.

L'entretien constitue un des outils d'évaluation les plus importants du processus de sélection. Le manque de sensibilisation aux différences culturelles peut biaiser le processus de sélection. Les professionnels RH et les recruteurs sont souvent influencés par des critères propres à l'organisation qui influencent leur niveau de tolérance et leurs préjugés lors de la sélection. Certaines études ont démontré que les immigrants font face à des formes de discrimination (par exemple, une dévaluation de leur capital humain à l'étranger ou une évaluation négative par rapport aux natifs) (Zikic, 2015). Il est donc important que les recruteurs et les gestionnaires responsables de l'embauche comprennent les différences culturelles afin d'évaluer sans biais le comportement et les réponses du candidat et afin d'éviter d'écarter les membres de minorités culturelles par manque de compréhension ou de connaissances. À cet effet, plusieurs des organisations étudiées par le Conference Board du Canada (2005) donnent à leurs recruteurs et à leurs intervieweurs une formation axée sur la sensibilisation aux réalités culturelles, qui porte par exemple sur les manières de répondre (autopromotion par opposition à humilité, utilisation de silences, langage direct par opposition à langage indirect, réponses réduites à leur plus simple expression), les façons de parler (stress et intonation, vocabulaire) et les différences non verbales (contact visuel, poignées de main et mouvements de tête). Certaines organisations choisissent de confier à des membres des minorités la tâche d'interviewer les candidats issus des minorités (CBC, 2005), mais les avis sur cette pratique sont partagés : 50 % des répondants se disent en effet plus à l'aise avec un intervieweur membre d'une minorité visible, alors que les autres estiment que ces derniers sont plus exigeants à leur égard. Les immigrants récents s'entendaient cependant pour dire qu'il valait beaucoup mieux être interviewé par un autre immigrant, qu'il soit d'une minorité visible ou non. Certaines organisations ont recours à un comité de sélection ou à une équipe d'intervieweurs comprenant des membres de minorités visibles.

En fin de parcours, les organisations peuvent procéder à un examen des processus de recrutement afin de repérer les formes de discriminations, qu'elles soient directes et indirectes. Pour ce faire, l'organisation doit reprendre l'ensemble des dossiers de candidature déposés, les identifier avec un certain nombre de critères liés aux compétences recherchées et identifier les résultats des sélections opérées à chaque étape par rapport à certains publics cibles. On analysera ensuite chaque dossier de personnes appartenant à un groupe cible pour comprendre ce qui a pu justifier le rejet de la candidature. Une analyse peut également inclure des entrevues ciblées avec des personnes impliquées dans le processus de sélection et la prise en compte de plaintes pour motif d'iniquité à l'égard de décisions de recrutement (Conference Board du Canada, 2005; Cornet et Warland, 2008).

B) L'accueil et la socialisation des immigrants

L'ajustement des immigrants et la capacité de la firme à bien apprécier leurs compétences et leur expertise ainsi que leurs réseaux de contacts dépendront de leur niveau de socialisation. Les immigrants ont besoin d'un soutien social pour faciliter leur intégration. Les professionnels en ressources humaines doivent être conscients du rôle de la culture et de l'histoire dans le développement des attentes, des volontés et des préjugés des employés locaux qui ont la capacité d'influencer le succès ou l'échec des programmes d'intégration des immigrants (Hakak et Al Ariss, 2013). Le fait d'obtenir de l'attention et d'apprendre les nouveaux modèles de comportements attendus par les autres membres de l'organisation permettra aux immigrants de s'ajuster à leur nouveau milieu de travail. Le succès de ce mode de socialisation et de cette adaptation dépendra d'une variété de facteurs, notamment leur intelligence culturelle ou leur capacité à s'adapter efficacement à de nouveaux contextes culturels. Ainsi que discuté dans la section 2.5.6, l'organisation peut soutenir les immigrants dans cette transition en leur offrant une formation. Celle-ci peut aussi être proposée au personnel en place (Zikic, 2015).

La mise en place d'une politique d'accueil comprend une présentation et une introduction auprès des nouveaux collègues, une séance d'information portant sur l'organisation, le règlement de travail et les principes à respecter au quotidien, un dépliant d'accueil qui reprend les informations fournies lors de la séance d'information et un document interne présentant l'organigramme de l'organisation, les coordonnées et le rôle des différents services internes. Cornet et Warland (2008) conseillent également de prévoir une procédure de plaintes et des personnes-ressources (RH ou personne responsable du harcèlement) pour pouvoir intervenir face aux comportements discriminatoires.

C) La gestion des conditions de travail (contenu, lieu et temps de travail

Cornet et Warland (2008) remarquent que les groupes-cibles visés par les politiques de diversité occupent souvent des emplois précaires et moins rémunérés. Des considérations d'ordre personnel et culturel, comme des modalités de travail plus souples ou l'ajout de lieux de recueillement, démontrent que l'organisation est prête à faire des efforts pour accueillir des employés de diverses cultures. Les accommodements facilitant l'intégration des immigrants peuvent être liés à l'aménagement du temps et du lieu de travail (pour permettre, entre autres, la pratique religieuse durant les heures de bureau), à la gestion des congés et des vacances (pour faciliter l'observance religieuse) et aux conditions de travail (qui permettront, par exemple, de déroger au code vestimentaire pour porter un vêtement requis par la religion, d'obtenir des cours de langue ou toute autre forme d'aide pour soutenir la relocalisation des immigrants et de leur famille) (St-Onge *et al.*, 2017). Pour respecter les différences culturelles, certaines organisations, comme l'Agence

du revenu du Canada, proposent notamment à leurs employés le télétravail, des horaires flexibles, le partage d'emplois, la semaine de travail comprimée, les congés avec étalement de revenu et l'emploi à temps partiel. Un des participants des groupes de concertation du Conference Board du Canada souligne que la flexibilité d'horaire lui permet de jeûner si nécessaire et offre à d'autres la possibilité de prier pendant la journée. Les mesures d'adaptation offertes aux immigrants issus de minorités visibles, qui éprouvent parfois des difficultés à apprendre le français ou l'anglais, devraient comprendre une formation et un soutien linguistiques, en milieu de travail ou à l'extérieur, sous la forme de congés spéciaux ou d'une aide financière. Ces mesures peuvent permettre de faciliter la communication avec les collègues et les gestionnaires et diminuer les obstacles linguistiques susceptibles d'entraver toute forme de perfectionnement professionnel (Conference Board du Canada, 2005). Un plan de gestion de la diversité doit également impliquer le fait d'informer les employés de leur statut et des conséquences de leurs choix, par exemple en ce qui touche le travail à temps partiel (Cornet et Warland, 2008).

D) La gestion des carrières : plans de promotion, de mobilité et de relève

La gestion des carrières suppose l'examen des rôles et des responsabilités de l'employé et un plan pour accroître sa capacité à assumer plus de responsabilités. C'est un processus en continu qui reconnaît les forces, les compétences et les besoins de perfectionnement de l'employé et l'aide à atteindre ses objectifs professionnels à long terme tout en maximisant sa contribution à l'organisation. Cornet et Warland (2008) mentionnent, notamment, que les personnes d'origine étrangère ont souvent des compétences peu ou pas connues, ce qui fait en sorte qu'elles sont peu ou pas valorisées dans leur emploi et dans leur carrière. Leur connaissance d'une ou de plusieurs langues ou dialectes, leur expérience multiculturelle et leur trajectoire de vie constituent pourtant un capital de compétences qui peut s'avérer très intéressant pour l'organisation. Dans cette optique, les auteurs mentionnés recommandent de répertorier et de valoriser ces atouts pour reconnaître et valoriser le potentiel des minorités visées. Dans le cadre du plan de gestion de la diversité, les organisations doivent s'interroger sur les discriminations directes et indirectes susceptibles de miner les processus conçus pour offrir aux personnes des groupes-cibles des possibilités de mobilité professionnelle en fonction de leurs compétences. Les préjugés et les stéréotypes peuvent contribuer à la ségrégation en limitant les possibilités de carrière des personnes, soit en les cantonnant dans des types particuliers de métiers (ségrégation horizontale) ou dans des fonctions ou des statuts donnés (ségrégation verticale) (St-Onge *et al.*, 2017).

Pour lutter contre ces formes de discrimination, plusieurs programmes sont basés sur le principe de l'égalité des chances, et surtout sur des actions positives (ciblant un public), allant même parfois jusqu'à l'institutionnalisation du principe de discrimination positive avec l'établissement

d'objectifs similaires à des quotas. Les avis concernant ces pratiques sont mitigés, puisque certains croient que les quotas sont contraires au principe d'égalité et de reconnaissance des compétences, alors que d'autres croient que ceux-ci peuvent stigmatiser, voire instrumentaliser, les membres des groupes-cibles (Cornet et El Abboubi, 2013). Selon le Conference Board du Canada (2005), le partenariat entre l'organisation et les employés membres de groupes-cibles donne de meilleurs résultats pour le développement et la gestion de la carrière des personnes concernées. St-Onge *et al.* (2017) suggèrent à ce sujet aux organisations :

- d'établir des plans de relève ou de succession en s'assurant d'une juste représentation de divers groupes et en effectuant un suivi pour évaluer l'atteinte des résultats ou des objectifs;
- de s'assurer de l'accessibilité de l'information sur les cheminements possibles de carrière pour les personnes appartenant à des groupes-cibles;
- de réviser les exigences, les critères et le processus pour pourvoir les postes à tous les niveaux hiérarchiques;
- d'effectuer du mentorat ou du parrainage avec des employés afin de leur faire connaître les valeurs, les règles implicites de gestion, les exigences des postes;
- de faciliter l'intégration et le cheminement professionnel des travailleurs immigrants.

Le gestionnaire doit être attentif aux employés membres de minorités visibles afin d'aligner leurs buts avec ceux de l'organisation et afin de transformer ces objectifs en possibilités concrètes. Il est responsable de la planification et de l'offre d'expériences d'apprentissage pour contribuer au développement des immigrants. Les employés membres de groupes-cibles doivent prendre l'initiative de s'informer sur les possibilités de perfectionnement qui peuvent soutenir leur avancement et leur rendement.

Les membres de groupes-cibles ayant participé à des groupes de concertation du Conference Board du Canada (2005) mentionnent l'importance de prendre leur carrière en main, en définissant des stratégies pour renforcer leur perfectionnement professionnel et favoriser leur avancement. Ils ont mentionné avoir pris des risques pour faire valoir leurs compétences et leurs capacités, en acceptant par exemple un poste intérimaire ou des affectations plus exigeantes ou en se portant volontaires pour des tâches ou des projets spéciaux. Ces participants ont également souligné l'importance de bien se familiariser avec les ressources de l'organisation qui pourraient contribuer à leur avancement, de profiter de toutes les possibilités de perfectionnement professionnel et de travailler fort, puisque, selon un des participants : « Quand tu travailles fort, on te remarque, tu produis des résultats et tu permets aux autres de voir tes compétences. »

L'organisation a également un rôle à jouer. Les organisations étudiées par le Conference Board du Canada (2005) ont mis en place plusieurs mesures pour assurer la mobilité et la relève en leur sein. Elles :

- recrutent les membres de minorités visibles parmi leur personnel en affichant les postes offerts sur l'intranet ou sur les tableaux d'affichage, en envoyant des avis par courriel, notamment un envoi ciblé avant l'envoi général, et en communiquant avec les réseaux des groupes-cibles;
- s'assurent de rendre leurs processus décisionnels transparents, surtout pour les postes de base ou intermédiaires;
- offrent directement aux membres des minorités visibles des possibilités d'apprendre à se mettre en valeur au sein de l'organisation, à préparer de solides candidatures et à réussir les entrevues et les tests;
- essaient d'éviter, lorsqu'un poste est comblé, que les candidats ne vivent le rejet de leur candidature comme quelque chose de décevant, préférant plutôt que ces personnes envisagent cette expérience comme une occasion de se développer, en prenant le temps d'analyser le processus avec les candidats et en leur donnant des trucs pour mieux faire la fois suivante.

La gestion de la diversité doit se faire à tous les paliers de l'organisation. Dans bon nombre d'organisations, les membres de groupes-cibles ne sont pas considérés dans la préparation de la relève pour les postes de direction. Les stratégies de gestion du talent pour les postes de cadres de direction doivent permettre une recherche reconnaissant les talents à tous les niveaux de l'organisation. Les organisations étudiées par le Conference Board du Canada (2005) utilisent stratégiquement des programmes de développement du leadership pour faire progresser les membres de groupes-cibles. Cependant, cette approche risque d'alimenter la croyance selon laquelle ces candidats obtiennent des postes à cause de la couleur de leur peau ou de leurs caractéristiques et non en fonction de leurs compétences. Toutefois, certains croient que cette pratique est nécessaire pour offrir des chances égales à ces employés. Les candidats en question peuvent également bénéficier d'affectations spéciales ou enrichies, d'intérim ainsi que de postes temporaires qui susciteront de nouveaux défis ou qui relèvent d'un secteur d'activité différent afin que leurs talents puissent s'épanouir.

Le Conference Board du Canada (2005) suggère trois approches pour identifier des membres de groupes-cibles lors du processus de relève des dirigeants : la planification de la relève, les répertoires de candidats et la planification ouverte de la relève. L'encadré 2.1 résume ces approches conçues dans le but de mieux planifier la relève.

Encadré 2.1 – Les trois approches de planification de la relève

1) **La planification de la relève par la direction** suppose que les gestionnaires sont les meilleurs juges des qualités et des compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs mandats et qu'ils sont donc les personnes les plus aptes pour trouver leurs successeurs. Cette approche risque d'exclure les membres de groupes-cibles, les cadres ayant tendance à privilégier les candidats dans lesquels ils se reconnaissent par l'expérience, la personnalité, la formation ou les antécédents ethnoculturels. Toutefois, aucune des organisations qui ont participé à l'étude du Conference Board du Canada (2005) n'a opté pour cette approche de planification de la relève pour les cadres.

2) **L'approche de répertoires de candidats** propose qu'un comité ou un groupe de gestionnaires, souvent appuyé par des professionnels des ressources humaines, effectue la recherche des candidats les plus prometteurs aux postes de direction. En fonction de critères établis, le groupe examine une liste d'employés et choisit ceux qui sont appelés à devenir des candidats qualifiés et qui seront soutenus dans leur ascension vers un poste de direction. Pour être véritablement équitable, cette approche exige que le comité soit lui-même diversifié et ouvert à la diversité. Pour parer à un manque de représentativité des groupes-cibles, les organisations peuvent s'assurer que cette liste de candidats respecte des objectifs de représentation. Les organisations peuvent choisir ou non d'informer les employés que leur nom se trouve sur cette liste.

3) **La planification ouverte de la relève** inclut un modèle de compétences en leadership qui guide la reconnaissance des talents et leur développement, des définitions de ce en quoi consiste un rendement élevé, des critères pour chaque fonction et pour chaque parcours professionnel, des grilles de talents servant de cadre commun de discussion et d'évaluation des possibilités pour les employés au potentiel élevé, des mesures objectives qui fournissent des informations sur le potentiel à long terme et un processus d'échange avec les gestionnaires pour reconnaître les employés au potentiel élevé. Ce processus implique une analyse constante et uniforme des fonctions et une évaluation claire du rendement pour éviter d'exclure les minorités visibles à cause de préjugés subtils.

Selon le Conference Board du Canada (2005), il est important que les profils de compétences soient alignés avec les plans de relève, les plans de développement de carrière et d'apprentissage des employés ainsi qu'avec les stratégies de développement de carrière. Ces compétences, clairement définies, permettent aux employés membres de minorités visibles et aux autres de savoir ce qu'ils doivent faire pour obtenir des postes de direction. Les décisions d'accorder ou non une promotion doivent à la fois tenir compte du mérite et de la diversité.

Source : Synthèse tirée du Conference Board du Canada, (2005). *Optimiser les talents des minorités visibles : une affaire de bon sens - Guide de l'employeur*, Le Conference Board du Canada, p. 39-42.

E) Le mentorat/parrainage/coaching

Le programme de mentorat permet au mentoré de recevoir des conseils, de l'orientation et de l'encouragement pour prendre des décisions sur le plan professionnel, d'avoir une compréhension approfondie de l'organisation, de bénéficier d'un réseau de personnes-ressources à consulter, de découvrir des façons de penser, des stratégies, des connaissances et des perspectives nouvelles et variées, d'obtenir du soutien pour atteindre ses buts professionnels et de bénéficier d'un partenariat qui favorise la productivité et le rendement. Il constitue l'un des meilleurs outils de perfectionnement pour les membres de groupes-cibles. Le mentorat permet en effet d'aborder à la fois des éléments généraux et particuliers du perfectionnement professionnel et personnel, essentiels pour leur avancement.

Les membres des minorités visibles ayant participé aux groupes de concertation du Conference Board du Canada (2005) ont mentionné que le soutien d'un mentor avait été essentiel à leur croissance personnelle. David Thomas, chercheur aux États-Unis, a découvert que les employés issus de minorités visibles qui montent le plus haut dans la hiérarchie ont tous un solide réseau de mentors et de parrains. Il est préférable que le mentorat s'exerce dans un cadre officiel, sinon les organisations risquent d'exclure par inadvertance les minorités visibles, surtout celles ayant un réseau limité.

Un programme de mentorat efficace sera à la fois simple, rigoureux, recevra l'appui des dirigeants, sera communiqué, rendu accessible à l'ensemble des employés et doit pouvoir compter sur un solide réseau de mentors. Le réseau peut être développé sur la base de ressources en direct ou bénéficier d'un coordonnateur qui aura pour responsabilités de faire connaître le programme, de répondre aux questions, commentaires et préoccupations, de concevoir et distribuer le matériel de promotion, de fournir les outils pour aider le mentor et le mentoré à définir les objectifs de leur relation, de suivre la relation entre le mentor et le mentoré et d'obtenir les rétroactions sur les relations de mentorat et le programme. Les organisations peuvent également opter pour un mentorat de groupe, avec quatre à six employés jumelés à un ou deux mentors, habituellement des cadres supérieurs de l'organisation, avec lesquels ils auront des contacts réguliers (habituellement une fois toutes les quatre à six semaines), en personne ou par téléphone.

Pour soutenir son programme de mentorat structuré et aider les mentors et les mentorés à tirer le maximum de ce programme, Santé Canada a produit un guide qui décrit les responsabilités de chacun. Le rôle du mentor est, selon l'organisme, d'écouter le mentoré, de donner des conseils et des avis, de donner une rétroaction objective, de servir de modèle de comportement et de fournir de l'information sur l'organisation. Pour sa part, le mentoré doit définir et préciser ses attentes, faire part au mentor de l'auto-évaluation de ses besoins de perfectionnement et de ses objectifs personnels, se préparer aux rencontres avec le mentor, être ouvert à ses conseils et suggestions, transformer les processus d'apprentissage en actions et gérer la relation de mentorat. Un bon mentor se distingue par ses qualités personnelles, sa capacité à conseiller, guider, écouter, encourager et partager, ainsi que par sa volonté d'aider son mentoré. Les organisations étudiées par le Conference Board du Canada (2005) portent attention aux besoins des employés dans l'élaboration des programmes de mentorat et s'ajustent selon leurs expériences.

F) L'évaluation des contributions, du rendement ou de la performance

L'évaluation du rendement inclut les dispositifs formels et informels mis en place pour évaluer le personnel et gérer les carrières. Elle est très souvent liée aux perspectives et aux possibilités

de promotion et de mobilités latérales (Cornet et Warland, 2008). Mettre en place des systèmes d'évaluation transparents fondés sur des critères objectifs et former les employés à les utiliser sont deux éléments qui font partie de la politique de gestion de la diversité. Les formulaires d'évaluation du personnel constituent un exemple d'outil couramment utilisé pour l'évaluation et la gestion des carrières par les entreprises.

Cornet et Warland (2008) considèrent que les organisations doivent être prudentes et attentives au choix des critères. Les entretiens peuvent être teintés de stéréotypes qui peuvent pénaliser les membres de certains groupes-cibles. Ces auteurs proposent :

- d'analyser le processus d'évaluation en portant attention à l'adaptation interculturelle de la grille d'entretien et aux critères pris en compte;
- de permettre à l'évalué d'obtenir un suivi et d'être reconnu pour le travail fourni, de partager ses idées et d'être associé à un plan d'amélioration. L'évaluateur doit faire connaître ses attentes à l'évalué, en plus de définir les forces et les faiblesses observées en vue d'améliorer les relations interpersonnelles et de faciliter son travail;
- de sensibiliser les évaluateurs aux différences culturelles qui peuvent avoir une incidence sur l'évaluation en les formant sur la préparation et la tenue de l'entrevue d'appréciation, sur les pratiques de rétroaction, la gestion des conflits ainsi que sur les biais culturels (effet de similitude, effet de première impression, tendance à évaluer les employés en les comparant les uns aux autres au lieu de procéder en fonction des objectifs fixés à chacun);
- d'assurer un suivi régulier pour mettre rapidement en place des mesures de soutien, et ce, au besoin.

Comme l'évaluation de la performance est liée à la rémunération, les inégalités salariales sont susceptibles de viser tout groupe minoritaire ou discriminé dans une organisation (Cornet et Warland, 2008). St-Onge *et al.*(2017) proposent une gestion de la performance axée sur les résultats et la responsabilisation des cadres en matière de gestion de la diversité. Ces auteurs observent que la reconnaissance et la rémunération du personnel qui favorisent la prise de décision et des actions alignées sur la diversité au travail permettent de sensibiliser les cadres aux préjugés et aux stéréotypes comme sources d'erreur dans l'évaluation de la performance.

L'organisation peut également bénéficier de l'intégration de mesures d'évaluation de la gestion de la diversité pour ses dirigeants et ses cadres. En effet, les dirigeants, cadres et superviseurs directs ainsi que les mesures qu'ils adoptent sont essentiels dans la réalisation de la stratégie de diversité, car ce sont eux qui donnent le ton à la culture organisationnelle. Leurs décisions dé-

terminent les perspectives d'emploi et ils ont la responsabilité de recruter des membres des minorités visibles, de les garder en poste et de les aider à avancer dans leur travail. Lorsque les organisations tiennent leurs dirigeants et leurs cadres responsables du soutien, de la gestion et du perfectionnement des employés des groupes-cibles, lorsqu'elles fixent des objectifs clairs et mesurables associés à des plans et à des évaluations du rendement, la gestion de la diversité devient une activité courante pour l'organisation. Plusieurs modèles d'évaluation du rendement comprennent une appréciation de la compétence en matière de gestion de la diversité. Ces évaluations doivent être bien définies pour que les cadres soient en mesure de savoir ce que l'on attend d'eux et les aspects de leur rendement à améliorer. Le Conference Board du Canada (2005) suggère d'associer les objectifs de l'organisation aux comportements souhaités en définissant les rôles et les responsabilités liés à la diversité et en fournissant aux employés des indicateurs précis et mesurables en ce qui concerne les attentes et les valeurs de l'organisation. Les mécanismes et les systèmes de suivi assureront par la suite la continuation du processus.

2.5.8 L'évaluation du plan de gestion de la diversité

La gestion de la diversité est un processus en continu. Ainsi, en fin de parcours, l'exercice du diagnostic sera également pertinent afin de faire le suivi et l'évaluation des pratiques mises en place. Les actions d'un plan en gestion de la diversité doivent également faire l'objet d'un suivi pour rendre compte des difficultés rencontrées, des actions envisagées pour les surmonter et des moyens supplémentaires nécessaires. L'organisation doit disposer d'une certaine flexibilité pour pouvoir ajuster le plan d'action aux réalités du terrain et permettre aux porteurs de projet de saisir les opportunités qui se présentent.

Plusieurs auteurs sont d'avis que les organisations doivent valoriser davantage les investissements consentis dans les projets et les initiatives locales en gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008; Cornet et El Abboubi, 2013). Ces auteurs soulignent également qu'il est important de reconnaître ces pratiques lors de l'établissement des objectifs annuels et des évaluations du personnel.

Peretti et Saüt (2007, cités par Cornet et El Abboubi, 2013) recommandent d'utiliser, lors de l'évaluation des pratiques en gestion de la diversité, un schéma répondant à trois objectifs : noter l'absence de risques liés aux carences en matière de respect de la réglementation contre les formes de discrimination, vérifier que les politiques en gestion de la diversité existent, qu'elles sont formalisées et sont mises en œuvre, ainsi que disposer d'indicateurs de résultats. Cornet et El Abboubi (2013) ajoutent à ces recommandations la description des bonnes pratiques et leur diffusion dans l'ensemble de l'organisation.

Cornet et El Abboubi (2013) ont constaté qu'il y avait très peu de pratiques d'évaluation et de suivi en matière de gestion de la diversité. Lorsque l'évaluation existe, les pratiques sont le plus souvent évaluées en fonction de l'augmentation de la représentativité statistique de certains groupes-cibles au sein du personnel, calcul qui peut s'avérer ardu considérant la difficulté du comptage des publics cibles, comme les personnes d'origine étrangère et les personnes handicapées. Cette étape s'avère importante malgré tout pour mesurer les progrès réalisés et déterminer les initiatives qui portent fruit ou non dans l'optique d'orienter les actions futures. Kalev *et al.* (2006, cités par Jackson et Joshi, 2011), à partir de données issues de 708 organisations privées, ont pu démontrer que les pratiques de diversité visant à réduire les biais managériaux étaient les moins efficaces pour augmenter la proportion de femmes blanches et d'hommes et de femmes noirs. Les pratiques visant à réduire l'isolement sociale (par exemple, le mentorat) étaient moyennement efficaces. Les pratiques visant à augmenter la responsabilité dans l'atteinte des objectifs de diversité étaient les plus efficaces pour augmenter la diversité au sein des organisations. Les auteurs ont ainsi conclu qu'« on sait beaucoup sur la pathologie de la diversité, mais très peu sur le remède » (traduction libre). Bien que les gestionnaires évaluent, du moins subjectivement, l'efficacité des pratiques de gestion de la diversité adoptées, peu d'évaluations rigoureuses des interventions effectuées pour améliorer le fonctionnement des équipes ou des unités d'affaires diversifiées ont été publiées (Jackson, Susan E., Joshi, Aparna, S. Zedeck, 2011). La possibilité que ces initiatives en matière de diversité aient peu de valeur est problématique, quand on considère les efforts réalisés par les organisations pour les mettre en place. C'est pourquoi Jackson et Joshi (2011) suggèrent aux chercheurs de se pencher : 1) sur les effets de l'éducation des employés en matière de diversité, pour les informer des avantages associés à une posture d'ouverture et augmenter leur niveau d'acceptation des initiatives proposées en cette matière; 2) sur les effets de la formation pour développer une conscience de la diversité, qui vise également à changer les attitudes envers la diversité chez les employés en leur faisant prendre conscience de leurs perceptions (stéréotypes et préjugés); 3) sur les effets de la formation sur les compétences en lien avec la diversité, qui vise à changer les comportements pour collaborer plus efficacement avec des gens différents.

2.5.9 Les conditions de succès de la gestion de la diversité

Pour Cornet et Warland (2008), le plan de gestion de la diversité résulte à la fois de projets initiés par la direction, auxquels on allouera les moyens suffisants, et d'un soutien aux initiatives de terrain, initiées par des membres de l'organisation (parfois au départ de manière informelle). De plus, tout projet doit, d'une part, viser des changements auprès des individus et, d'autre part, des

changements dans les structures de l'organisation (procédures et organisation du travail). Les deux axes sont complémentaires et nécessaires.

Six conditions de succès apparaissent nécessaires pour obtenir des résultats optimaux en gestion de la diversité. Nous les résumons ci-dessous.

A) La gestion de la diversité en tant que priorité stratégique

Pour assurer le succès du plan de gestion de la diversité, la haute direction doit en faire une priorité stratégique et une valeur de gestion. Chicha et Charest (2009, cités par St-Onge *et al.*, 2017) ont observé dans une étude sur l'accès à l'égalité trois grands facteurs qui font obstacle à cet accès, soit la persistance des stéréotypes et des préjugés, l'absence de formation sérieuse et approfondie sur la diversité et l'absence d'engagement de la direction. Pour lutter contre ces barrières à l'accès, les auteurs constatent que les dirigeants des organisations doivent s'imposer comme modèles et poser des actions concrètes. Ces actions, activités, politiques et programmes doivent être communiqués et agiront comme symboles de leur ouverture en matière de gestion de la diversité. L'engagement des dirigeants, qui comprennent qu'il est essentiel pour le succès de l'organisation d'exploiter le talent des minorités visibles, caractérise le succès de toutes les organisations étudiées par le Conference Board du Canada (2005) dans son vaste projet de recherche.

Un appui clair de l'équipe dirigeante sur l'importance des objectifs recherchés est nécessaire et se fera à travers une clarification des raisons qui poussent l'organisation à agir, par la mise en disponibilité de ressources financières et humaines pour réaliser les actions, par une attention portée aux réalités sur le terrain et par une valorisation des actions menées (Cornet et Warland, 2006 et 2008). Les objectifs de la diversité et les activités qui y sont liées devraient être inscrits dans les orientations stratégiques et les contrats de gestion afin de donner un poids à ces actions. Ces orientations qui visent à mettre en valeur et à cultiver le talent des groupes-cibles doivent être communiquées et agiront comme symboles de l'ouverture de l'organisation. (St-Onge *et al.*, 2017). De plus, le plan de gestion de la diversité devra être soutenu par les associations syndicales. Des moyens financiers et humains permettant de passer du discours à l'action seront requis.

Cornet et El Abboubi (2013) soulignent que, pour pouvoir obtenir l'adhésion, notamment, de la direction et des gestionnaires, le plan de gestion de la diversité devrait être lié à des notions d'efficacité (un meilleur service aux usagers) et d'efficience (une meilleure utilisation des ressources disponibles), en plus d'être lié aux préoccupations de bonne gouvernance et de qualité. Cepen-

dant, selon Chicha et Charest (2009) (cités par St-Onge *et al.*, 2017), les employeurs ne doivent pas espérer obtenir des preuves de rentabilité économique en amont avant de mettre en place ces actions, qui sont plus susceptibles d'avoir un impact positif à long terme sur la culture de l'organisation et le style de gestion, d'améliorer le climat de travail, d'attirer et de retenir des candidats intéressants et d'améliorer la performance organisationnelle à long terme.

B) L'importance de la communication en gestion de la diversité

Les employeurs ont également la responsabilité de s'assurer que tous les employés connaissent la politique en matière de diversité, en plus d'informer et de former le personnel afin d'éviter toute forme de discrimination insidieuse et d'ébranler les mythes, croyances, stéréotypes et préjugés (St-Onge *et al.*, 2017).

Selon Cornet et El Abboubi (2013) et Cornet et Warland (2008), il est nécessaire d'élaborer une politique de communication interne et externe afin de briser les stéréotypes, de promouvoir une image positive de la diversité, ainsi que pour communiquer les objectifs et le soutien de la direction à la gestion de la diversité. La sensibilisation peut être une combinaison de plusieurs supports, certains plus ludiques (théâtre-action, événements, etc.) et d'autres plus structurés. Les principaux buts de cette formation consisteront à fournir les compétences nécessaires pour mener à bien les projets en lien avec la gestion de la diversité, à développer une meilleure connaissance des obligations légales et des pièges à éviter et à amener les employés à s'interroger sur leurs représentations, stéréotypes, attitudes et comportements par rapport aux groupes-cibles.

C) L'implication et la formation des acteurs

Cornet et Warland (2008) soulignent l'importance de mettre en place une structure participative qui donne la parole aux groupes-cibles et les associent au processus de décision ainsi qu'à l'élaboration et à l'application des plans d'action.

L'évolution des comportements nécessite souvent un changement en matière de valeurs, de représentations, ainsi qu'une transformation des stéréotypes et des attitudes du personnel, des responsables hiérarchiques, des partenaires internes et externes, des clients et des usagers. Pour faciliter ces changements, les organisations peuvent :

- écouter et valoriser les succès et les réussites;
- être à l'écoute des difficultés, des craintes et des peurs dans le cadre d'un processus de reconnaissance de l'expertise acquise sur le terrain et de la pertinence du vécu des acteurs;

- présenter les changements escomptés comme des processus d'apprentissage factuel et à travers l'expérience et les pratiques du terrain;
- valoriser les réussites, les actions menées et le temps consacré à changer les représentations, les attitudes et les stéréotypes;
- former le personnel sur les mythes et les stéréotypes;
- responsabiliser les acteurs à chacun des niveaux hiérarchiques et leur faire prendre conscience de l'importance d'atteindre les objectifs en matière de diversité.

Un plan de gestion de la diversité doit impliquer un maximum de partenaires : départements de soutien (gestion des ressources humaines, communications, etc.), délégués syndicaux et responsables de la santé et de la sécurité au travail, personnes de confiance pour le harcèlement, salariés et ligne hiérarchique (tout particulièrement les superviseurs immédiats). Les études confirment toutefois qu'une culture inclusive ou favorable à la diversité repose surtout sur l'appui et l'attitude des superviseurs immédiats. Ces gestionnaires doivent aussi être recrutés et évalués selon leur ouverture, leur compréhension, leur aide en matière d'accommodements et d'adaptation aux besoins d'un personnel diversifié, ce qui nécessitera possiblement d'acquérir les compétences nécessaires pour soutenir une telle culture et de remettre en question les façons de faire (St-Onge *et al.*, 2017).

L'organisation doit aussi penser à réaliser des actions de sensibilisation auprès des partenaires externes comme les consultants, les fournisseurs, les associations avec lesquelles l'organisation collabore et les pouvoirs publics locaux et régionaux. Le secteur associatif et d'autres parties prenantes peuvent également servir de relais pour repérer et attirer des candidats intéressants, tout en soutenant les personnes dans leur processus d'intégration professionnelle. Les organisations ont tout à gagner à s'ouvrir vers l'extérieur pour établir des partenariats avec différents acteurs comme les associations et se faire accompagner par des experts et des organismes compétents, tout en ne négligeant pas les partenariats avec les organisations syndicales. Le style de gestion doit également être axé sur la prise en compte des problèmes, des difficultés, des peurs et des hésitations et favoriser l'écoute des membres des minorités.

D) La création d'un milieu inclusif et ouvert

La création d'une culture d'inclusion passera, entre autres, par une attention particulière accordée aux besoins et aux opinions des employés et par l'adoption de mesures pour améliorer continuellement le milieu de travail des groupes-cibles et des autres employés (Conference Board du Canada, 2005).

Pour Cornet et Warland (2008), travailler à changer les personnes sans toucher aux structures et aux procédures de travail s'avérerait insuffisant et contre-productif. Selon ces auteurs, l'organisation doit :

- disposer d'indicateurs qui peuvent mesurer les phénomènes discriminatoires ;
- identifier les discriminations (indirectes et systémiques) en demandant l'appui d'experts pouvant débusquer les biais existants dans les outils de gestion comme les tests de recrutement, la grille et les procédures d'évaluation, etc. ;
- analyser la répartition des groupes-cibles par métiers, fonctions et départements pour identifier des ségrégations horizontales ;
- mettre en place des actions pour augmenter la représentativité des groupes-cibles aux postes de responsabilité ;
- ajuster les politiques de GRH et prendre en compte ;
- valoriser les initiatives prises et le temps passé sur des actions visant à atteindre des objectifs en matière de diversité.

Pour ce faire, il est nécessaire que l'organisation investisse temps et argent pour légitimer et crédibiliser ses actions en gestion de la diversité. Une étude de l'Association française des managers de la diversité en France a démontré que la principale difficulté rencontrée par les acteurs de la diversité au sein des organisations était celle du manque de moyens financiers et humains pour développer, mettre en oeuvre et effectuer un suivi de la politique de diversité.

E) Des actions particulières menées auprès des membres des groupes-cibles

Cornet et Warland (2008) énumèrent certaines mesures pour favoriser le succès de la gestion de la diversité :

- des programmes de formation pour les groupes-cibles leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires (linguistiques, techniques, préparation physique, etc.);
- l'adaptation des épreuves de sélection pour identifier les compétences des personnes des groupes-cibles utiles et intéressantes pour l'organisation;
- la valorisation de ces compétences à l'interne et à l'externe, la mise en place de partenariats pour accélérer les procédures d'obtention d'un permis de travail, de reconnaissance de diplôme et de validation des acquis de l'expérience;
- le recours à de nouveaux réseaux de recrutement pour rejoindre de nouveaux publics et la valorisation d'un premier contact avec l'organisation par l'entremise de stages, d'emplois étudiants ou de services volontaires;

- la mise en place de structures d'accueil et de soutien à l'intégration et le suivi en lien avec l'intégration dans le milieu de travail.

Pour Cornet et Warland (2008), il est important de réfléchir à des pistes d'action qui permettront de rejoindre ces groupes-cibles tout en évitant de les stigmatiser et de les instrumentaliser. Il importe également de ne pas perdre de vue les effets cumulatifs des différentes caractéristiques (par exemple, une personne d'origine étrangère, femme, mère monoparentale, handicapée, etc.) qui peuvent avoir un impact important sur la position des personnes dans les organisations et sur le marché du travail.

F) L'établissement de banques de données et d'informations complètes et à jour pour le suivi et l'évaluation des progrès

Pour Cornet et Warland (2008), les organisations doivent prendre le temps de poser un diagnostic quantitatif et qualitatif. Il importe donc que les organisations aient accès à des bases de données centralisées qui permettront de faire le suivi et d'évaluer l'impact des politiques de GRH sur les différents groupes-cibles. Cornet et El Abboubi (2013) mentionnent également que les administrations doivent pouvoir compter sur des experts pour analyser les données et repérer les biais dans les tests et les procédures de recrutement, les grilles et les procédures d'évaluation, les programmes de formation, les systèmes de rémunération et les politiques de mobilité et de promotion. Ces banques de données et d'informations complètes et à jour permettent d'obtenir un diagnostic organisationnel sur la représentation des diverses catégories, de fixer des objectifs et de mettre en oeuvre des plans d'action. Elles permettent également par la suite d'effectuer le suivi et l'évaluation des progrès.

2.6 Sommaire - Modèle-synthèse, cadre conceptuel et proposition de recherche

À partir de la revue des écrits effectuée, nous proposons un modèle-synthèse, un cadre conceptuel ainsi qu'une proposition de recherche avec pour objectif de faire la synthèse des écrits recensés en lien avec notre question de recherche et de faire le pont pour opérationnaliser ces écrits sous la forme d'un cadre conceptuel et de propositions de recherche qui nous permettront d'analyser les entrevues effectuées.

2.6.1 Modèle-synthèse

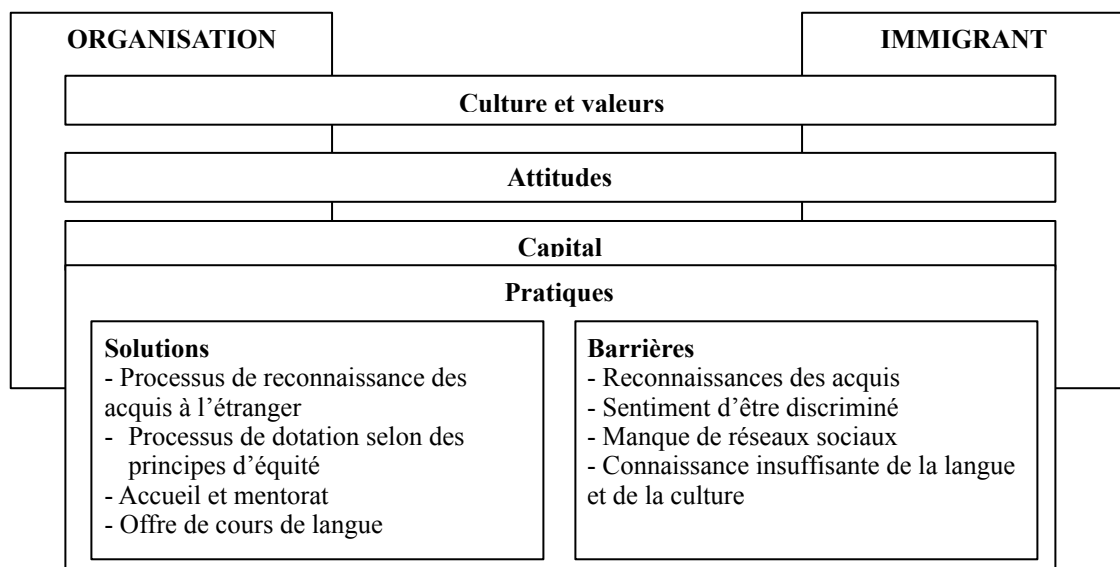
À partir de la revue des écrits effectuée, nous proposons un modèle-synthèse qui résume les différentes étapes ainsi que les pratiques favorables à l'intégration et à la rétention des immigrants dans les organisations.

Ce modèle met en lumière la nécessité d'une adéquation entre la culture et les valeurs, les attitudes et le capital. Les pratiques de l'organisation doivent découler de ces trois facteurs pour procurer des solutions aux barrières rencontrées par les immigrants.

A) La culture et les valeurs

Les politiques, programmes et mesures en gestion de la diversité n'ont aucune valeur si les employés et la direction n'y adhèrent pas. Il est donc essentiel de les rallier autour d'un but commun. Les principaux obstacles au changement organisationnel incluent le manque de leadership, une vision déficiente de l'avenir et une incapacité à communiquer une vision et des objectifs à long terme, de réaliser des gains à court terme et d'ancrer les changements dans la culture (Conference Board du Canada, 2005).

Figure 2.5 – Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants qualifiés chez les employeurs en région



Dans un premier temps, la revue des écrits nous permet d'observer qu'une culture et des valeurs d'ouverture et d'inclusion sont nécessaires, tant du côté de l'organisation que chez l'immigrant, pour parvenir à attirer, intégrer et retenir ce dernier à l'emploi de l'organisation. Or, selon les

théories de la dominance sociale et de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979 et 1986), un groupe se compose de personnes qui se perçoivent et se définissent comme membres d'une même catégorie sur la base de différents attributs, incluant l'origine et le genre. L'identité sociale serait ainsi socialement construite. Le simple fait de catégoriser les personnes en groupes suffirait à alimenter des préjugés entre les groupes et de la discrimination (Tajfel *et al.*, 1971; Turner *et al.*, 1987). De plus, les groupes minoritaires auraient tendance à se percevoir et à être perçus comme étant extérieurs à l'organisation.

Le modèle d'attraction-sélection-attribution (Schneider, 1987) ainsi que la perspective démographique organisationnelle (Pfeiffer, 1983) suggèrent également qu'une organisation tend à rechercher et à attirer des membres similaires, ce qui explique la composition sociale des organisations. Pour Pfeiffer (1983), la communication et le sentiment d'appartenance à des groupes sociaux définis par des attributs comme l'âge, le genre et l'origine ethnique seraient, entre autres, responsables de cette composition homogène.

Il apparaît dès lors important que la culture et les valeurs soient considérées de part et d'autre lors de l'attraction, de l'intégration et de la rétention des travailleurs immigrants.

B) Les attitudes

Les attitudes sont le reflet de la culture et des valeurs de l'organisation. Considérant l'importance de celles-ci, il importe que les employeurs optent pour une stratégie proactive en ce qui concerne la mise en place d'une culture d'ouverture et d'inclusion en préconisant des valeurs d'équité et de lutte à la discrimination. Pour leur part, les immigrants doivent également adopter un mode d'engagement qui vise l'intégration.

C) Le capital

En troisième lieu, selon la perspective de la théorie du capital social de Bourdieu (1986), les organisations sont à la recherche d'un capital économique, culturel, social et symbolique chez leurs employés. Les immigrants possèdent ce capital, mais peinent à le faire reconnaître. Selon la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991), les organisations qui parviennent à exploiter adéquatement ce capital pourront mieux se positionner sur le marché et avoir un avantage compétitif durable. Il est donc opportun pour les employeurs en région de trouver des méthodes et de mettre en place des pratiques qui leur permettront de reconnaître la scolarité, l'expérience et les acquis des immigrants qualifiés.

D) Les pratiques

Les pratiques sont le dernier élément sur lequel il importe que les employeurs et les travailleurs immigrants se rejoignent. Les principaux obstacles mentionnés par les immigrants sont la reconnaissance des acquis, le sentiment d'être discriminé, le manque de réseaux sociaux et le peu de connaissances de la langue et de la culture.

Pour parer à ces obstacles, l'employeur peut préconiser un processus de dotation juste et équitable, la reconnaissance des compétences acquises à l'étranger, l'offre de cours de langue et l'accueil et le mentorat, qui permettront aux travailleurs immigrants de mettre à profit leurs compétences et leur expérience pour le compte de l'organisation.

2.6.2 Cadre conceptuel

Notre modèle-synthèse nous permet d'élaborer un cadre conceptuel afin d'opérationnaliser la théorie en vue d'analyser les entrevues réalisées sur le terrain. Ce cadre fait ainsi le pont entre les théories recensées et notre question de recherche, soit : « **Comment les entreprises du Québec localisées en régions peuvent-elles attirer, intégrer et retenir des travailleurs immigrants?** » Notre question de recherche s'intéresse particulièrement aux employeurs et à l'impact des attitudes et des pratiques sur l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants qualifiés. Dans cette optique, nous nous attardons davantage sur la première colonne du modèle afin d'analyser si la culture et les valeurs, les attitudes et le capital sont en adéquation avec les pratiques, et si tous ces éléments contribuent à attirer, intégrer et retenir ces travailleurs.

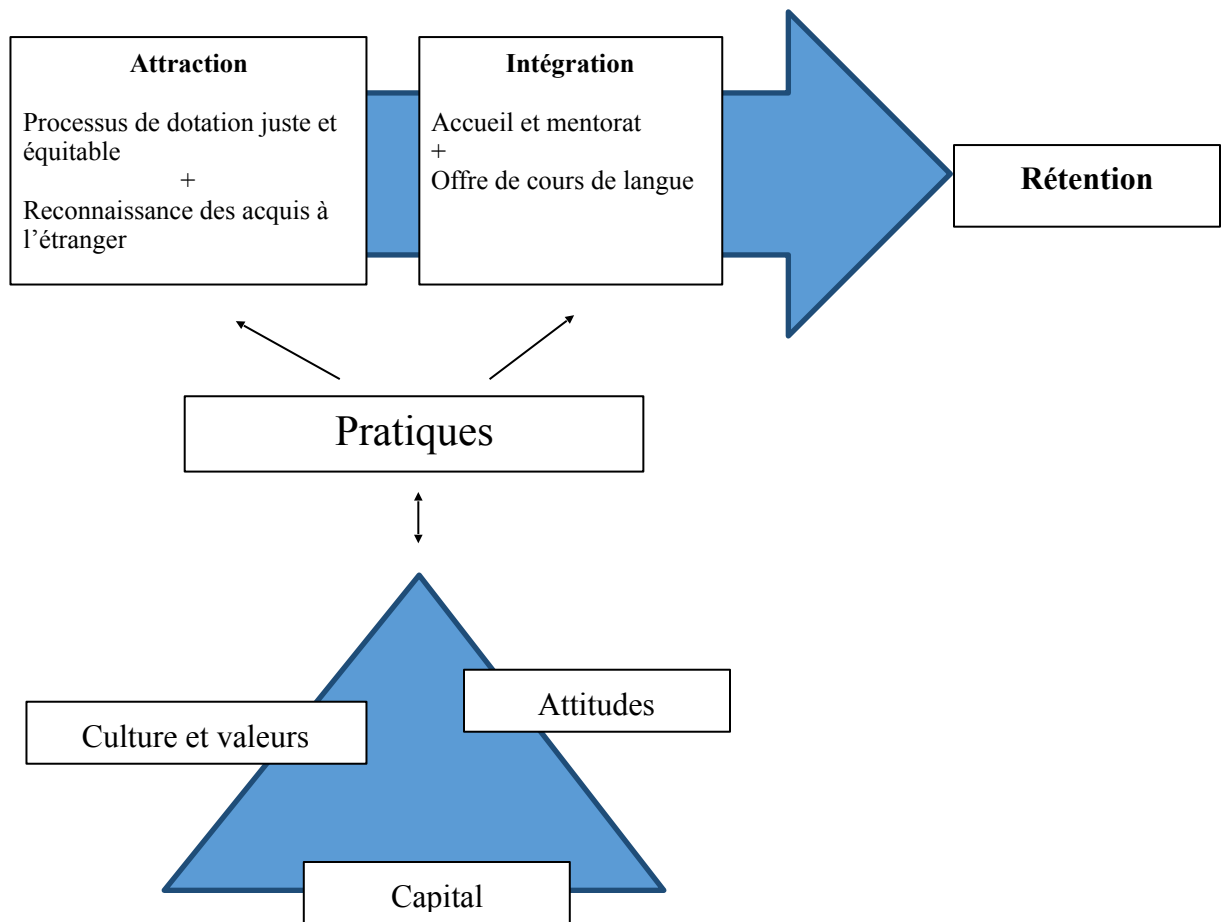
Étant donné la nature exploratoire et qualitative de notre démarche, nous avons souhaité l'asseoir théoriquement afin de pouvoir analyser les entrevues effectuées de manière plus efficace et pertinente. Notre cadre conceptuel permet ainsi de synthétiser sous forme de modèle les éléments de la recension des écrits du chapitre 2 qu'il nous apparaît important de garder en tête lors de notre analyse. L'objectif de cette section est de tenter de démontrer sous forme de schéma les liens que nous avons pu voir émerger lors de la recension des écrits. Ce sera à l'aide de ce modèle que la grille d'analyse sera élaborée.

Comme le souligne Van der Maren (1995), la recherche par étude de cas doit être à la fois multidisciplinaire en ce qui concerne la construction du cadre conceptuel et multimodale en ce qui concerne la collecte de données. Bien que nous n'ayons pas adopté une recherche par étude de cas, l'esprit demeure pour notre démarche et nous sommes d'avis qu'il importe de faire appel à un vaste ensemble de théories et de champs d'étude connexes pour parvenir à bien saisir les relations entre nos deux principaux construits que sont les attentes et les attitudes des employeurs et

l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants qualifiés. Nous retenons également l'approche constructiviste de Piaget (1923), qui souligne que les connaissances construites par un chercheur sur un objet d'étude se développent par la confrontation de ses construits avec ceux des théories existantes ainsi qu'avec ceux des participants à la recherche.

Ce modèle met en lumière les relations dynamiques entre les différents éléments qui le composent et qui sont au cœur de notre problématique, soit les relations entre les attitudes des employeurs en région et l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants qualifiés. La dynamique entre les attentes et les attitudes des employeurs en région et les résultats en lien avec l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants qualifiés est peu étudiée. Considérant le peu d'études antérieures sur le sujet et l'absence de modèles théoriques dédiés à la question, nous trouvons nécessaire de créer un nouveau modèle qui nous permettra d'opérationnaliser les résultats obtenus sur le terrain.

Figure 2.6 – Proposition d'un cadre conceptuel



2.6.3 Proposition en lien avec le cadre conceptuel

Les liens suggérés entre les deux construits et les différents éléments qui les composent mènent au développement d'une proposition de recherche qui viendra soutenir ou non la recension des écrits du chapitre 2. Cette proposition en lien avec notre cadre conceptuel sera confirmée ou infirmée lors de l'analyse des résultats, ce qui nous permettra de développer davantage ou de raffiner notre modèle, qui pourra être éventuellement repris dans le cadre de recherches futures portant sur le même sujet.

Proposition : La culture organisationnelle inclusive et des ressources adéquates doivent soutenir les pratiques d'attraction et d'intégration des immigrants.

2.7 Sommaire

Ce chapitre avait pour objectif de recenser les écrits pour mieux comprendre les différents concepts en lien avec notre question de recherche. Nous avons, dans un premier temps, cherché à distinguer les différents types de travailleurs à mobilité internationale ainsi que les concepts d'attraction, d'intégration professionnelle et de rétention du personnel. Nous nous sommes ensuite attardés aux perspectives théoriques employées par les chercheurs pour étudier l'attraction, la gestion et la rétention des immigrants. Nous nous sommes également penchés sur les écrits en lien avec la gestion de la diversité pour identifier les variables pouvant influencer l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants, étant donné le fait que les nouveaux arrivants font souvent partie des groupes ciblés par les politiques, plans et programmes de gestion de la diversité. Finalement, nous avons proposé un modèle-synthèse de l'ensemble des variables susceptibles d'influencer l'attraction, l'intégration professionnelle et la fidélisation des immigrants en région, ainsi qu'un cadre conceptuel et une proposition de recherche qui nous permettront d'opérationnaliser les théories et de faire le pont entre celles-ci et l'analyse des résultats obtenus sur le terrain.

Chapitre 3 - Méthodologie de recherche

Ce chapitre est divisé en six sections et il a pour objectif d'expliquer la méthodologie employée pour répondre à notre question de recherche. Dans cette partie de notre travail, nous présentons donc succinctement le choix de l'outil de recherche, la grille d'entretien utilisée, le processus de collecte de données, l'approche employée pour analyser les données recueillies ainsi que le profil des répondants.

3.1 Approche qualitative de recherche basée sur des entrevues semi-structurées

Cette section présente le choix de notre approche ainsi que les avantages et les inconvénients de cette dernière.

Nous avons retenu l'approche qualitative pour notre collecte de données, car cette approche nous permet d'obtenir une information riche et nuancée par rapport à notre sujet de recherche. Peu d'études ont porté sur l'impact des attitudes et des comportements des employeurs en région en lien avec l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Comme nous en savons peu sur notre problématique de recherche, une recherche exploratoire nous permettra d'approfondir notre compréhension du sujet.

Au regard de notre sujet d'enquête et de la nature des données que nous souhaitons collecter, l'entrevue semi-dirigée apparaît être le choix le plus judicieux. Selon Savoie-Zajc (1998), l'entrevue semi-dirigée permet d'obtenir une compréhension élargie du phénomène à l'étude en cherchant à comprendre le point de vue des participants. Poupart *et al.* (1997) soulignent également que l'entrevue semi-dirigée permet d'avoir accès à une compréhension et à une connaissance des enjeux auxquels font face les sujets interviewés dans une perspective plus individualisée et qu'elle permet d'explorer des liens plus en profondeur. Finalement, contrairement au questionnaire de recherche ou à l'entrevue dirigée, l'entrevue semi-dirigée permet au chercheur de laisser davantage de latitude au sujet interviewé et peut mener à suggérer des pistes de recherche intéressantes qui pourraient être étudiées par l'entremise d'approches quantitatives.

Comme tout outil de collecte de données, l'entrevue semi-dirigée comporte des avantages et des inconvénients. Un des principaux avantages de cette méthode serait la flexibilité qu'elle procure au chercheur et qui lui permettrait d'obtenir des informations plus exhaustives en laissant le participant libre de répondre au meilleur de ses connaissances du contenu et des détails (Mayer et

Ouellet, 1991). En ce qui touche aux inconvénients, les participants peuvent omettre ou oublier d'aborder certains points qu'ils considèrent importants, mais qui ne sont pas inclus dans la grille d'entretien. De plus, l'absence d'anonymat peut amener l'interviewé à formuler des réponses socialement désirables (Mayer et Ouellet, 1991). Les chercheurs qui ont effectué la collecte de données ont également mentionné le fait que l'entrevue semi-dirigée peut être exigeante pour les sujets, ce qui limite malheureusement la participation de certains d'entre eux.

Pour optimiser l'efficacité de l'entrevue semi-dirigée, l'intervieweur joue un rôle déterminant. Il doit être apte à mettre à l'aise son interlocuteur en prenant le temps d'expliquer son rôle, l'objectif de la recherche et ses attentes. La grille d'entretien doit également être maîtrisée par l'intervieweur afin qu'il puisse se concentrer sur l'entretien et s'assurer de couvrir toutes les dimensions du sujet à l'étude (Quivy et Campenhoudt, 1995). Finalement, il doit être à l'aise de laisser libre cours à l'expression de l'interviewé tout en s'assurant de ne pas dévier du sujet de l'étude.

3.2 Développement et présentation de la grille d'entrevue semi-structurée

3.2.1 Processus de développement de la grille d'entrevue

Ce mémoire s'inscrit dans un vaste projet de recherche auquel participent douze chercheurs affiliés à différentes universités à travers la province. Aussi, la grille d'entretien a-t-elle été construite par ces chercheurs pour répondre à leur problématique de recherche, en collaboration avec l'Institut de recherche en intégration des personnes immigrantes (IRIPI).

La première version de la grille d'entretien était rédigée dans un vocabulaire plus théorique et était très longue. Cette grille présentée comportait plusieurs dizaines de questions auxquelles s'ajoutaient plusieurs questions de relance, qui pouvaient être au nombre d'une vingtaine pour une seule question. Ceci posait problème aux chercheurs responsables de la collecte de données, car les employeurs avaient peu de temps à accorder aux entretiens. Une première série de modifications a ainsi été effectuée à la grille de départ avant d'entamer les entretiens.

Les dix premières entrevues ont ensuite permis aux intervieweurs de tester la grille et d'y apporter des modifications. La grille finale compte des questions sur sept grands thèmes (contexte; présence et gestion du personnel immigrant; particularités du personnel immigrant; recrutement, sélection, accueil et intégration des personnes immigrantes; gestion du rendement, de la carrière et des conditions de travail du personnel immigrant; formation du personnel immigrant et non-immigrant; efficacité et conditions de succès dans la gestion du personnel immigrant) et entre trois et six questions de relance selon les questions (voir encadré 3.1). Mentionnons également

que plus l'intervieweur gagnait en expérience, plus il était apte à faire le tri parmi les questions de relance et à poser les plus pertinentes relativement à la question de recherche.

3.2.2 Présentation de la grille d'entrevue

Encadré 3.1 – La grille d'entretien utilisée auprès des employeurs de la région de l'Estrie

Grille d'entretien semi-dirigé : employeurs avec PIM

Personnes immigrantes :

Lorsque l'on parle de « personnes immigrantes », on fait référence aux personnes nées à l'extérieur du Canada.

Contexte

- Succinctement, décrivez-nous votre organisation (taille, stratégie, valeurs, âge, etc.) et son secteur d'activité (concurrence, etc.)?
- Quels sont vos 2-3 principaux défis en matière de GRH?

La présence et la gestion de personnel immigrant

- Sur le plan du profil de vos effectifs, quels constats peuvent être faits? Quel est le nombre (le % approximatif s'ils n'ont pas le nombre exact) de vos employés qui sont des immigrants dans l'ensemble de votre personnel?
- Depuis quand embauchez-vous des personnes immigrantes ? Combien de personnes immigrantes avez-vous recrutées au cours des deux dernières années ?
- Quel est le profil des employés immigrants dans votre entreprise? Pays d'origine, genre (F-H), âge, catégorie d'immigration, période d'immigration (arrivée récente ou pas), niveau de scolarité?
- Est-ce que les attitudes envers l'embauche de personnel immigrant pour pallier à des besoins ou comme plus-value au sein de votre organisation ont évolué dans le temps ? Comment et pourquoi?

Personnel immigrant : particularités

- Comment se distingue le personnel immigrant sur le plan des attitudes, comportements, valeurs ajoutées, limites, etc. ? Est-ce que cela a évolué dans le temps?
- Quels sont les atouts ou les avantages potentiels de recourir à des travailleurs immigrants ?
- Quels sont les limites ou les risques potentiels de recourir de manière accrue à des travailleurs immigrants ?
 - (Sur le plan de l'insertion? de la performance? de la rétention? de la mobilisation? Est-ce que cela a évolué dans le temps?)

Gestion des travailleurs immigrants

Maintenant, nous allons vous demander quels changements ont été et devront être apportés sur le plan des pratiques de GRH envers les travailleurs immigrants de votre organisation.

A. Recrutement, sélection, accueil et intégration des personnes immigrantes

- Parlez-moi des pratiques d'embauche des personnes immigrantes dans votre entreprise (portait général) .

Questions de relance

- Établissement d'objectifs de représentation, adoption d'un plan d'action et suivi dans l'atteinte des objectifs?
- Révision des sources de recrutement (agences, organismes d'employabilité, médias de recrutement spécialisés)?
- Communication d'une culture inclusive ? Adoption d'une politique d'égalité des chances au moment du recrutement (affichage des postes), de la sélection et de l'accueil?

Grille d'entretien semi-dirigé : employeurs avec PIM (suite)

B. Gestion du rendement, de la carrière et des conditions de travail du personnel immigrant

- Parlez-moi des pratiques de gestion du rendement et des carrières des travailleurs immigrants.

Questions de relance

- Formation et responsabilisation des cadres en matière de gestion de la diversité culturelle
- Contrôle de l'absence de biais dans la reconnaissance et la rémunération du personnel immigrant
- Sensibilisation des cadres aux préjugés et aux stéréotypes comme sources d'erreurs dans l'évaluation de la performance, dans la gestion des carrières, etc.
- Révision des exigences, des critères et du processus pour pourvoir les postes de tous les niveaux hiérarchiques
- Mentorat ou parrainage des employés immigrants afin de leur faire connaître les valeurs, les règles implicites de gestion, les exigences des postes pour faciliter leur intégration, leur mobilisation, leur rétention et leur cheminement professionnel
- Changements au niveau des vacances, de l'organisation du travail, des horaires de travail, etc., afin d'accommoder et d'intégrer les employés immigrants

C. Formation du personnel : immigrants et non-immigrants?

- Parlez-moi des pratiques de développement ou des formations offertes?

Questions de relance

- Révision et adaptation du contenu de la formation offerte à l'embauche pour le personnel immigrant
- Offre de cours de français (et/ou d'anglais) ou de soutien sur le plan linguistique pour faciliter l'intégration et les communications
- Formation du personnel en matière de gestion de la diversité culturelle et des accommodements
- Formation des cadres et des professionnels des RH aux processus de sélection et d'accueil des immigrants
- Quelle est la perception du personnel à l'égard du recrutement de nouveaux employés immigrants?

Efficacité et conditions de succès dans la gestion des employés immigrants

- Comment évalueriez-vous votre capacité à **recruter/intégrer/retenir** du personnel immigrant?
- Comment les institutions publiques, les comités sectoriels ou les organismes communautaires pourraient mieux vous aider à embaucher, intégrer et retenir les employés ? Justifiez.
- Est-ce que votre organisation se distingue sur le plan de l'embauche de personnel immigrant par rapport à d'autres entreprises de la région? Si oui, comment ? Sinon, pourquoi?
- Est-ce qu'il y a des entreprises de la région qui vous inspirent en matière de recrutement de la main-d'œuvre immigrante?

3.3 Critères de sélection des employeurs en région et des participants

Cette section explique le choix de la population et de l'échantillon de recherche ainsi que la manière dont les employeurs ont été identifiés puis sélectionnés. Dans un premier temps, nous présentons les critères de sélection des employeurs en région; dans un deuxième temps, les critères de sélection des répondants au sein des entreprises participantes; finalement, nous expliquons le processus d'identification et de recrutement des entreprises participantes.

Mentionnons que la sélection des employeurs et des répondants a été effectuée par l'équipe de chercheurs, en collaboration avec une firme de consultation qui a effectué une partie des entre-

tiens dans trois régions, soit les régions de Chaudière-Appalaches, de la Mauricie et de l'Estrie. L'auteur de ce mémoire n'a pas fait partie du comité de sélection des employeurs et des répondants et n'a pas pris part aux entretiens.

3.3.1 Critères de sélection des employeurs : la région de l'Estrie

Tel que mentionné au chapitre 1, le projet de recherche dans lequel s'insère la présente étude regroupe cinq régions administratives du Québec. Afin d'obtenir un portrait global des facteurs pouvant favoriser l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants en région, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès d'employeurs situées dans ces cinq régions choisies, soit : 1) Coeur-du-Québec; 2) Capitale-Nationale; 3) Chaudière-Appalaches; 4) Estrie; 5) Mauricie.

Pour les fins de cette recherche, nous avons choisi de nous concentrer sur l'analyse des entretiens réalisés auprès des employeurs de la région de l'Estrie. Étant donné le nombre important d'entrevues réalisées dans le cadre du projet de recherche dans lequel le présent mémoire s'inscrit, nous ne sommes pas en mesure d'analyser l'ensemble du corpus. C'est pourquoi nous avons préféré concentrer notre analyse sur une région en particulier, l'Estrie. Notre choix s'est arrêté sur cette région car elle est celle qui compte la plus grande proportion de population immigrante parmi les cinq régions participant à l'étude. Le fait d'analyser une région précisément nous permet également de supposer que les facteurs externes comme une meilleure proximité par rapport aux grands centres ou certaines caractéristiques propres à la région peuvent être jugés similaires pour tous les employeurs de la région de l'Estrie, ce qui nous permet de mieux isoler l'influence des attitudes et des comportements des employeurs afin de déterminer quels facteurs contribuent ou non à l'attraction, à l'intégration et à la rétention des travailleurs immigrants qui évoluent dans cette région.

Puisque l'Estrie a été sélectionnée comme région pour effectuer l'analyse, les entreprises sélectionnées devaient répondre à un premier critère : le siège social de l'entreprise devait être situé en Estrie. De plus, les employeurs devaient avoir à leur emploi des personnes immigrantes.

3.3.2 Critères de sélection des participants

La sélection des participants au sein de l'entreprise visait à saisir la perspective de l'employeur. Pour ce faire, l'équipe de recherche souhaitait effectuer cinq entretiens chez cinq employeurs pour chacune des régions sélectionnées. L'équipe de recherche souhaitait obtenir l'avis de différents acteurs évoluant à différents niveaux hiérarchiques : un membre de la haute direction, un gestionnaire en ressources humaines, un superviseur et un employé évoluant sur le plancher. Ce-

pendant, considérant la nature des questions, les intervieweurs ont observé après quelques entretiens qu'il était préférable de rencontrer des gestionnaires, puisque les superviseurs et les employés de plancher n'étaient pas à même de répondre aux questions formulées dans la grille d'entretien. Quelques entretiens ont toutefois été réalisés avec des superviseurs pour obtenir un discours plus authentique ainsi qu'une perspective plus près de la réalité des activités quotidiennes des entreprises. De plus, certaines entrevues ont été réalisées avec des professionnels en ressources humaines – lorsque l'entreprise était dotée d'un département de RH – ou avec les responsables de la dotation pour obtenir leur point de vue également.

3.3.3 Identification et recrutement des entreprises

L'identification et le recrutement des entreprises ont été effectués majoritairement par une approche boule-de-neige. Les chercheurs responsables de la collecte de données avaient plusieurs contacts en Estrie. À la fin de chaque entretien, l'intervieweur demandait également au participant s'il pouvait le référer à une autre entreprise qui souhaiterait participer à la recherche. Cette méthode s'est avérée efficace pour obtenir des entretiens.

Une fois la liste de contacts épuisée, les chercheurs responsables de la collecte ont procédé à l'achat d'une liste fournie par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) dans le but de solliciter la participation des entreprises. Cette liste comportait le nom de l'entreprise, le nom d'une personne-ressource, son numéro de téléphone, son adresse de courriel ainsi que l'adresse du site Internet de l'entreprise. Les chercheurs ont rédigé un canevas d'introduction avant d'effectuer les appels auprès des personnes-ressources.

Ce mode de sollicitation sans l'appui d'une référence préalable s'est avéré peu fructueux. Sur environ 400 appels, seule une dizaine d'entreprises ont accepté de participer. Les réponses typiques des entreprises étaient que les études auxquelles elles avaient participé n'avaient pas permis d'obtenir des résultats, qu'elles étaient trop occupées par la production ou que la recherche était trop académique.

Mentionnons finalement que la manière de présenter le projet semble avoir eu une incidence sur la volonté de participation des entreprises. Le projet était présenté au départ comme un projet de recherche, puis, en fin de parcours, comme un projet de recherche-action. L'ajout du mot *action* semblait rejoindre davantage les entreprises, qui ont exprimé le souhait de pouvoir compter sur des outils concrets.

3.4 Conduite des entrevues

Cette section présente les différentes étapes effectuées pour recueillir les données. Tous les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail du sujet interviewé. L'objectif, au départ, était d'obtenir cinq entretiens par entreprise. L'objectif a été revu lorsque l'on a constaté que l'information obtenue était redondante après deux entretiens dans une même entreprise. Les membres de l'équipe de recherche ont ainsi préféré augmenter le nombre d'entreprises et effectuer moins d'entretiens au sein de chacune d'elles.

3.4.1 Intervieweurs : profils et justification

L'équipe de recherche a mandaté une firme de consultation spécialisée pour effectuer la collecte de données. En effet, étant donné le nombre important d'entretiens à réaliser dans différentes régions éloignées de Montréal et le délai accordé pour réaliser ces entretiens, l'équipe de recherche a choisi de déléguer cette partie du travail pour se concentrer sur les autres étapes du projet, notamment l'analyse des résultats.

La firme désignée par l'équipe de recherche est composée de deux consultants possédant une maîtrise en sciences de la gestion et ayant développé une expertise en gestion de la diversité. Elle a été sélectionnée en fonction de cette expertise et pour son expérience antérieure dans des projets de recherche portant sur des thèmes similaires. Cette firme, en collaboration avec les membres de l'équipe de recherche, était responsable du recrutement des entreprises participantes ainsi que de la conduite des entretiens semi-dirigés.

Les deux consultants de la firme ont effectué la majorité des entretiens. Ils étaient parfois accompagnés, lors des entrevues, par des membres de l'équipe de recherche. De plus, lorsqu'au sein d'une même entreprise plusieurs entretiens devaient être effectués en simultanément, les consultants ont fait appel à des intervieweurs supplémentaires. Afin de s'assurer de la qualité des données recueillies par ces intervieweurs, la sélection de ces derniers a été effectuée rigoureusement. Tous les intervieweurs ayant mené des entretiens possédaient un niveau d'études post-universitaires et/ou une expérience de travail dans un domaine connexe aux ressources humaines. Les intervieweurs étaient recrutés en fonction de leur connaissance des sciences de la gestion, tout particulièrement en matière de gestion des ressources humaines, et de leur expérience. De plus, tous les intervieweurs ont été formés par la firme de consultation avant d'effectuer des entretiens. Cette formation visait à expliquer les objectifs du projet de recherche et à présenter en profondeur la grille d'entretien aux intervieweurs. La firme de consultation profitait également de cette formation pour valider les compétences des intervieweurs.

Tout au long de la collecte de données, plusieurs échanges entre l'équipe de recherche et la firme ont eu lieu pour s'assurer que les données recueillies correspondaient bien aux besoins du projet de recherche. De plus, comme mentionné, certains entretiens ont été réalisés par des membres de l'équipe de recherche. Ces entretiens ont permis de confirmer la qualité du travail de la firme mandatée et de s'assurer que la grille d'entretien était bien utilisée.

3.4.2 Déroulement des entretiens

Tous les entretiens réalisés ont été enregistrés avec le consentement des répondants. La durée moyenne des entretiens a été de 30 minutes, certains entretiens se prolongeant jusqu'à 45 minutes. Dans un premier temps, le chercheur remerciait le sujet de se prêter à l'entretien, se présentait et expliquait l'objet de l'étude, les gains recherchés ainsi que la manière dont les données allaient être utilisées. Le chercheur demandait également la permission au sujet interviewé d'enregistrer l'entretien tout en soulignant la confidentialité des renseignements recueillis. Finalement, avant d'entrer dans le vif du sujet, l'intervieweur fournissait une définition de ce qu'est une personne immigrante à l'interviewé (qui se résumait à « une personne née à l'extérieur du Canada »). L'entretien se déroulait par la suite suivant la grille d'entretien. En guise de conclusion, le chercheur remerciait l'interviewé puis lui mentionnait qu'un résumé exécutif incluant les principaux résultats de la recherche et des recommandations serait envoyé à l'organisation pour la remercier de sa participation à la recherche.

3.4.3 Transcription des entretiens enregistrés

Les entrevues enregistrées ont tout d'abord été dactylographiées sur traitement de texte, pour un total de 196 pages en format Word pour les seize entretiens réalisés dans la région de l'Estrie.

3.5 Codage et analyse des entrevues

L'analyse des données recueillies a été effectuée en trois étapes. Les entrevues ont d'abord été analysées une première fois afin d'établir une grille d'analyse. Elles ont ensuite été codées en utilisant la grille d'analyse élaborée. Finalement, elles ont été analysées avec le logiciel QDA Miner. Cette section présente chacune de ces étapes plus en détail.

3.5.1 Grille d'analyse

Dans un premier temps, les entretiens retranscrits ont été lus à plusieurs reprises par un professeur de l'équipe de recherche, un chercheur et l'auteure de ce mémoire.

Encadré 3.2 – La grille d’analyse préliminaire des entretiens effectués auprès d’employeurs de la région de l’Estrie

Grille d’analyse des entretiens semi-dirigés

Caractéristiques de l’entreprise

- Taille de l’entreprise (TPE, moyenne, grande)
- Présence d’un département RH
- Secteur d’activité
- Type d’emplois offerts
- Type de contrats offerts (poste permanent/temps partiel, contractuel, rémunération, etc.)
- Caractéristiques de la population (moyenne d’âge, pays d’origine, lieu de formation [au Québec ou à l’étranger])
- Entreprise en pénurie de main-d’œuvre ou non
- Stratégie de croissance/développement
- Distance par rapport à Montréal
- Ratio employés immigrants/nombre total d’employés

Perceptions et attitudes

- Attitudes des employés immigrants (ex. sentiment de loyauté de la part des immigrants envers leur premier « vrai » employeur)
- Attitudes des employés originaires du Québec (ex. mauvaise attitude, réticences des employés de l’organisation, résistance au changement)
- Attitudes des gestionnaires (ex. se faire rassurant, etc.)

Attraction

- Stratégie d’attraction : pratiques GRH d’attraction (mises en place ou non?)
- Recherche d’employés qualifiés ou non qualifiés
- Mode de recrutement identique ou non pour les employés originaires du Québec et pour ceux provenant de l’immigration (ex. recrutement à l’étranger de Philippins) ?
- Combien d’employés à embaucher (besoins en main-d’œuvre à combler)? Obligation d’embaucher des immigrants ou souhait de l’organisation?
- Type d’emplois offerts (syndiqués ou pas) / Type de contrats (contractuel par opposition à permanent), ratio employés temporaires par rapport au nombre d’employés permanents
- Mesures mises en place (ex. accompagnement pour les permis de travail, reconnaissance des acquis à l’étranger, stages rémunérés, participation à des séminaires ou à des foires d’emplois)
- Recours à des partenaires externes? Des programmes de subvention?
- Adaptation du processus de recrutement dans un contexte de diversité?
- Frais associé au recrutement (ex. travailleurs immigrants étrangers à l’international)
- Défis GRH : Distinctions entre travailleurs originaires du Québec et immigrants? Selon la génération? Types de défis mentionnés (ex. engagement) et moyens utilisés pour relever les défis

Intégration et rétention

- Type de postes occupés par les travailleurs immigrants (postes qualifiés ou peu qualifiés)
- Type de stratégie préconisée (négative, neutre, proactive) : « identique à tout le monde » = pas de stratégie d’intégration adaptée
- Implication de la haute direction
- Valeurs de l’organisation mises de l’avant
- Accompagnement des personnes immigrantes et/ou des employeurs dans le processus d’intégration des nouveaux employés (organismes communautaires? mentorat/compagnonnage [oui/non]?)
- Plan de gestion de la diversité (oui ou non?)
- Politiques mises en place
- Sensibilisation du personnel et/ou formation des gestionnaires/du personnel à la diversité (activités réalisées [ex. envoi de communiqués pour préparer l’arrivée de travailleurs immigrants])
- Formation offerte aux nouveaux employés : identique ou différente pour les immigrants (oui ou non?).
- Promotion à l’interne : plans de développement des employés? cheminement de carrière à l’interne?

Grille d'analyse des entretiens semi-dirigés (suite)

- Évaluation du rendement : prise en compte de la diversité ou non (approche préconisée [ex. gestion par compétences])?
- Francisation
- Activités sociales contribuant à l'intégration des nouveaux employés
- Implication de la haute direction
- Accommodements (pratique religieuse) : création ou non d'un espace dédié à la pratique religieuse

Défis en lien avec la diversité

- Confusion liée au statut du nouvel employé immigrant et aux implications de ce statut (ex. impossibilité de licencier)
- Compétences interpersonnelles
 - Maîtrise du français (oui ou non)
 - Maîtrise du jargon technique, souvent ponctué d'anglicismes (oui ou non)
 - Maîtrise de l'anglais (si nécessaire) (oui ou non)
 - Décalages culturels (oui ou non)
- Compétences techniques
 - Compétences et expertises difficiles à trouver localement (oui ou non)
 - Infériorité des compétences des travailleurs immigrants (oui ou non)
- Entente avec l'équipe de travail (conflits?)
- Demandes particulières (oui ou non)
 - Si oui, quel type (jours de congé et vacances « hors saison », horaires aménagés, lieu de prière au travail, etc.) ?
- Aide à l'intégration de la famille en région (oui ou non) / Le travailleur immigrant est là sans sa famille (cas répertoriés au cours de trois entrevues) (oui ou non)
- Perceptions des institutions publiques (fédéral/provincial/municipal) et organismes
 - Processus (compliqué ou pas?)
 - Freins et obstacles posés par les structures gouvernementales
 - Pistes de solutions et recommandations

La lecture des entretiens a permis d'élaborer une première grille d'analyse qui définissait les catégories et les codes associés à chacune d'elles. Le cadre conceptuel et la proposition de recherche définis dans le chapitre 2 ont servi à l'élaboration de cette première grille d'analyse des entretiens. Comme on le constate à la lecture de la grille, les entretiens étaient riches en informations de différentes natures. Plusieurs nuances étaient apportées par les répondants, nuances que le professeur, le chercheur et l'auteure de ce mémoire ont tenté de maintenir lors de l'élaboration de la grille tout en regroupant les informations de même nature. Certaines questions de la grille d'entretien ont suscité peu de réponses et n'ont donc pas été retenues pour l'élaboration de la grille. Les données recueillies étaient la principale source d'information pour l'élaboration des différentes catégories et codes. Cette première grille a servi de référence pour l'élaboration de la grille de codification utilisée par la suite.

3.5.2 Grille de codification : développement et présentation

À partir de la grille d'analyse, une deuxième grille de codification a été définie. Cette grille peaufinée a été élaborée au moment de l'analyse des entretiens. Les lacunes de la première grille d'analyse ont ainsi pu être corrigées avec cette deuxième grille de codification qui visait à s'as-

surser que chaque citation puisse être placée dans les bons codes et les bonnes catégories afin de faciliter par la suite l'analyse des données recueillies. Dans un premier temps, nous avons déterminé plusieurs codes en lien avec le profil des entreprises. Nous avons ensuite identifié les caractéristiques des travailleurs immigrants et locaux au sein de ces entreprises. Puisque les attitudes des gestionnaires constituent une variable importante de notre cadre conceptuel, une catégorie leur a été dédiée. Dans un troisième temps, nous avons déterminé des codes en lien avec les pratiques d'attraction et de recrutement des employeurs. Dans un quatrième temps, nous avons établi les codes en lien avec les pratiques de gestion des entreprises, qui incluent tout ce qui touche à l'accueil et à l'intégration des immigrants au sein de l'entreprise. Finalement, nous avons catégorisé toutes les citations qui relevaient de la gestion de la diversité et des défis rencontrés par les employeurs en lien avec celle-ci.

Les 16 entretiens réalisés auprès d'employeurs de la région de l'Estrie ont été codés en suivant cette grille. Lors du codage, certaines catégories ont été revues, renommées et réorganisées pour refléter davantage les propos des employeurs. Malgré le nombre important de catégories et de codes, une analyse subséquente a dû être réalisée afin d'approfondir l'analyse à l'intérieur même de chaque code. En effet, les catégories et les codes définis regroupaient les propos de même nature, mais ne nous permettaient pas de déterminer les facteurs influençant positivement ou négativement l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Les citations regroupées dans chaque code ont été parfois regroupées à nouveau pour créer les tableaux détaillés que l'on retrouve au chapitre 4.

3.5.3 Analyse des entrevues avec le logiciel QDA Miner

L'analyse des entrevues a été effectuée à l'aide du logiciel QDA Miner. Les entretiens ont été téléchargés dans le logiciel puis codés à l'intérieur de celui-ci. Pour procéder à l'analyse, les citations ont été extraites pour chacun des codes identifiés à l'encadré 3.3.

En résumé, l'analyse des entretiens s'est déroulée en trois temps : dans un premier temps, une analyse préliminaire a été effectuée afin de construire la grille d'analyse; dans un deuxième temps, les entretiens ont été analysés et codés dans le logiciel QDA Miner à partir de la grille d'analyse; enfin, les résultats analysés ont été regroupés dans des catégories différentes qui correspondent davantage au cadre conceptuel et au modèle-synthèse proposé au chapitre 2. Cette analyse plus poussée des résultats obtenus pour chaque code a permis de comprendre davantage les perceptions (attitudes et comportements) des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des travailleurs immigrants.

Encadré 3.3 – La grille de codification finale des entretiens semi-dirigés pour les employeurs de la région de l’Estrie

Grille de codification finale des entretiens semi-dirigés

Caractéristiques de l’entreprise

- Taille de l’entreprise
- Âge
- Secteur d’activité
- Phase de l’entreprise (croissance, stabilité, etc.)
- Milieu rural ou urbain
- Type de main-d’oeuvre recherchée
- Type d’entreprise (secteur d’activité)
- Présence d’un département RH
- Culture et valeurs
- Présence d’un syndicat

Caractéristiques des employés immigrants

- Profil
- Depuis quand l’entreprise embauche des immigrants
- Scolarité et compétences des travailleurs immigrants
- Proportion des travailleurs immigrants dans l’entreprise
- Attitudes des travailleurs immigrants

Caractéristiques des employés

- Attributs
- Attitudes

Caractéristiques des gestionnaires

- Attitudes

Recrutement

- Stratégie d’attraction
- Mode de recrutement
- Processus de sélection
- Profil et compétences recherchés
- Équivalences
- Stages
- Coûts associés au recrutement

Intégration et rétention

- Accueil
- Formation
- Sensibilisation
- Activités organisées
- Évaluation du rendement des travailleurs immigrants
- Gestion de la carrière des travailleurs immigrants
- Rémunération des travailleurs immigrants
- Francisation des travailleurs immigrants
- Adaptation des travailleurs locaux et immigrants
- Capacité de rétention des travailleurs immigrants

Grille de codification finale des entretiens semi-dirigés (suite)

Défis GRH

- Attraction
- Rétention
- Spécificité de la formation requise
- Pénurie de main-d'oeuvre

Diversité

- Accommodements
- Différences langue/vocabulaire
- Conflits
- Avantages
- Risques
- Comparaison avec le secteur/la région
- Besoins des employeurs en matière de gestion de la diversité

Partenaires externes

- Soutien du gouvernement
- Recours à des agences
- Recours à des organismes communautaires

3.6 Profil des employeurs de la région de l'Estrie participants et des répondants

3.6.1 Profils des employeurs de la région de l'Estrie

Au total, 16 entretiens ont été réalisés avec des employeurs de la région de l'Estrie au cours de la collecte de données, qui s'est déroulée du 1^{er} février au 31 août 2017. Dans certains cas, les répondants provenaient de la même entreprise, pour un total de 10 employeurs ayant participé à la recherche. Tous les entretiens ont été réalisés avec des employeurs ayant à leur emploi des travailleurs immigrants. Le tableau 3.1 dresse la liste des caractéristiques des employeurs de la région de l'Estrie ayant participé à l'étude.

Tableau 3.1 – Caractéristiques des employeurs de la région de l'Estrie qui ont participé à l'étude

Entreprise (n=x)	N. employés	Secteur d'activité	Âge	Type	Phase	Dép. RH
ABC Techno(n=1)	10	TI	29 ans	Entreprise familiale	Croissance	Oui
Produits laitiers Boulangers (n=2)	200	Agroalimentaire	40 ans	Entreprise familiale	Stable - croissance	Ø
RG Charron (n=2)	50	Fabrication de pièces de machines	41 ans	Entreprise familiale	Croissance	Non

Teflon manufacturier de vêtements (n=1)	110	Vêtements spécialisés	Ø	Ø	Ø	Oui
PJI (n=2)	25	Bois (scierie)	40 ans	Ø	Ø	Oui
Les riverains (n=2)	180	Fabrication de meubles	77 ans	Entreprise familiale	Ø	Ø
Splash (n=4)	220	Fabrication de pièces de machines	39 ans	PME	Croissance	Oui
TGI (n=1)	8 700 (1 100 en Estrie)	Fabrication, production et distribution de produits récréatifs	80 ans	Multi-nationale	Ø	Oui
JOUA (n=1)	Ø	Recherche clinique	10 ans	Ø	Ø	Ø
SE Livraison (n=1)	150	Secteur automobile	26 ans	Ø	Ø	Ø

Légende:

Ø : Le répondant n'a pas donné d'indication sur le sujet lors de l'entretien.

(n=x) : Nombre de répondants par entreprise

On constate, à la lecture du tableau, que la quasi-totalité des employeurs interviewés (9 sur 10) correspondent à de petites et moyennes entreprises, qui comptent entre 10 et 220 employés, à l'exception d'une multinationale comptant plus de 5 000 employés. Ce sont également des entreprises qui semblent bien établies, la plus jeune ayant été fondée il y a 10 ans. Ce sont des entreprises dans des secteurs précis et qui fabriquent des produits spécialisés. Certains employeurs disent être les seuls dans leur secteur d'activité (n=4). Les entreprises sélectionnées offrent un échantillon somme toute assez représentatif des principaux secteurs manufacturiers de la région de l'Estrie que sont les produits métalliques, les produits en bois, les produits en caoutchouc et en plastique et les machines.

« À Valcourt, on est spécialisé dans l'outillage, c'est-à-dire que l'on fait l'outil pour fabriquer des pièces de métal. Nos principaux clients sont dans les secteurs des produits récréatifs, automobiles et luminaires. À Sherbrooke, on est spécialisé en production d'aluminium et de pièces d'aluminium. Là-bas, c'est plus production. On fait affaire avec des producteurs de pièces d'automobiles et aussi avec Tesla qui est notre principal client. » - Splash, interviewé 1

Plusieurs entreprises (n=4) mentionnent qu'elles sont en phase de croissance. En ce qui concerne la présence d'un département RH, les résultats sont partagés. Cinq entreprises indiquent avoir au moins une personne attitrée à la fonction RH. Une entreprise mentionne qu'un tel expert RH

manquait à l'organisation, mais qu'étant donné sa petite taille, il ne serait pas possible d'en embaucher un. Finalement, quatre entreprises n'ont pas fourni plus d'indications sur le sujet au cours des entretiens.

« On n'a pas de département de ressources humaines. [...] C'est moi et mon partenaire qui faisons ce travail. On est rendu trop gros pour le faire et on n'a pas le temps. » - GE Gilbert

En résumé, la majorité des entreprises (n=9) sont des PME relativement bien établies. Quatre d'entre elles ont indiqué être en croissance, ce qui augmente leurs besoins en main-d'œuvre.

3.6.2 Profil des répondants par entreprise participante au regard de l'échantillon total

Les entretiens ont été réalisés auprès de 16 répondants. Ces derniers sont membres de la direction de l'entreprise sélectionnée (n=2), responsables des départements de ressources humaines (n=9) ou superviseurs (n=3). Un seul employé a participé aux entretiens et la fonction d'un des répondants n'a pas été précisée. Tous ont été sélectionnés pour leur connaissance de l'entreprise et leur capacité à expliquer la perspective de l'employeur en ce qui touche à l'attraction, à l'intégration et à la rétention des travailleurs immigrants.

Chapitre 4 - Résultats de recherche

Ce chapitre vise à décrire les résultats de notre étude. Premièrement, le contenu des seize entretiens réalisés avec dix employeurs de la région de l'Estrie a été analysé afin de tracer un portrait global de leurs réponses. Ensuite, nous avons exploré les principaux liens entre certaines réponses et la culture organisationnelle, les valeurs de gestion, les attitudes et les pratiques de gestion des employeurs, ainsi que le niveau d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants qualifiés. Tout au long du chapitre, des extraits d'entretiens viennent illustrer les résultats. Nous abordons les thèmes énumérés dans l'ordre suivant : les défis GRH (4.1); la culture, les valeurs et les attitudes des employeurs et des employés à l'égard des immigrants et leur influence sur l'attraction, l'intégration et la rétention de ces derniers (4.2); le recrutement de travailleurs immigrants (4.3); les pratiques de gestion des employeurs à l'égard des travailleurs immigrants (4.4). Nous terminons ce chapitre avec une brève conclusion qui reprend les éléments-clés des résultats.

4.1 Défis GRH des employeurs

Cette section traite des défis GRH rencontrés par les employeurs interviewés. Le tableau 4.1 présente une vue d'ensemble de ces défis pour les employeurs de la région de l'Estrie. La pénurie de main-d'œuvre est le défi GRH le plus fréquemment mentionné par les employeurs (80 % d'entre eux). Le deuxième enjeu, pour la plupart des employeurs (n=8), est celui de l'attraction de travailleurs. Vient ensuite la formation requise, qui a été mentionnée par la moitié des employeurs (n=5), puis finalement l'enjeu associée à la rétention du personnel, qui a été évoqué par trois employeurs (n=3). On constate que tous les employeurs qui comptent sur une main-d'œuvre spécialisée (n=5) se disent en situation de pénurie. Par contre, d'autres employeurs qui n'ont pas mentionné avoir besoin d'un personnel ayant des compétences spécialisées se disent aussi en situation de pénurie (n=3). Pour ces employeurs, l'enjeu est davantage aux difficultés d'attirer des travailleurs. C'est donc sur cet enjeu que se concentrent les employeurs. La section qui suit explique plus en détail les enjeux RH des employeurs selon différentes caractéristiques : leur emplacement, la spécialisation des postes à combler et la fidélisation des employés dans des postes qui requièrent des compétences particulières.

Tableau 4.1 – Les principaux défis de GRH des employeurs en Estrie

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Défi GRH		58	10	63 %	10	100 %
Pénurie de main-d'œuvre		17	11	69 %	8	80 %
Attraction		17	10	63 %	8	80 %
	Emplacement	6	6	38 %	6	60 %
	Transport	3	3	19 %	3	30 %
	Manque de candidats compétents	2	2	13 %	2	20 %
	Compétition entre employeurs	4	2	13 %	2	20 %
	Emplois physiques	1	1	6 %	1	10 %
Formation requise		16	8	50 %	5	50 %
	Pas ou peu offerte au Québec	3	3	19 %	3	30 %
	Formation à l'interne nécessaire	3	3	19 %	2	20 %
	Baisse de popularité des programmes de formation	4	3	19 %	2	20 %
	Expérience dans le domaine requise	2	2	13 %	2	20 %
Rétention		8	4	25 %	3	30 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

4.1.1 La localisation des entreprises en région freine l'embauche

Plusieurs entreprises (n=6) ont mentionné que la localisation géographique de leur entreprise était un frein au recrutement d'employés qualifiés, notamment en raison de leur éloignement par rapport aux grands centres.

« Le premier défi, c'est l'emplacement géographique : le fait d'être situé en région. C'est un peu difficile pour nous d'aller chercher de la main-d'oeuvre qualifiée. » - Splash, interviewé 4

« Un des défis, c'est d'attirer les gens à venir travailler à Valcourt, une région qui n'est pas beaucoup développée comparativement à Montréal ou à Québec. » - TGI

« Je pense que les immigrants vont devoir se rendre en région. Je sais qu'à Montréal, il y en a beaucoup. Je ne sais pas s'ils sont tous prêts à déménager leur famille en région. » - Les riverains, interviewé 2

L'absence de transports en commun en région apparaît être un frein majeur. Selon certains employeurs (n=3), les employés immigrants ne peuvent pas d'emblée acheter un véhicule, ce qui limite leurs possibilités de déplacement pour le travail en région. Les employés immigrants qui disent utiliser le transport en commun pour se déplacer seraient donc plus enclins à s'installer près des grands centres.

« Si on avait un transport en commun, probablement qu'on aurait beaucoup plus de personnes immigrantes [...] la contrainte majeure, ce sont les déplacements. On est à 30 minutes de Sherbrooke où il y a tous les transports en commun. C'est sûr que les immigrants vont valoriser un emploi à Sherbrooke plutôt qu'un emploi ici à Valcourt ou à Windsor, où ils ne peuvent pas se rendre en transport en commun. » - Splash, interviewé 4

« C'est plus compliqué. Le transport, c'est à bicyclette. L'intégrateur [de l'agence] m'a demandé de trouver un loyer à moins d'un kilomètre de l'usine pour qu'ils viennent à pied, avec un arrêt d'autobus collé, en bas de chez eux. Ils devaient aussi avoir accès à une épicerie à moins d'un kilomètre. [...] Il faut être sûr qu'ils soient capables de se déplacer partout à pied. » - RG Charron

L'éloignement géographique implique aussi, dans certains cas, que la population de ces régions présente un profil différent de celle des grands centres. Certains employeurs observent que le fait que la population ou que les clients en région se montrent moins ouverts à la population immigrante peut aussi avoir une incidence négative sur le recrutement d'employés immigrants. Certaines différences en lien avec la manière de communiquer ou de travailler semblent en effet causer du fil à retordre avec certains clients. Les entreprises qui travaillent avec le public expriment avoir vécu des difficultés relationnelles entre les clients et les employés immigrants. Pour solutionner ce problème, une des participantes indique mettre en place une stratégie d'attraction qu'elle appelle « une petite séduction » et qui vise à faire découvrir la région aux candidats provenant de l'extérieur.

« On est en région. Les gens ne sont pas habitués d'être en contact avec des personnes immigrantes. [...] Le patient est roi. Donc, c'est toujours "touché" quand on reçoit une plainte d'un patient qui nous dit : « Je ne comprends pas quand il me parle, il m'infantilise, je ne comprends rien ». Après ça, tu vas voir la personne puis la personne : "Non, non, voyons donc, ce n'est pas vrai, je m'explique bien." C'est vraiment « touché ». [...] À Montréal, la moitié de mon équipe était composée d'immigrants. » - JOUA

« Il faut faire ce qu'on appelle à l'interne une "petite séduction". [...] On les fait venir quelques jours pour qu'ils voient l'environnement, avant qu'ils ne fassent le choix de déménager au Québec. » - SE Livraison

En résumé, l'emplacement géographique des employeurs est l'un des obstacles au recrutement mentionnés par les employeurs. L'éloignement des grands centres et la faible offre en matière de transport en commun influent selon eux sur leur capacité d'attirer des immigrants en région.

4.1.2 La dotation des postes spécialisés vacants comme défi

La plupart des postes que les employeurs en région ont à pourvoir, eux qui n'ont pas le privilège de bénéficier d'un vaste bassin de candidats (en raison de leur emplacement géographique), requièrent une formation spécialisée ou une certaine expertise. La formation technique exigée pour occuper ces postes peut prendre plusieurs années avant d'être complétée et est parfois propre à un seul poste. L'un des principaux défis rencontrés par les employeurs est celui de doter leurs postes spécialisés.

« Certains postes sont difficiles à combler, par exemple le spécialiste en ergonomie. » - ABC Techno

« On a de la difficulté à trouver de la main-d'œuvre d'expérience en outillage, des électromécaniciens d'expérience qui sont habitués de travailler sur des presses, des machines CNC. C'est un de nos gros enjeux » - Splash, interviewé 2

« On n'a pas réussi du tout [à recruter]. [...] Beaucoup d'entreprises sont en pénurie de main-d'œuvre » - Splash, interviewé 1

La quasi-totalité des employeurs (n=8) mentionnent que peu de candidats sont formés pour le type de postes qu'ils cherchent à pourvoir. Certains (n=2) citent le manque de popularité des formations techniques requises pour le type de postes à pourvoir. Un employeur mentionne qu'il y aurait moins de cinq personnes qui terminent la formation requise pour les postes spécialisés à pourvoir dans les entreprises. Selon eux, la formation universitaire est davantage promue au détriment des formations techniques. Cela occasionne une pénurie de main-d'œuvre pour les entreprises dans le secteur de la fabrication et de la transformation de produits. Un des employeurs rencontrés, conscient de ses besoins et percevant un manque de popularité ou de valorisation des DEP spécialisés, va jusqu'à s'impliquer auprès des jeunes du secondaire pour les inciter à suivre la formation requise pour les postes à pourvoir au sein de son entreprise. Cette entreprise organise des visites de ses installations pour les jeunes de secondaire 3 afin de promouvoir des métiers qui sont peu valorisés dans les écoles.

« Un autre défi, c'est au niveau de la main-d'œuvre technique. On demande un cégep au Québec. On est en pénurie de main-d'œuvre, souvent les gens vont poursuivre à l'université. C'est un petit peu plus dur pour nous de recruter cette main-d'œuvre. » - TGI

« On manque de main-d'œuvre au Québec, ça n'a pas de bon sens. Les DEP, ils se font cracher dessus. [...] Mais on a besoin de monde qui a des métiers, des DEP et des techniques. » - Splash, interviewé 2

« On fait affaire avec un DEP spécialisé dont le nombre d'inscriptions a diminué énormément. On va aller chercher les secondaires 3 pour leur faire visiter Verbom. On va faire le tour des installations. Ce sont des métiers qui ne sont pas valorisés. Dans les écoles, ils ne disent pas : devenez machinistes, devenez concepteurs! Ils priorisent les professions associées à des cours à l'université ou aux collèges. Mais les métiers, ça va toujours rester. » - Splash, interviewé 1

Dans certains cas, la formation requise pour ces postes n'est plus offerte au Québec. Un des exemples marquants décrivant cette situation est celui de la couture. Au Québec, on ne forme plus de couturières depuis plus de dix ans, alors que des entreprises en ont besoin. L'entreprise rencontrée qui œuvre dans le domaine de la fabrication de vêtements spécialisés doit désormais recruter des candidats peu expérimentés et les former à l'interne. Même lorsque les candidats embauchés sont formés en raison de la spécialisation des tâches qu'ils ont à effectuer, plusieurs employeurs (n=2) précisent qu'ils sont obligés de former les nouveaux venus. Cette formation propre à l'entreprise est souvent plus importante que les compétences qui pourraient être acquises sur les bancs d'école.

« Il n'y a pas beaucoup de formations en outillage au Québec. [...] Il y a un cours à Québec. L'année passée, il y avait six élèves. Il y en a quatre qui ont terminé le cours. Pour nous en région, c'est assez difficile d'aller chercher une ou deux personnes. [...] L'entreprise grossit plus vite que le nombre de finissants. » - Splash, interviewé 3

« On engage beaucoup de DEP machinistes où il n'y a plus de diplômés. On est plusieurs compétiteurs qui les veulent. À Sherbrooke, dans la région de l'Estrie, On est peut-être huit compagnies d'usinage à vouloir embaucher un candidat. Nous sommes la plus petite entreprise. » - RG Charron

« On est dans la couture [...]. Il n'y a pas de couturières sur le marché québécois. Il n'y a plus d'école depuis déjà une dizaine d'années. » - Teflon manufacturier de vêtements

« Pour former un ouvrier, ça prend un minimum de 5 ans. Si on compte environ 3-4 personnes par année qui sortent du cours et qu'on réussit à en avoir un, ça prend 5 ans avant qu'il soit autonome. » - Splash, interviewé 3

« Les compétences qui sont nécessaires en recherche clinique ne sont pas souvent apprises sur le banc d'école. Pour nous, ça prend minimum trois ans pour former quelqu'un. » - JOUA

Certains employeurs (n=2) indiquent que plusieurs entreprises se concurrencent pour obtenir le peu de candidats spécialisés. Les petits employeurs ont de la difficulté à concurrencer les conditions de travail offertes par les grands employeurs situés en ville. C'est souvent après avoir épuisé toutes les ressources locales que les entreprises se tournent vers le recrutement à l'étranger. Ces employeurs le font en raison d'un besoin en main-d'œuvre qu'ils ne parviennent pas à combler avec les candidats locaux disponibles. Une telle démarche ailleurs dans le monde exige des coûts importants en temps et en argent. Les entreprises en région rencontrées vont alors, dans certains cas et avec des partenaires privés ou des organismes, entamer des démarches de recrutement dans des pays où la main-d'œuvre est déjà formée.

« C'est des personnes [les employés immigrants] qui ont de la formation [...]. Pour que je me donne la peine d'aller chercher des immigrants puis de payer pour les faire déménager, c'est pour combler des postes spécialisés parce qu'il n'y a pas de candidat ici. Si je trouve de la main-d'œuvre ici, je vais l'embaucher ici. » - SE Livraison

En résumé, 80 % des employeurs rencontrés expriment que peu de candidats sont formés pour les postes à pourvoir. Dans certains cas, la formation n'est plus offerte au Québec (n=1) ou est peu populaire auprès des jeunes (n=2). La compétition pour ces rares candidats est importante, ce qui incite certains employeurs (n=4) à recruter à l'étranger les candidats recherchés.

4.1.3 La fidélisation ou la rétention du personnel comme défi

La compétition entre employeurs se poursuit même lorsque les candidats sont embauchés. Le défi de la rétention est crucial pour les petites et moyennes entreprises. Le taux de roulement au sein de certaines d'entre elles (n=2) les force à être continuellement en mode recrutement. Les petites entreprises doivent rivaliser avec les plus gros employeurs qui offrent une meilleure rémunération et des emplois plus intéressants. Les entreprises s'interrogent alors sur les incitatifs qui leur permettraient de garder à leur emploi leur personnel. Certaines entreprises de plus petite taille misent sur des incitatifs autres que financiers, comme l'implication dans des projets créatifs et la satisfaction et le bien-être au travail. Pour se distinguer, certaines entreprises cherchent à développer une culture et un sentiment d'appartenance forts. Les dirigeants de ces entreprises misent sur un contact personnalisé avec leurs employés et organisent des activités à l'interne pour favoriser la création de liens entre la direction et les employés ainsi qu'au sein des équipes de travail. Ces employeurs saisissent les occasions qui se présentent à eux pour créer un climat de travail qui incitera leur personnel à rester. Une des entreprises rencontrées compte échanger avec ses nouveaux employés immigrants pour obtenir leur avis à ce sujet.

« Du début de l'année à aujourd'hui, c'est comme si je n'avais pas embauché du tout. Le solde d'embauche et de départ est pas mal égal. » - Produits laitiers Boulanger

« On engage des gens, mais souvent, ils quittent parce qu'ils s'attendent à faire des meubles alors qu'on fait seulement des pièces. [...] Ce qui est plus difficile, c'est de les garder. Ce qu'il faut qu'on trouve, ce sont des incitatifs. On a un projet qui s'en vient, c'est un genre de brainstorming pour essayer de trouver, autant pour les immigrants que pour les employés québécois. Qu'est-ce qu'on peut faire pour les garder? Qu'est-ce qu'on peut faire pour qu'ils soient heureux au-delà du salaire? [...] Qu'est-ce qui fait en sorte que les gens restent chez nous ou qu'est-ce qui fait en sorte que les gens partent? » - Les riverain, interviewé 2

« Notre défi, je vous dirais que c'est de donner une petite touche que les autres n'ont pas, soit par des rencontres personnalisées, soit par des petits gestes simples. Par exemple, à l'automne, on achète des pommes! À Pâques, on achète des cocos de Pâques! Des petites choses. On a installé une télévision à la cafétéria. Toutes des petites choses qui vont faire en sorte de développer un sentiment d'appartenance. » PJI, interviewé 1

En résumé, les principaux défis GRH pour les employeurs en région sont tous liés à la pénurie de travailleurs qualifiés. La formation requise pour ces postes n'est souvent plus disponible ou elle ne jouit pas d'une grande popularité auprès des jeunes, ce qui fait en sorte que les employeurs doivent trouver différents moyens pour les recruter et les maintenir en poste. Ce manque de candidats incite certains employeurs à recruter à l'étranger pour doter leurs postes spécialisés.

4.2 Les liens entre la culture et le recrutement, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants en région

Dans cette section, nous analysons comment la culture, les valeurs et les attitudes des employeurs et des employés peuvent influencer l'attraction, l'intégration professionnelle et la rétention des travailleurs immigrants en région et les aider à relever leurs défis en GRH. Le tableau 4.2 offre un aperçu des réponses des employeurs à ce sujet. La plupart d'entre eux (n=7) mentionnent être ouverts à l'idée d'employer une main-d'œuvre immigrante. Certaines entreprises (n=3) sont fières de cette attitude d'ouverture et semblent considérer qu'elle est naturelle et liée à la culture de l'entreprise, qui fait fi des origines d'une personne et se concentre sur les compétences de celle-ci lors de l'embauche. Cette attitude serait présente à tous les niveaux de l'entreprise, tant au niveau de la direction que chez les employés.

« Pour nous, c'est tellement naturel que ça fait partie de notre culture d'entreprise. C'est naturel, pas juste pour moi, pour la direction, mais pour tout le monde. Ça se fait depuis toujours. [...] Ça fait partie de notre culture. Si c'est une personne immigrante qu'on embauche, c'est parce que c'est la meilleure. » - ABC Techno

« On n'a jamais mis de côté les immigrants. Dans le temps, il y avait des gens d'autres nationalités qui travaillaient ici. On n'a jamais fait de discrimination. Si les gens veulent travailler, on les embauche. » - Les riverains, interviewé 1

Tableau 4.2 – Les perceptions des employeurs à l'égard de la culture et des valeurs organisationnelles

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Culture et valeurs de gestion		32	10	63 %	7	70 %
	Équité et justice	5	4	25 %	3	30 %
	Absence de distinction par rapport aux différences	4	4	25 %	2	20 %
	Entraide	5	4	25 %	3	30 %
	Ouverture	3	3	19 %	3	30 %

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
	Sentiment d'appartenance	4	3	19 %	3	30 %
	Humanisme (importance de la personne)	4	2	13 %	2	20 %
	Ambiance	2	2	13 %	2	20 %
	Éthique	2	1	6 %	1	10 %
	Transparence	3	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

Cette attitude d'ouverture s'exprime envers tous les candidats, qu'ils soient immigrants ou non. Il faut que les futurs employés adhèrent à cette culture inclusive afin de la préserver. Une partie des employeurs (n=3) ouverts à l'embauche de travailleurs immigrants soulignent qu'il s'agit d'une valeur ajoutée qui les emplit de fierté.

« Je te dirais que c'est un succès [l'embauche de travailleurs immigrants]. On adore ça. Je pense qu'on ne pourrait pas s'en passer. On s'est habitué. Même lors de l'entrevue d'un candidat, qu'il soit immigrant ou non, on lui demande s'il a des problèmes à travailler avec des personnes immigrantes. C'est très important en entrevue. » - ABC Techno

« Valeur ajoutée, mais je pense que c'est bien, ça fait de la diversité. On se sent valorisé aussi dans l'embauche des personnes immigrantes. » - Les riverains, interviewé 2

Certaines entreprises (n=3) mentionnent l'équité et la justice caractérisant leur processus de recrutement, de sélection et d'intégration des travailleurs immigrants au sein de leurs équipes. Ces employeurs s'assurent que les travailleurs qui viennent de l'étranger ne soient pas victimes de discrimination, ce qui compte pour eux étant de pouvoir compter sur un employé compétent et motivé, et ce, peu importe son origine.

« Peu importe l'âge, peu importe la race, peu importe le sexe, [...] on est équitable envers tout le monde. » - PJI, interviewé 1

« C'est dans nos valeurs: équité et justice. On n'accepte aucun commentaire disgracieux, peu importe la nationalité. Je n'ai pas besoin de te dire que la personne du Mali est noire. Les commentaires racistes, on refuse ça. On refuse que les gens puissent rire de ceux qui ont de la difficulté de s'exprimer. On traite cela de façon très rigide. » - Les riverains, interviewé 1

« Si une personne envoie son CV, peu importe le nom ou quoi que ce soit, on va la passer en entrevue. Je ne ferais pas de distinction entre les personnes. [...] Si la personne est compétente et qu'elle a le goût de travailler et qu'elle respecte les valeurs, [on l'embauche]. » - Splash, interviewé 4

« [Que le candidat] soit immigrant, québécois ou peu importe, ça ne change rien. Ce qu'on veut et ce qu'on cherche, c'est quelqu'un qui est capable de faire le travail. Si on embauche un ingénieur, on s'attend qu'il possède les connaissances. Si on embauche des opérateurs, on s'attend qu'ils apprennent, qu'ils comprennent et qu'ils posent des questions. » - Les riverains Daniel

En résumé, les entreprises qui emploient des travailleurs immigrants semblent posséder une culture organisationnelle forte orientée sur le respect et l'ouverture d'esprit. Elles réalisent des actions en lien avec des valeurs d'équité et de justice. En effet, 70 % des employeurs font mention d'éléments en lien avec la culture et les valeurs de gestion. L'équité, l'absence de toute forme de discrimination directe ou indirecte et l'entraide sont les valeurs mentionnées le plus fréquemment au cours des entretiens (n=4).

4.3 Les perceptions des employeurs à l'égard des atouts et des risques d'embaucher des travailleurs immigrants

Tout comme la culture et les valeurs, les attitudes des employeurs à l'égard des travailleurs immigrants ont une influence sur leur capacité à les attirer et à les retenir au sein de l'entreprise. Dans cette section, nous cherchons à comprendre en quoi les attitudes des employeurs influencent leur démarche de recrutement et d'intégration des immigrants.

4.3.1 Les avantages d'embaucher des immigrants aux yeux des employeurs en région

Le tableau 4.3 présente les avantages perçus par les employeurs en région par rapport à l'embauche de travailleurs immigrants. Le principal avantage constaté par les employeurs (n=3) correspond aux nouvelles manières de faire et de penser des immigrants qui enrichissent les méthodes de travail et favorisent l'innovation.

« C'est le fun de voir une autre façon de penser que la nôtre. [...] ce qu'ils peuvent nous apporter, leur façon de penser, c'est une richesse incroyable. » - ABC Techno

« C'est enrichissant pour notre monde parce qu'ils peuvent apprendre des nouvelles méthodes de travail. Il y a un partage qui se fait aussi, et je pense que c'est enrichissant des deux côtés. » - Splash, interviewé 2

Tableau 4.3 – Les avantages d'embaucher des travailleurs immigrants aux yeux des employeurs de la région de l'Estrie participants

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Avantages		18	12	75 %	8	80 %
	Nouvelles façons de penser et de faire	5	4	25 %	3	30 %

Travailleurs formés	2	4	25 %	2	20 %
Performance	4	3	19 %	2	20 %
Disponibilité pour du temps supplémentaire	2	2	13 %	2	20 %
Valorisation de l'employeur pour son ouverture d'esprit	1	1	6 %	1	10 %
Ouverture à la diversité	1	1	6 %	1	10 %
Loyauté des employés	1	1	6 %	1	10 %
Intégration rapide	1	1	6 %	1	10 %
Bagage culturel des travailleurs	1	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

Cependant, un employeur souligne que cette possibilité de revoir les manières de faire et d'innover peut être limitée par le fait que les travailleurs immigrants cherchent à s'intégrer. Les employeurs doivent alors s'assurer de mettre en place les conditions facilitant le partage de connaissances entre les employés locaux et immigrants. Un employeur considère le recrutement de travailleurs immigrants comme un avantage favorable à la promotion d'attitudes positives à leur égard, et un autre est d'avis que l'ouverture à la diversité est importante et se fait en accueillant des immigrants.

« Je trouve ça intéressant parce que ça amène des points de vue différents. On pense des choses ou on a des façons de voir différentes selon notre culture, où on vit et ce qu'on a vu. C'est le fun d'avoir des visions différentes, mais je dirais qu'on n'a pas tant de feedback [de la part des travailleurs immigrants]. C'est comme s'ils essaient plus de se modeler à ce qu'on a plutôt que de nous faire voir les différences par rapport à leur culture et de nous faire voir les choses différemment. » - SE Livraison

« Ce qu'ils peuvent nous apporter, leur façon de penser, c'est une richesse incroyable. » - ABC Techno

Un autre des avantages mentionnés par les employeurs repose sur l'expertise, les qualifications et l'expérience que possèdent les candidats immigrants. Le recrutement à l'étranger permet aux employeurs de choisir les travailleurs dont ils ont besoin pour combler leurs besoins. Ce type de recrutement permet aux employeurs de maintenir leur croissance, ce qui ne serait pas possible autrement en raison du manque de main-d'œuvre qualifiée à l'échelle locale. La sélection des

candidats à l'étranger facilite leur intégration dans l'entreprise, puisqu'ils sont déjà formés avant leur arrivée en entreprise pour les emplois qu'ils occupent.

« Ils ont une certaine expertise. Ils sont arrivés avec leur expérience, puis ça n'a pas pris beaucoup de temps pour s'intégrer. Avec les tests qu'on leur a fait passer aux Philippines, on voulait être sûr qu'ils correspondaient à notre profil. » - Splash, interviewé 1

« Je pense que [le recrutement à l'étranger] nous permet d'aller chercher des gens avec une expérience et un bagage. On n'en trouverait pas ici pour les postes qu'on cherche à combler. Ça nous permet de recruter des gens qui ont déjà plusieurs années d'expérience. » - Splash, interviewé 2

« On peut avoir de la main-d'oeuvre qui est déjà qualifiée, on n'a pas besoin d'attendre cinq ans. Verbom se développe tellement vite qu'on ne peut pas attendre. » - Splash, interviewé 3

Certains employeurs (n=5) soulignent également la qualité des travailleurs immigrants et témoignent de leurs expériences positives. Ces employeurs nuancent cependant leur propos en soulignant l'importance d'un processus de recrutement adéquat pour sélectionner les bons candidats. La sélection de bons candidats immigrants a également un effet de contamination positive auprès des employés locaux. Lorsque les candidats immigrants sont bien sélectionnés, les employés locaux démontrent une plus grande ouverture, ce qui facilite leur intégration. La maîtrise de compétences techniques semble jouer un rôle important à ce sujet, puisque, malgré la barrière du langage, les employés - immigrants et locaux - possèdent les mêmes compétences et le même jargon pour communiquer entre eux.

« Ce sont des gens souvent très fidèles, qui vont être reconnaissants. Ce sont des gens qui veulent travailler dans le milieu industriel. Quand tu vas chercher les bonnes personnes, c'est des grands atouts. » Les riverains, interviewé 1

« [Le recrutement à l'étranger] nous permet d'aller chercher des gens avec une expérience et un bagage. [...] Je pense que c'est enrichissant des deux côtés. » - Splash, interviewé 2

« Cela a fait taire les autres employés qui disaient en connaître plus. Au contraire, ils sont arrivés puis ils ont été capables de travailler en équipe tout de suite. Ils parlent le même langage. » - Splash, interviewé 1

Trois employeurs mentionnent qu'ils espèrent que les attitudes en contexte de travail des employés immigrants ont une influence positive sur les employés québécois. Pour eux, les travailleurs immigrants sont plus performants ou plus disponibles que les employés originaires du Québec et ils apprécient leurs expertises et leurs compétences.

« Ce sont des personnes qui sont toujours à leur poste. Tu ne les vois pas se promener. Ils sont toujours sérieux au travail. Ce qu'ils font, c'est toujours bien. [...] en général, la qualité est là. Ils sont respectueux envers tout. [...] Ils font du bel ouvrage, ils sont toujours prêts à nous aider. [...] ils ont montré à des personnes que ça ne fait pas mal d'aider et qu'il faut démontrer du respect envers tout le monde. Cela a donné un bon coup de main à certaines personnes à l'inté-

rieur qui ont vu que, mon Dieu, ce monde-là travaille, ils sont sérieux. Ça a peut-être même donné l'exemple à certains employés. » - RG Charron – Lavallée

« C'est quand même juste deux filles. Ça ne changera pas l'entreprise, mais elles vont pouvoir donner un aperçu du rythme de travail dans les pays qui font de la production à méga-échelle, avec des gros producteurs comme Nike puis Abercrombie. On veut leur montrer ça. » - Teflon manufacturier de vêtements

« Ils sont vraiment habiles dans l'automobile, ils connaissent les standards du Japon. Nous, on leur montre des choses, mais eux aussi nous montrent des méthodes de travail auxquelles on n'avait pas pensé. » - Splash, interviewé 3

Enfin, la moitié des employeurs (n=5) semblent plutôt neutres. Ceux-ci ne cherchent pas à faire de distinction entre les travailleurs natifs et immigrants. Certains choisissent cette attitude pour des raisons d'équité et souhaitent délibérément traiter tous leurs employés sur un pied d'égalité. Quelques employeurs ont toutefois été contraints d'embaucher des travailleurs immigrants en raison de la pénurie de main-d'œuvre, et ils auraient préféré une main-d'œuvre locale.

« Je ne trouve pas qu'il y a des inconvénients ou des avantages. Quand c'est un bon employé, ça va bien. » - Produits laitiers Boulanger

« Comme je vous dis, je ne fais pas de distinction. [...] C'est ce qu'on s'efforce de faire : ne faire aucune distinction s'ils sont nés ici ou pas. Les lois sont les mêmes, les règlements sont les mêmes. Je ne vois pas de plus-value ou de moins-value. Je crois que c'est la même chose. » - Splash, interviewé 4

« Les avantages, c'est qu'on ne trouve pas de main-d'œuvre ici. Je n'en vois pas d'autres. Parce que si j'ai des gens qualifiés au Québec, je ne vois pas d'intérêt à aller chercher quelqu'un de l'étranger. » - SE Livraison

En résumé, les expériences précédentes des employeurs avec les travailleurs immigrants semblent influencer sur leur perception des avantages relatifs à leur embauche. Les deux principaux avantages perçus par les employeurs correspondent aux nouvelles façons de penser et de faire (un point mentionné dans 25 % des entretiens et par 30% des employeurs) et au fait que les travailleurs immigrants sont déjà formés pour les postes à pourvoir (un aspect soulevé lors de 25% des entretiens et par 20 % des employeurs).

4.3.2 Les risques d'embaucher des immigrants aux yeux des employeurs en région

Le tableau 4.4 présente les limites ou les risques perçus par les employeurs en région en lien avec l'embauche de travailleurs immigrants.

Les principaux risques mentionnés par les employeurs (n=2) sont les investissements en temps et en argent pour le recrutement d'immigrants et l'incertitude liée à leur statut citoyen et à leur permis de travail temporaire. Ces derniers risques sont mentionnés par des employeurs ayant effectué une démarche de recrutement à l'étranger. Ces employeurs (n=4) doivent non seulement

relever le défi d'une intégration réussie au sein de l'entreprise, mais également celui d'une immigration réussie.

Tableau 4.4 – Les risques d'embaucher des travailleurs immigrants aux yeux des employeurs de la région de l'Estrie participants

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Risques		13	8	50 %	5	50 %
	Investissements en immigration (temps et argent)	3	3	19 %	2	20 %
	Incertitudes quant au statut citoyen et au permis de travail	3	3	19 %	2	20 %
	Incertitude quant aux équivalences	1	1	6 %	1	10 %
	Gestion du fait religieux	1	1	6 %	1	10 %
	Accommodements	1	1	6 %	1	10 %
	Difficultés liées aux transports	1	1	6 %	1	10 %
	Rapidité d'exécution du travail	1	1	6 %	1	10 %
	Barrière de la langue	1	1	6 %	1	10 %
	Absence de risques	1	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

En effet, ils n'ont aucune garantie au moment de l'embauche que les travailleurs se plairont au pays et souhaiteront y rester. Étant donné que la majorité des travailleurs immigrants sélectionnés par les entreprises laissent derrière eux leur famille et leurs proches, c'est un risque non négligeable.

« Le risque, c'est que malgré l'investissement qu'on fait pour les amener ici, ils peuvent en pas aimer cela et vouloir repartir. C'est le seul risque que je voie. Dans ce cas, on a perdu du temps et de l'argent. » - Splash, interviewé 1

Les employeurs qui optent pour le recrutement ont recours à une agence privée qui les aide à recruter le personnel dont ils ont besoin. Pour minimiser les coûts, ils peuvent effectuer les entrevues à distance. Toutefois, la plupart des employeurs rencontrés préfèrent se rendre sur place

pour s'assurer de la qualité des candidats et favoriser leur intégration dans leur entreprise, ce qui augmente les coûts associés au recrutement. De plus, les nouveaux travailleurs immigrants devront recevoir une formation particulière pour s'adapter au marché du travail québécois. Cette formation supplémentaire nécessite également temps et argent.

« C'est des gros coûts. Sauf que quand tu es rendu que tu bloques ton expansion par manque de personnel, tu n'as pas le choix. C'est ce qu'on a réalisé. Oui, ça coûte cher parce que les deux propriétaires se déplacent là-bas. Ça veut dire qu'on n'est pas à l'usine 7 à 10 jours, sans compter les entrevues là-bas. » RG Charron

« On le sait qu'il va falloir plus investir dans cette personne pour l'amener à ce qu'on a besoin parce que, justement, comme on le mentionnait, il y a des terminologies québécoises, des façons de faire, des attentes, la façon de gérer, la façon de s'exprimer qu'on sait qu'il va falloir gérer. » - JOUA

Ce risque et cette incertitude liés au recrutement de travailleurs à l'étranger font en sorte que plusieurs employeurs trouvent plus facile d'embaucher des travailleurs locaux. Le temps, les coûts ainsi que les efforts requis pour le recrutement à l'étranger sont significativement plus importants que lors d'une démarche de recrutement au Québec. Les employeurs soulignent qu'ils opteraient pour une main-d'oeuvre qualifiée locale si elle était disponible. Considérant les coûts importants et les risques liés à l'embauche, on comprend à quel point la pénurie de main-d'oeuvre est le principal incitatif au recrutement de travailleurs immigrants. Les employeurs n'ont pas le choix de les intégrer pour assurer leur stabilité ou leur croissance.

« C'est sûr, c'est beaucoup moins compliqué de recruter ici. On n'a pas d'avantages à aller recruter à l'étranger ici. Ça coûte plus cher, ça prend plus de temps. Ça peut prendre jusqu'à 11 mois entre la signature des contrats des Philippins et leur arrivée ici. C'est extrêmement long. Si on pouvait les recruter ici, on le ferait. Ça serait moins compliqué. » - Splash, interviewé 2

« [S'il y avait] des gens qui ont de la formation, ça c'est sûr parce que je n'irais pas chercher [des immigrants]. Pour que je me donne la peine d'aller chercher des immigrants puis de payer pour les faire déménager, c'est en raison des postes spécialisés qu'on a de la difficulté à doter. Si je trouve de la main-d'œuvre ici, je vais l'embaucher ici. » - SE Livraison

Certains employeurs (n=2) semblent avoir vécu des expériences négatives avec des travailleurs immigrants qualifiés, comme des arrêts de travail. Certains semblent douter de la bonne foi des travailleurs immigrants ou ont constaté des différences dans leur discours et leur manière de travailler. Ils craignent une gestion plus difficile et des demandes d'accommodements. Contrairement aux employeurs ayant vécu des expériences positives, ils semblent croire que ces travailleurs sont moins performants et n'ont pas la même éthique de travail que les travailleurs locaux. Pour ces employeurs, la responsabilité de la performance au travail semble revenir exclusivement aux travailleurs. Le discours de ces employeurs distingue les employés immigrants comme ne faisant pas partie de l'entreprise et les place dans un groupe à part. Les employeurs

qui se plaignent des comportements des travailleurs immigrants ont recruté ceux-ci au Québec, dans le cadre d'un processus de sélection que l'on pourrait dire « standard ».

« Ces deux personnes-là [d'origine maghrébine], j'ai de la misère à les voir ici. J'ai de la misère à avoir mes suivis de CSST. Je sais qu'ils sont rendus à Montréal. Ils disent qu'ils ne sont pas déménagés làbas, que c'est juste temporaire, mais ils sont à Montréal... » - Produits laitiers Boulanger

« Quand on les embauche, on ne voit pas cette partie-là parce qu'ils ne nous la montrent pas. Ils nous disent qu'ils sont prêts à tout faire, qu'ils sont prêts à travailler en overtime. Ils nous disent plein de choses. Mais quand ils ont un bout [de temps] de fait, on les rencontre, nous, après un mois, deux mois, trois mois, tout le temps de la probation. On les rencontre régulièrement. Et après ça, ça change. Tranquillement, ça change. Sans être méchant, il faut que je vous dise la vérité. » - PJI, interviewé 1

« Si les gens des Philippines sont efficaces, ont la compétence qu'on veut et que ça fonctionne, ce n'est pas au niveau du coût, des salaires que je comparerais, ça serait au niveau du temps perdu de production. C'est ce qui serait la plus grosse différence. Ces gens-là, même s'ils coûtent X nombre de milliers de dollars, quand ils ne sont pas là, j'en perds plus. » - Teflon manufacturier de vêtements

Les autres risques mentionnés par les employeurs sont le risque lié à la difficulté d'évaluer le parcours et l'expérience du travailleur immigrant afin d'obtenir des équivalences (n=1), la possibilité d'une gestion plus difficile en lien avec les accommodements religieux à mettre en place (n=1), la possibilité de devoir accorder des accommodements en général (n=1), les difficultés liées au transport des travailleurs immigrants (n=1), le risque d'obtenir une performance moindre (n=1) et la barrière de la langue qui peut compliquer les choses (n=1). Un employeur a également mentionné ne pas considérer qu'il y ait davantage de risques à embaucher un travailleur immigrant par rapport à un travailleur local.

En résumé, les principaux risques exprimés par les employeurs sont liés au recrutement à l'étranger. Les coûts associés à leur démarche externe sont significativement plus élevés que ceux associés à un recrutement local, ce qui constitue pour eux un risque important en matière de temps et d'argent (n=2). De plus, le risque que les travailleurs immigrants ne se plaisent pas à leur arrivée est un autre risque important pour ces employeurs (n=2) qui doivent en plus prendre en charge une grande partie de leur démarche d'immigration. Considérant tous ces éléments, le recrutement de travailleurs immigrants à l'étranger est souvent le dernier recours pour ces employeurs pour maintenir leurs activités ou croître.

4.3.3 Les attitudes des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des immigrants

Le tableau 4.5 présente les attitudes que les employeurs de la région de l'Estrie ont démontré à l'égard des travailleurs immigrants.

Tableau 4.5 – Les attitudes des employeurs de la région de l’Estrie à l’égard des travailleurs immigrants

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Attitudes		30	7	44 %	4	40 %
	Souci particulier envers les travailleurs immigrants	11	7	27 %	4	20 %
	Attitude positive envers les travailleurs	4	4	25 %	3	20 %
	Influence d’une expérience négative antérieure	6	2	13 %	2	20 %
	Générosité	3	3	19 %	3	10 %
	Souci d’équité envers les travailleurs locaux	2	2	13 %	2	20 %
	Responsabilisation quant à la réussite de la démarche d’intégration	1	1	6 %	1	10 %
	Sensibilité envers la démarche d’immigration	1	1	6 %	1	10 %
	Préférence pour les travailleurs québécois	2	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l’ensemble des participants

n**/16 : Nombre d’entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d’employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d’employeurs ayant mentionné cette variable

Certains employeurs (n=4) démontrent un souci à l’égard des immigrants et partagent leur attitude positive avec leurs employés (n=3). Les attitudes des propriétaires et des dirigeants à l’égard des immigrants semblent influencer les attitudes des employés à leur égard. Ceci est d’autant plus vrai au sein des entreprises familiales ou des PME où le dirigeant joue un rôle plus paternaliste à l’égard de son personnel. Dans une entreprise de plus petite taille, les employés semblent partager des attitudes et des valeurs similaires, ce qui peut faciliter ou nuire à l’intégration d’employés immigrants, selon l’attitude adoptée par le clan ou la direction.

« Je dirais que la taille de l’entreprise pourrait avoir une importance. Si on arrive dans une petite entreprise, c’est plus petit, les gens vont se regarder plus. Quand tu arrives dans une grande entreprise, il y a plus de gens, il y a plus de différences que dans une petite. » - Les riverains, interviewé 2

Pour ces employeurs, il n’est pas question de faire marche arrière avec les employés recrutés à l’étranger. Ces employeurs sont soucieux du succès de leur démarche et réalisent le changement majeur que représente l’immigration dans la vie de leurs employés immigrants. Ils se montrent très attentionnés à l’égard de leurs nouveaux employés, nonobstant les dispositions légales du

contrat qu'ils signent avec une agence et qui leur permettent de mettre à pied les travailleurs immigrants qui ne répondent pas à leurs attentes et à leurs besoins. Ces employeurs disent considérer qu'il s'agit de leur responsabilité de les aider à s'intégrer dans leur entreprise et dans la société en général. Ils prennent leur rôle très au sérieux et leurs préoccupations englobent tout le côté humain de la démarche. Un des employeurs tient même à parler de *capital humain* plutôt que de *ressources humaines*. Le choix des termes n'est donc pas laissé au hasard. Cet employeur considère que les employés sont la matière première dans le domaine des technologies où tout repose sur les compétences des employés pour assurer le succès de l'entreprise. Notons également que, lorsque l'entreprise est menée par un immigrant, cette ouverture semble être favorisée. Une des entreprises rencontrées a à sa tête un immigrant, ce qui a permis de favoriser leur embauche.

« Pour moi, le côté humain est très important. [...] Les Philippins, il n'est pas question dans ma tête de les retourner chez eux. Ils sont ici. Tu ne peux pas donner un espoir puis leur enlever de l'espoir. [...] C'est impensable de leur dire : merci, bonsoir, on les fait remplacer. On a une clause dans notre contrat avec l'agence : s'ils ne sont pas à notre goût, on peut les changer, mais c'est impensable [pour moi] de faire ça. Même avec un Québécois, ça serait impensable! S'il lâche un emploi pour venir ici, c'est impensable de le renvoyer ensuite. » - RG Charron

« Très important le capital humain pour nous. Ressources humaines, on trouve ça désuet. » - ABC Techno

Deux dirigeants semblent aussi avoir été marqués précédemment par des expériences négatives, alors qu'ils expriment tout de même être ouverts. Ils semblent conscients qu'il est possible de trouver de bons travailleurs immigrants, mais on sent une certaine réticence de leur part. Ils disent avoir été déçus par la performance des travailleurs immigrants. Ils se soucient de l'équité pour les autres travailleurs de leur organisation. Ils craignent que le fait de maintenir en situation d'emploi des travailleurs immigrants qui performant moins bien pourrait être perçu comme une forme de discrimination positive envers eux et ainsi nuire au climat de travail. Ces employeurs affirment ainsi préférer embaucher des travailleurs québécois pour éviter ce genre d'ennui et considèrent qu'il est plus facile de suivre cette voie. Bien qu'ils soient conscients de ce biais envers les employés immigrants et qu'ils tentent de faire la part des choses en mettant en lumière certaines de leurs expériences positives, ils restent toutefois marqués par leurs expériences négatives. La barrière de la langue joue un rôle important dans le maintien d'une attitude plus négative à l'égard des travailleurs immigrants. Cette attitude de la direction semble avoir un impact négatif sur l'intégration des travailleurs immigrants ainsi que sur l'attitude générale du personnel à l'égard de ces derniers.

« Bien c'est sûr qu'au début on était bien content. Par contre, à l'interne, quand on a eu les deux [travailleurs immigrants] qui sont tombés en arrêt de travail total, ça a changé un peu la vision des choses [entre autres, des superviseurs]. Par contre, on doit aller avec cette option-là parce qu'on n'a pas personne. » - Fromagerie S.Tardif.

« C'est certain, moi, on va prendre deux personnes, un immigrant et une personne du Québec, puis si les deux sont capables de faire la même job, je vais prendre le Québécois avant, c'est certain. [...] Je vais te dire, je n'ai pas été impressionné. Vraiment, il faut tout montrer. Je ne sais pas s'ils nous envoient les pires ou quoi. [...] S'ils sont bons, ça ne me dérange pas, mais si c'est comme celui que j'ai là, pas trop. C'est une question [d'équité pour les] autres employés dans l'usine. Je trouve qu'on les tolérerait et, si les autres employés voient qu'on [les] tolère, ça les choque. » - PJI, interviewé 2

« Comme je te parlais, le Syrien que j'ai eu, je n'ai pas un mot à dire, il était vraiment bon. Il était capable de suivre et il faisait la même chose que tout le monde. Il était aussi vite que les autres. Donc, je ne peux pas dire qu'ils sont tous de même. Mais la femme du Syrien qui est venue, elle, elle faisait des erreurs, des erreurs, des erreurs, puis on [devait] reprendre l'ouvrage. Steady, steady! Mais elle ne comprenait pas, elle n'avait pas d'éducation, je ne sais pas, elle ne comprenait rien. » - PJI, interviewé 2

En résumé, certains employeurs (n=4) démontrent un souci particulier pour les travailleurs immigrants et communiquent leur attitude positive avec leurs employés (n=3). Ces employeurs sont généreux et prennent la responsabilité d'intégrer les travailleurs immigrants. D'autres employeurs (n=2) partagent cependant leur expérience négative avec des travailleurs immigrants, expérience qui teinte désormais leur attitude à l'égard de ces derniers. Le souci d'équité est mentionné comme un facteur influençant leur attitude.

4.4 Les perceptions des employés à l'égard des travailleurs immigrants

Le tableau 4.6 présente les attitudes des employés perçues par les employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des travailleurs immigrants.

Tableau 4.6 – Les attitudes des employés perçues par les employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des travailleurs immigrants

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Attitudes		38	7	44 %	4	40 %
	Évolution de l'attitude vers une plus grande ouverture	9	7	44 %	5	50 %
	Ouverture face aux travailleurs immigrants	6	5	32 %	4	40 %
	Intégration des travailleurs immigrants au groupe	4	3	19 %	3	30 %
	Discrimination	4	3	19 %	3	30 %
	Résistance	3	3	19 %	2	20 %

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
	Vol ou crainte de perte d'emploi	3	3	19 %	1	10 %
	Préjugés à l'égard des travailleurs immigrants	2	2	13 %	2	20 %
	Valorisation des employés dans leur rôle d'accompagnement	2	2	13 %	2	20 %
	Choc culturel	2	2	13 %	2	20 %
	Sentiment d'injustice	1	1	6 %	1	10 %
	Influence d'une expérience négative sur l'attitude	1	1	6 %	1	10 %
	Défense des travailleurs immigrants	1	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

On remarque à la lecture du tableau 4.6 que les principales attitudes des employés à l'égard des travailleurs immigrants semblent positives. Les employeurs indiquent que, malgré certaines résistances ou craintes présentes au départ, l'attitude des employés évolue avec le temps (n=5). Certains employeurs (n=4) ont noté une ouverture de la part de leurs employés à l'égard des travailleurs immigrants, ainsi qu'une intégration de ces derniers au personnel (n=3). Les entreprises qui accueillent des travailleurs immigrants depuis quelques années constatent ce changement d'attitude des employés à leur égard. À travers tout le processus, les employés apprennent à s'ouvrir à différentes cultures, à s'adapter et à surmonter les obstacles rencontrés, comme la barrière de la langue et les particularités propres à d'autres cultures. À un certain moment, les employés choisissent d'embrasser la démarche. Ils se font alors rassembleurs et prennent parfois sous leur aile les nouveaux arrivés. Les employeurs s'adaptent également au fur et à mesure et développent leur capacité à intégrer efficacement ces nouveaux employés en organisant par exemple des séances d'information et des activités d'accueil, ce qui contribue à renforcer l'attitude positive des employés locaux à l'égard des travailleurs immigrants. Plus les employeurs répètent l'expérience, plus les employés semblent ouverts. Chez les employeurs dont la démarche est couronnée de succès, les travailleurs immigrants font désormais partie de la « famille » de l'entreprise, une formulation qui revient à quelques reprises dans les entretiens. Étant donné la taille des entreprises et le rôle des dirigeants au sein de celles-ci, ce sentiment est souvent présent dans les propos des employeurs. Ceux qui ont une expérience positive avec les travailleurs immigrants constatent que les employés les considèrent comme faisant partie du

clan, alors que dans le discours des entreprises où l'intégration s'est moins bien déroulée, on maintient une certaine forme de séparation entre les employés locaux et les employés immigrants. La perception de ce qu'est le « nous » au sein de l'entreprise démontre souvent la réussite du projet.

« Je dirais que, maintenant, ça va bien parce que ça fait quand même plusieurs années. L'Irakienne, elle était ici depuis au moins deux ans quand moi je suis arrivée. Ça fait au moins cinq ans au minimum qu'il y a des différentes cultures dans l'entreprise. Il y a certaines particularités des fois. Comme la première, ça a probablement été un petit peu plus difficile. Le langage. Accepter que ce soit un peu plus difficile de comprendre la personne. Après ça, les odeurs, de gérer les odeurs de la personne. Il y a différentes choses. Mais je vous dirais que, maintenant, on a des gens à l'interne qui sont très rassembleurs, qui sont prêts aussi à aller chercher, à inclure les exclus. Les activités qu'on fait aussi, je pense que ça aide à les intégrer. » - JOUA

« Ça se passe très bien. Il y a une belle ouverture. Je pense que ça valorise [les employés locaux] d'être comme leurs parrains, de leur montrer comment c'est au Québec, leur montrer des expressions parce qu'on a un jargon. Ça se passe très bien. » - Splash, interviewé 2

« La famille est juste plus grosse dans l'entreprise. Ça n'a rien changé, ils sont devenus des amis. Comme je vous disais tantôt, ça a pris une ou deux semaines [avant que les employés disent] : "J'aimerais ça travailler avec Rénel." OK, tu vas travailler avec Rénel. C'était bien, c'était vraiment bien. » - Splash, interviewé 3

Certains employeurs (n=3) accordent une attention particulière lors du processus de sélection à l'attitude des candidats envers les différentes communautés ethniques et culturelles afin d'alimenter une culture inclusive. Toutefois, lorsque l'on observe les résultats liés aux attitudes des employés, on constate que d'autres employeurs (n=2) considèrent qu'ils ne peuvent pas recruter certains travailleurs pour des raisons ethniques ou religieuses, car les autres employés ne les accepteraient pas. Ces employeurs mentionnent, entre autres, le peu de capacité de leurs employés à s'adapter ainsi que leur manque d'ouverture. Ils semblent avoir une idée préconçue de la capacité d'adaptation des employés originaires du Québec.

Même dans les entreprises où l'intégration s'est bien déroulée, cela représente un changement important pour les employés. Quelques employeurs ont constaté une résistance de la part des employés (n=2) ainsi qu'un choc culturel (n=2). L'arrivée d'employés étrangers suscite également beaucoup de questionnements de collègues qui sont parfois inquiets en ce qui concerne leur statut particulier. La peur de perdre ou de se faire voler leur emploi par eux (n=1) est une préoccupation importante pour les employés locaux. Les employeurs qui savent se faire rassurants peuvent diminuer les inquiétudes de leur personnel à cet égard et faciliter l'intégration des futurs employés.

« Il ne faut pas oublier que le Québécois dans les usines, ce n'est pas la personne qui est la plus habituée à s'adapter. Moi, je les appelle mes Québécois de fond avec les tatous. Je ne pouvais pas intégrer n'importe qui. Désolé, mais des musulmans, je ne peux pas ici. Ça, c'était sûr et certain parce que mes cinq Québécois, mettons durs, les auraient écrasés tout de suite. Je les connais. » - RG Charron

« Il y a des employés qui disent : bien là, c'est quoi, ils arrivent d'un autre pays, il va prendre ma job. En étant le plus transparent possible, l'intégration s'est faite. Ça a pris deux semaines. [Les nouveaux employés] sont tout le temps souriants. C'est vraiment bien. » - Splash, interviewé 1

« Oui, ça a évolué. Comme je vous disais, ça se passe très bien. Ils sont très bien accueillis. Au départ [...] c'est sûr que ça suscite des questions : vous allez les chercher loin, si vous devez mettre du monde à la porte, vous allez renvoyer des Québécois à la place. Il y avait beaucoup de questions, beaucoup d'inquiétude à ce niveau-là. C'est nouveau, c'est normal. [...] Après les avoir informés puis avoir répondu à leurs craintes, la pilule a très bien passé. » - Splash, interviewé 2

Certains employeurs (n=4) se sont montrés proactifs pour diminuer l'inquiétude potentielle de leurs employés face à l'arrivée de travailleurs immigrants. Les employeurs qui redoublent d'efforts en ce qui touche à l'information et à la formation se voient récompenser par une plus grande ouverture de la part de leur personnel, ce qui résulte en un accueil beaucoup plus réussi. Ces employeurs mettent de l'avant les différences culturelles entre le Québec et le pays d'origine des travailleurs. Ils ont confiance que leurs employés peuvent apprendre et se montrer intéressés et ne semblent pas convaincus qu'ils ont des préjugés. Pour ces employeurs, les travailleurs immigrants, au lieu de susciter la crainte, suscitent la curiosité. Ici encore, on constate donc l'importance de l'attitude des employeurs, tant face aux employés originaires du Québec que face aux employés immigrants, afin de favoriser l'intégration de ces derniers.

« Ça été très bien reçu. Les gens étaient ouverts. Ça se passe de façon vraiment merveilleuse à date. On est très contents. Il n'y a pas eu de sentiments de menace ou de "ils viennent prendre nos emplois". On n'a pas vécu ça du tout. Il y a eu des formations sur leurs habitudes, le non-verbal, ils ne regardent pas dans les yeux, on fait ci, on fait ça. Il y a des choses qui ne signifient pas les mêmes choses là-bas qu'ici. On a eu une personne qui est venue nous briefer un peu sur les façons de faire. Les gens étaient très attentifs et très intéressés. » - Splash, interviewé 4

Les employeurs rencontrés mentionnent qu'il faut parfois intervenir pour favoriser l'intégration des nouveaux travailleurs et changer l'attitude des employés qui seraient tentés de les discriminer. Les dirigeants qui constatent une certaine forme de discrimination (n=3) et qui interviennent observent dans les semaines suivantes les changements d'attitudes au sein de leur personnel. Pour les employeurs, l'intégration de ces travailleurs peut être cruciale, surtout au sein d'une chaîne de montage ou de postes dont les tâches sont interdépendantes. L'esprit de clan est très présent, et lorsqu'un employé « leader » choisit d'intégrer les travailleurs immigrants, les autres lui emboîtent souvent le pas. La sélection et l'intégration des premiers travailleurs immigrants semblent être déterminantes pour la suite des choses. Tout comme certains employeurs, des employés semblent faire des généralisations. Si les premiers immigrants arrivés dans l'entreprise

sont performants et démontrent des compétences et des qualités suffisantes, les travailleurs immigrants suivants seront mieux accueillis par les Québécois.

« Au départ, les filles [...] l'ont mise de côté. Nous, notre production est basée sur un roulement d'équipe qui roule à la même vitesse. Elles se sont toutes plantées parce que ça ne fonctionnait pas. On a dû intervenir. On est intervenu surtout auprès des autres membres de l'équipe et non pas avec ma travailleuse qui, elle, ne semble pas vraiment s'en être rendu compte. On a dû intervenir parce que ça n'avait pas de bon sens. On est intervenu une fois, puis, après ça, elles se sont mises ... Ça en prend juste une qui s'ouvre, qui dit : bon, bien OK, on va l'intégrer! » - Teflon manufacturier de vêtements

« Entre Québécois, il y a des personnes avec qui on s'entend moins bien que d'autres. Mais avec eux, [les travailleurs philippins], aucun. Tout le monde veut travailler avec ces gens-là. Ils écoutent bien les consignes et ils s'adaptent à nous. Puis nous, on n'a vraiment rien à dire. La qualité d'ouvrage ressemble tellement à la nôtre qu'on demande : est-ce que tu pourrais aller me faire ça s'il te plaît? Il dit : oui. Il y va, ça revient, et on dirait que c'est toi qui l'as fait. Les méthodes de travail sont très, très similaires. » Splash, interviewé 3

« Pour nous, c'est devenu naturel, les employés demandent : on peut aller en chercher au Mexique? [...] On a fait venir trois Mexicains ici pendant quatre à six mois pour les faire former. Ça aussi, ça a probablement contribué, là. » - SE Livraison

Un des employeurs ayant vécu des expériences moins positives perçoit un sentiment d'injustice chez les employés face aux travailleurs immigrants qui ne répondent pas aux attentes (n=1). Ce employeur considère qu'il est important que les travailleurs immigrants ne soient pas traités de manière particulière et qu'ils contribuent à la performance de l'entreprise comme les autres employés. Le souci d'équité transparaît dans le discours de plusieurs. Ils ne souhaitent pas qu'il puisse y avoir traitement ou apparence de traitement de faveur à l'égard des employés immigrants, afin de ne pas nuire au climat de travail.

« Quand tu es dans une entreprise, il faut que tu sois équitable envers tout le monde. Les employés locaux trouvent qu'on en fait plus pour les immigrants que pour nos employés. Quand on parle d'équité, il faut qu'on soit équitable envers les nôtres et on se demande alors si on veut en faire plus pour les autres. » -PJI, interviewé 1

En résumé, l'attitude des employés joue un rôle important dans l'intégration des travailleurs immigrants. Étant donné la petite taille d'une entreprise et l'esprit de clan qui y règne, il est cependant souvent possible pour l'employeur, par son attitude et les activités d'information et d'accueil réalisées, d'influencer l'attitude des employés et de faciliter l'intégration des nouveaux immigrants. Les employeurs qui croient dans l'ouverture et dans la capacité d'adaptation de leurs employés originaires du Québec semblent investir plus de temps et d'efforts pour les informer et les rassurer, ce qui peut changer leurs attitudes envers les travailleurs immigrants. Ceux qui croient que les travailleurs locaux sont des « durs à cuire » ou qu'ils ne feront pas preuve d'ouverture à l'égard des gens venus de l'étranger n'abordent pas la démarche d'intégration de façon à venir en aide et à appuyer leurs employés.

4.5 Le recrutement et la sélection de travailleurs immigrants en région

Le recrutement et la dotation d'employés immigrants est une des solutions envisagées par les employeurs des régions à la recherche de main-d'œuvre. C'est souvent l'alternative pour laquelle les employeurs optent lorsqu'ils ont épuisé toutes leurs options, et ce, surtout pour les employeurs qui recrutent des travailleurs à l'étranger.

Le tableau 4.7 présente un aperçu des thèmes abordés dans cette section. On constate que huit des dix entreprises participantes ont mentionné avoir une stratégie d'attraction d'immigrants. Les compétences techniques sont la caractéristique la plus recherchée par les employeurs (n=5). Finalement, la plupart des entreprises (n=8) ont également parlé de leur processus de sélection à l'égard des immigrants.

Tableau 4.7 – Les caractéristiques du processus de dotation impliquant des travailleurs immigrants à l'emploi d'employeurs de la région de l'Estrie

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Stratégies d'attraction		36	11	69 %	8	80 %
	Recrutement à l'étranger	7	5	31 %	4	40 %
	Annonce publicitaire	4	4	25 %	4	40 %
	Publication sur les sites d'emplois	3	3	19 %	3	30 %
	Journée portes ouvertes	2	2	13 %	2	20 %
	Visite de l'entreprise	4	2	13 %	2	20 %
	Participation à des salons ou à des foires d'emploi	2	2	13 %	2	20 %
	Appel à des organismes ou des centres d'emploi	3	2	13 %	2	20 %
	Utilisation des médias sociaux	2	2	13 %	2	20 %
	Visites et implication dans les écoles	2	2	13 %	2	20 %
	Firme de recrutement	2	2	13 %	2	20 %
	Réseautage	1	1	6 %	1	10 %
	Rencontres personnalisées	1	1	6 %	1	10 %
	Référencement par des employés	1	1	6 %	1	10 %

	Recrutement de travailleurs immigrants provenant d'autres employeurs en région	1	1	6 %	1	10 %
	Utilisation d'un chasseur de têtes	1	1	6 %	1	10 %
Profil et compétences recherchés		25	11	69 %	10	100 %
	Compétences techniques	7	6	38 %	5	50 %
	Expérience dans le domaine	5	5	31 %	4	40 %
	Formation spécialisée	2	2	13 %	2	20 %
	Poste journalier	2	2	13 %	2	20 %
	Rythme de travail	3	2	13 %	2	20 %
	Diplôme universitaire	1	1	6 %	1	10 %
	Diplôme technique	1	1	6 %	1	10 %
	Langue	1	1	6 %	1	10 %
	Religion	1	1	6 %	1	10 %
	Forme physique	1	1	6 %	1	10 %
	Attitude	1	1	6 %	1	10 %
Processus de sélection		34	11	69 %	8	80 %
	Sélection sur la base des compétences	7	5	31 %	4	40 %
	Entrevues par Skype	4	4	25 %	4	40 %
	Tests de sélection adaptés aux immigrants	3	3	19 %	3	30 %
	Rencontres en personne à l'étranger	2	2	13 %	2	20 %
	Évaluation de la capacité d'adaptation du candidat	4	2	13 %	2	20 %
	Participation d'un dirigeant aux entretiens d'embauche	2	2	13 %	2	20 %
	Processus standard	3	2	13 %	2	20 %
	Anonymisation du CV	2	2	13 %	2	20 %
	Collaboration avec une firme de recrutement	2	2	13 %	2	20 %

Processus plus développé pour les candidats immigrants	2	2	13 %	2	20 %
Adaptation du processus de sélection habituel	1	1	6 %	1	10 %
Validation des diplômes	1	1	6 %	1	10 %
Voyage de familiarisation pour les candidats étrangers	1	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants : Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

4.5.1 Les stratégies d'attraction et de recrutement des candidats immigrants déployées par les employeurs en région

Tous les employeurs rencontrés ont mentionné avoir recruté des employés immigrants. Plusieurs employeurs ont mis en place une multitude d'activités pour attirer les candidats locaux, comme des annonces publicitaires (n=4), des publications sur les sites d'emplois (n=3) et des journées portes ouvertes (n=2). Ils se déplacent également dans les foires d'emploi (n=2) et consultent les organismes locaux (n=2). Selon les participants, ils doivent redoubler d'efforts pour recruter les candidats immigrants puisqu'ils ne « courent pas après » les emplois. Ces employeurs sont conscients que le recrutement débute avant même le début du processus d'embauche, par une implication en amont au sein des communautés.

« On s'est présenté au Salon de l'emploi cette année à Sherbrooke. On essaie d'aller au niveau des centres, soit d'emploi, soit l'assurance-chômage. On est allés auprès de divers organismes. On regarde toutes les approches possibles pour aller chercher des employés immigrants. [...] C'est sûr qu'il va falloir être plus présent auprès de ces différentes communautés pour aller les chercher directement, parce qu'ils ne viendront pas à nous autres. On l'a vu par les différents salons d'emplois et les différentes offres dans les journaux, ils ne courent pas après. » - Les riverains, interviewé 2

« On a fait beaucoup d'annonces publicitaires. On a même fait une journée de l'emploi. Le monde venait ici avec leur CV Ils ont passé une mini-entrevue, on voulait déjà les références, [ils ont fait] certains tests d'embauche. Après ça, ils faisaient une visite de l'usine. Cette journée-là, on a eu dix-sept personnes qui sont venues. Sur les dix-sept, il y a quatre candidats qu'on a retirés tout de suite parce que ça ne marchait vraiment pas. [...] sinon, sur tous les autres, il y en a peut-être deux qui n'ont pas été retenus. On a eu quand même une bonne réponse. Mais là, on a engagé du monde. [...] Ils ont fait une journée, deux journées et ils sont partis. » - Produits laitiers Boulanger

Après avoir épuisé les stratégies de recrutement au Québec, quatre employeurs ont choisi d'opter pour le recrutement à l'étranger. Or, ils le font après avoir épuisé toutes les autres ressources auxquelles ils ont accès. Certains (n=3) disent avoir recours à une agence privée qui les accom-

pagne dans l'ensemble de la démarche. Ces employeurs deviennent alors le lien privilégié pour l'immigration des candidats retenus en entrevue et entreprennent le processus avec les agences et les instances gouvernementales. D'autres employeurs utilisent des stratégies similaires à celles employées au Québec pour recruter à l'étranger, soit une plus grande visibilité et la participation à des foires d'emploi. Le fait que les employeurs aient de la difficulté à retenir les employés locaux est un autre facteur qui peut les inciter à se tourner vers le recrutement à l'étranger.

« Les deux personnes qui s'en viennent, c'est un processus de recrutement international en bonne et due forme avec les agences, les gouvernements canadiens et philippins. » - Teflon manufacturier de vêtements

« On fait affaire avec une firme qui fait du recrutement international aux Philippines. Ils ont un partenariat là-bas avec une agence de recrutement. [...] Ils font l'affichage de postes là-bas, ils nous font parvenir des CV C'est vraiment comme un processus de recrutement régulier, sauf que ça se fait à distance. » - Verbom 2

« Depuis deux ans, on a poussé beaucoup, beaucoup, beaucoup ça. On a eu une présence plus importante dans les foires d'emploi à l'étranger. On a commencé à faire du recrutement et à être présent au niveau de la visibilité à l'étranger. » - SE Livraison

Les employeurs qui n'effectuent pas de recrutement à l'étranger comptent sur l'immigration conventionnelle pour combler leurs besoins (n=6). L'un d'eux a bénéficié des démarches de recrutement effectuées par d'autres entreprises de la région. Étant donné les besoins similaires des entreprises en région et la forte compétition pour les candidats possédant des expertises semblables, c'est un coup de chance pour eux de recruter des employés immigrants qui n'auraient pas d'emploi autrement.

« Les gens qui viennent probablement d'autres pays et que nous n'avons pas fait immigrer, je ne pourrais pas dire depuis quand exactement ils sont ici. [...] Il y en a deux au machinage. Ils avaient déménagé au Québec pour l'entreprise Marmen, et cette dernière n'en avait plus de besoin. [...] ils se sont retrouvés ici, puis nous, tout de suite, on a fait le processus avec eux Il a fallu refaire des demandes à l'Immigration pour les permis de travail. » - SE Livraison

Pour conclure, on constate que les employeurs ont mis en place des moyens diversifiés afin d'attirer les candidats locaux et immigrants. Lorsqu'ils ont épuisé tous ces moyens, certains d'entre eux (n=4) se tournent vers le recrutement à l'étranger.

4.5.2 Le profil et les compétences recherchés par les employeurs en région chez les candidats immigrants

La moitié des employeurs rencontrés (n=5) veulent d'abord et avant tout que le candidat possède des compétences techniques. Les employeurs qui recrutent sont à la recherche de candidats qui possèdent la formation et l'expérience requises pour les postes à pourvoir. La plupart de ces

postes sont spécialisés. Une connaissance du domaine est aussi considérée comme un atout par les employeurs en région. Une expérience dans le domaine est la deuxième caractéristique la plus recherchée (n=4). Les diplômes semblent peu importants pour les employeurs, avec un seul employeur qui demande un diplôme universitaire. Les employeurs savent précisément ce dont ils ont besoin. Ils recherchent une formation spécialisée et une certaine expérience dans un poste similaire.

« Ce qu'on regarde sur le CV, c'est la formation et l'expérience. La formation en premier, car les concepteurs et les outilleurs, ce sont des métiers qui sont très techniques, qui demandent une certaine formation. On a essayé avec des gens qui n'avaient pas la formation et ça a été très peu fructueux. Les gens doivent avoir un certain bagage ou une certaine formation pour pouvoir être capables de fournir la prestation de travail demandée. » - Splash, interviewé 4

« C'est des jobs très, très spécialisées chez nous. » - SE Livraison

« C'est très complexe. Il faut connaître le domaine manufacturier. Ça aide beaucoup, c'est un critère qui fait partie de nos défis. » - ABC Techno

« Le bachelier, pour nous, cela n'a pas d'importance. Les compétences qui sont nécessaires en recherche clinique ne sont pas en majorité apprises sur le banc d'école. » - JOUA

Trois des participants rencontrés soulignent que le rythme de travail est un autre élément recherché par les employeurs. Ce sont particulièrement les employeurs qui recrutent à l'étranger qui considèrent ce facteur lors du choix du pays. Ils souhaitent également trouver des candidats qui ont un rythme de travail similaire à la cadence au sein de l'entreprise. Les employeurs considèrent que, étant donné la complexité des compétences recherchées, ils veulent des travailleurs qualifiés et spécialistes dans leur domaine.

« La cadence de travail. On veut qu'elles montrent comment ça fonctionne à nos autres employés qui pensent aller vite alors qu'elles ne savent rien. » - Teflon manufacturier de vêtements

« Les Philippins, ce sont des travailleurs très acharnés. Ils travaillaient six jours/semaine, douze heures par jour. Ils ont le rythme qu'il faut pour travailler et faire de l'overtime. » - RG Charron

En résumé, les principales caractéristiques recherchées par les employeurs en région sont les compétences techniques (n=5) et une expérience dans le domaine (n=4). Les autres caractéristiques mentionnées sont liées également à la capacité à exécuter le travail demandé, comme une formation spécialisée (n=2), un rythme de travail soutenu (n=2) ou la forme physique requise (n=1). Un seul employeur a mentionné considérer deux caractéristiques qui ne sont pas directement liées à l'exécution de la tâche, soit la langue et la religion.

4.5.3 Le processus de sélection des candidats immigrants par les employeurs de la région de l'Estrie

Lors du processus de sélection, les employeurs (n=4) recherchent des candidats dont la formation correspond aux exigences des postes, qui peuvent être plus ou moins spécialisés.

« Les postes à combler, c'est vraiment des manoeuvres. Si on a d'autres postes, genre manoeuvre polyvalent, opérateur, monteur de route, je dois les afficher à l'interne avant. Donc, bien souvent, c'est mes manoeuvres qui sont déjà en place qui postulent sur des postes spécialisés. » - Produits laitiers Boulanger

« Je dirais, la majorité, ce sont des postes de journaliers en usine. Dernièrement, on a embauché 2 personnes immigrantes qui travaillent dans les bureaux. Une personne est ingénieure et travaille en amélioration continue. L'autre personne est programmeur de robotique. » - Les rive-rain, interviewé 2

Un seul employeur a mentionné la question de la surqualification des candidats pour les postes à pourvoir. Pour les autres employeurs, les travailleurs entraient dans l'une ou l'autre de ces deux catégories : soit ils étaient qualifiés pour le poste, soit ils ne l'étaient tout simplement pas. Le secteur d'activité pourrait avoir une incidence sur cette surqualification potentielle. En effet, le seul employeur qui a abordé la question œuvre dans le domaine médical, où il peut être plus difficile pour les travailleurs immigrants d'obtenir des équivalences et des permis de travail dans leur profession d'origine.

« Oui. C'est sûr qu'il y a de la surqualification. Mais je pense qu'il y a peut-être un élément culturel, je ne le sais pas. Des gens de certaines nationalités sont peut-être plus facilement portés à surévaluer ce qu'ils connaissent. » - JOUA

Ainsi que mentionné, quatre des employeurs rencontrés vivent une situation de pénurie de main-d'œuvre et ils ont opté pour un recrutement à l'étranger. Cependant, lorsque c'est possible, les employeurs (n=6) optent pour le recrutement de candidats immigrants qui sont déjà établis au Québec. Dans des cas semblables, les candidats immigrants cheminent habituellement à travers un processus de sélection assez conventionnel. Deux employeurs mentionnent (n=2) vouloir conserver un processus uniforme pour tous les candidats. Pour certains employeurs, cela fait partie de leur culture d'entreprise et cela démontre leur ouverture. Un des employeurs mentionne utiliser différentes techniques comme le CV anonyme. Pour d'autres employeurs (n=4), cette façon de faire est simplement la norme et constitue une manière d'être équitable envers tous les candidats. Ces employeurs font partie des employeurs qui n'ont pas recruté à l'étranger, puisqu'ils doivent souvent modifier leur processus de sélection pour s'adapter au pays où ils recrutent. Les employeurs qui recrutent des immigrants déjà installés au Québec ne considèrent pas faire preuve d'ouverture et sont davantage orientés vers le souci de justice et d'équité dans le processus de sélection.

« Quand j'ai un CV devant moi, honnêtement, la dernière chose que je regarde, c'est son nom. [...] Tout ce qui m'intéresse, c'est de savoir ses compétences et si ça correspond au poste que j'ai à offrir. [...] On cherche les meilleurs et c'est tout. Là, on a embauché un Québécois. » - ABC Techno

« C'est la même chose si j'engageais quelqu'un du secteur. Ils passent par le même principe, l'entrevue verbale, les tests écrits, l'examen médical, les références. Ils passent tous par la même place. » - Produits laitiers Boulanger

Deux employeurs ont fait le choix d'opter pour un processus de sélection plus élaboré lorsqu'il s'agit de candidats issus de l'immigration, ce que l'on pourrait considérer comme un biais ou simplement comme une mesure de précaution. Certains d'entre eux ont vécu des expériences négatives par le passé et craignent que celles-ci ne se reproduisent avec de nouveaux candidats. Ces employeurs se montrent ainsi plus réticents, ou du moins plus prudents, lors de la sélection de candidats immigrants. Ils préfèrent les candidats locaux, qui leur inspirent davantage confiance. Ils ont l'impression que les candidats immigrants pourraient leur cacher des choses ou tenter de tirer profit d'eux, ce qui les place dans une posture défensive à leur égard.

« De plus en plus, on va creuser. Quand on ne creuse pas, des fois, on a des surprises. Il faut creuser, [...] il y en avait un qui avait eu un gros accident majeur et il ne nous l'a pas dit en entrevue. On l'a su après deux semaines. Il était assis sur une pile de bois. Qu'est-ce que tu fais là? Bien là, ça ne marche pas mon affaire, j'ai eu un accident, il déballe son affaire. Pour nous, ça ne fonctionne pas. [...] Il y a des gens ici, à Sherbrooke, qui nous aident pour intégrer les immigrants. Mais honnêtement, ce n'est pas facile. » - PJI, interviewé 1

En résumé, 50 % des employeurs effectuent la sélection des candidats sur la base des compétences. Deux employeurs rencontrés font passer aux candidats immigrants des tests de sélection adaptés pour évaluer leurs compétences. Lorsqu'ils recrutent à l'étranger, les dirigeants de deux entreprises (n=2) considèrent important de rencontrer les candidats en personne. Trois employeurs évaluent, en plus des compétences, la capacité d'adaptation des candidats. Un seul employeur a mentionné qu'il ressentit la nécessité de pouvoir compter sur un processus plus poussé pour évaluer les candidats immigrants parce que ces derniers risqueraient de causer plus d'ennuis que les candidats locaux. Finalement, un des employeurs qui recrutent à l'étranger fait voyager le candidat au Québec plutôt que de se déplacer à l'étranger pour une rencontre en personne.

4.5.4 Le recrutement à l'étranger parmi les employeurs de l'Estrie participants

Quatre des dix employeurs rencontrés ont choisi de recruter des candidats à l'étranger. Le processus de sélection apparaît être une étape-clé pour les employeurs de la région pour s'assurer du succès de leur démarche lors du recrutement d'employés immigrants. Ce processus devient encore plus important lorsque l'on recrute des travailleurs à l'étranger. Les employeurs qui le

font sont conscients du rôle qu'ils ont à jouer à cet égard. Ils assument leurs responsabilités à l'égard de l'intégration des employés immigrants et tiennent à ce que le recrutement soit un succès. Ces employeurs sont en effet conscients que les travailleurs immigrants peuvent laisser derrière eux leur femme et des enfants et ils ne veulent pas les décevoir. C'est donc un processus de sélection plus intensif et complet qui s'effectue auprès des candidats à l'étranger.

« Après deux ans de recherche d'employés, en 2014, on a décidé d'aller à l'étranger. Honnêtement, je regardais la facilité des immigrants à pouvoir s'intégrer chez nous. » - RG Charron

« Pour moi, c'est vraiment très important. Oui, peut-être que c'est pour ça que ça été plus facile [d'intégrer nos employés immigrants]. Parce que j'ai rencontré deux autres entreprises avant moi qui les ont retournés. Ils ne sont pas bons, ils ne sont pas ci, ils ne sont pas ça. Ce n'est pas eux autres qui ne sont pas bons, c'est toi qui les as choisis puis tu n'as pas fait des bons choix. » - RG Charron

« [On a un processus de sélection] assez poussé parce que, quand même, c'est des grandes démarches qu'ils ont à faire pour venir s'installer ici, parce qu'ils laissent leur famille, leurs enfants. » - Splash, interviewé 1

Dans un premier temps, pour effectuer le choix du pays où ils entreprendront leur démarche de recrutement, les employeurs considèrent l'origine et la culture des candidats. Ainsi que souligné précédemment, les employeurs sont soucieux de l'intégration de leurs employés, non seulement au sein de leur entreprise, mais dans la société également. En région, la taille plus restreinte des communautés fait en sorte que les nouveaux arrivants risquent d'être rapidement mis de côté s'ils ne parviennent pas à s'adapter à leur nouvelle réalité. Les employeurs considèrent alors différents critères culturels et religieux pour faire le choix du pays où ils pourront trouver des candidats qui sauront s'intégrer. Les employeurs portent attention alors à la performance et au rythme de travail anticipé, à la religion, à la langue et à l'attitude générale des futurs candidats. Certains soulignent l'importance d'avoir une « mentalité » similaire. Quelques entreprises sont guidées par une agence dans le processus afin de trouver un pays où les candidats répondront à leurs critères.

« On est allé voir pour la langue et la religion. [...] Premier pays, on a regardé le Mexique, on oublie ça, ils ne sont pas à la même vitesse que nous. Ça ne marchait pas directement avec notre culture. [...] On est allé voir en Russie. On a communiqué avec 2-3 entreprises qui avaient des Russes avec un gros problème d'alcool. Ils ne rentrent pas travailler. Des fois, ils rentrent, mais pas en état de rentrer. [Puis l'agence m'a] proposé les Philippines que je ne connaissais pas. [...] c'était des catholiques comme nous. Déjà, c'est un point plus facile pour nous. Le boudhisme, des affaires comme ça, ça ne m'aurait pas dérangé. Musulmans, malheureusement, avec la réputation qu'ils ont et mes personnes ici, je savais que ça ne marcherait pas. [...] Ils parlaient l'anglais, les Philippines, puis ils étaient catholiques comme nous autres. C'était plus facile et c'était des travailleurs très acharnés. Eux autres, ils travaillaient 6 jours/semaine, 12 heures par jour. Le rythme, il faut travailler puis faire de l'overtime, ils l'avaient aussi. [...] On a regardé la France. Malheureusement, les Français et nous, on n'a pas la même mentalité. » - RG Charron

Même lorsqu'elles sont accompagnées dans leur démarche par une agence qui s'occupe de trouver des candidats potentiellement intéressants, les entreprises participantes vont elles-mêmes, dans certains cas (n=2), sélectionner les employés dans leur pays d'origine. Les employeurs tiennent alors compte, en plus des compétences et des qualités requises pour les postes à pourvoir, de la facilité avec laquelle ils croient que les immigrants pourront s'intégrer au Québec et au sein de leur entreprise. Les dirigeants de ces entreprises n'hésitent pas à parcourir les milliers de kilomètres qui les séparent des candidats pour effectuer les entrevues en personne. Ce type d'entrevue permet aux employeurs d'évaluer le non-verbal d'un candidat et son aisance. Ils peuvent s'attarder aux petits détails qui leur permettent de prendre une décision éclairée. Les employeurs considèrent alors la manière d'interagir du candidat afin d'analyser si le candidat s'intégrera bien à l'entreprise. Tout comme lors de la sélection d'un candidat local, ces employeurs (n=4) souhaitent s'assurer que les futurs employés s'intégreront bien à l'équipe de travail. Cette première rencontre, en personne ou par Skype, permet de briser la glace avec les candidats.

« Moi, la deuxième vague, j'ai failli le faire par Skype. Mais avec Skype, je ne vois pas les mains, je ne vois pas le visage. J'aurais besoin de trois caméras pour pouvoir voir tout ce que je voulais voir. C'est un petit peu plus compliqué. Je me suis dit, je vais me déplacer. Parce que voir le facial de quelqu'un, voir comment il se positionne sur sa chaise, ça dit tout. [...] Juste avec ça puis sa manière d'interagir, pour moi, c'était très important de les voir physiquement. » - RG Charron

« On est allé les chercher dans leur pays. Ils ne sont pas arrivés au Québec et ils ont cherché un emploi. C'est vraiment nous qui sommes allés aux Philippines, avons passé des entrevues là-bas pour les faire venir ici. Ils sont ici pour trois ans. » - Splash, interviewé 1

« C'est le directeur général qui est allé avec Florence et ils ont fait du « un à un », être sûr [...] qu'il va bien s'intégrer. Ensuite pour l'outillage, pour le contrôle numérique, avec Bruno qui est le responsable du machinage, [ils ont] passé des examens le soir par ordinateur et lui corrigait à mesure. [...] Dans le fond, avant que les gars arrivent ici, on s'était déjà vus et on se connaissait. » - Splash, interviewé 3

La question des équivalences constitue un défi pour les employeurs. En effet, en ce qui concerne les équivalences de formation, certains ajustements doivent être faits lors du processus de sélection. Des ententes entre nations, comme celles qui existent entre le Québec et la France par exemple, facilitent la tâche de certains employeurs au moment du recrutement. La reconnaissance de titres professionnels, comme le fait d'être membre de certains ordres professionnels, permet aux employeurs d'évaluer rapidement l'expérience du candidat, ce qui tend à les rassurer lors du processus de sélection. Toutefois, certains employeurs éprouvent des difficultés à comparer les équivalences, surtout lorsque les candidats proviennent de pays dont le système d'éducation est complètement différent, ou doivent comprendre comment fonctionne le système de promotion des métiers à l'étranger. Pour ces raisons, plusieurs optent pour le recrutement dans des pays ayant une structure d'éducation similaire, ce qui leur permet de plus facilement comparer la

scolarité des candidats. Cela permet aux employeurs de mieux situer les candidats lors du processus de sélection et de mieux comprendre leur expérience antérieure ainsi que les connaissances acquises dans leur parcours scolaire.

« La France, par exemple, il y a des fast tracks qu'on appelle, donc le transfert ou le permis de travail, on l'obtient plus rapidement. [...] Puis il y a certaines connaissances, par exemple ingénieur, qui vont être reconnues, rendues ici au Québec, puis peut-être pas dans d'autres pays. » - TGI

« Une des raisons qui nous a amenés à recruter aux Philippines, c'est que leur structure académique est similaire à celle des États-Unis et du Canada ou de l'Amérique du Nord. On sait qu'un diplôme de technique mécanique là-bas, c'est équivalent à nos diplômes. Ils ont à peu près les mêmes cours, donc ça a la même valeur environ. On est capable d'évaluer un peu comme ça c'est quoi leur background et leurs diplômes. C'est un plus. » - Splash, interviewé 2

« C'est tellement différent qu'on ne peut même pas comparer. Eux, ils ont un bac en machiniste, puis ils ont une école spécialisée juste pour machinistes. C'est un peu l'équivalent d'un cégep. Ils appellent ça Technical Institution. Puis des fois, tu en as un qui un bac. Pour eux, ça marche avec des seniors, des team seniors, des team juniors. Et dès que tu pognes un petit grade de plus, c'est la fête partout. De passer à team junior à team junior 2. » - RG Charron

Puisque la question des équivalences est parfois plus délicate pour les employeurs, plusieurs d'entre eux (n=3) comptent sur les tests « maison » afin d'éviter les incompréhensions et les écarts entre ce qui est écrit sur le CV des candidats et leurs véritables compétences. Bien que certains employeurs mentionnent faire affaire avec des firmes pour valider les diplômes et obtenir des équivalences, celles-ci ne suffisent pas toujours à les assurer que les candidats seront capables de faire le travail qu'ils attendent d'eux. C'est vraiment en comparant l'expérience des travailleurs à l'étranger avec celles des employés locaux qu'ils parviennent à savoir si les candidats sont qualifiés pour le poste. Ces tests rassurent les employeurs et contribuent à affermir par la suite leur confiance envers les candidats, ce qui semble avoir un effet positif sur leur intégration. Le processus de sélection plus poussé leur permet aussi de faire passer des tests de sélection aux candidats avec leurs futurs superviseurs ou collègues. Lorsque les candidats immigrants sont sélectionnés et arrivent en poste, les employeurs sont déjà confiants qu'ils seront aptes à travailler et à intégrer leur équipe de travail. Ces tests plus poussés permettent aussi aux employeurs d'évaluer précisément le niveau de compétence de leurs futurs employés. Les tests pratiques sont une manière concrète pour les employeurs d'obtenir des équivalences entre les compétences des travailleurs provenant du pays au sein duquel ils effectuent leur recrutement et celles des travailleurs locaux.

« On s'est monté des examens. On leur a fait passer des tests pratiques et des petits tests théoriques aussi. Un questionnaire, une vingtaine de questions à répondre, voir si on se fait dire les vraies choses. Des fois, ce que le CV dit et ce que la personne fait pour vrai, on peut se faire jouer. Mais c'était assez honnête. Avec les petits tests, on l'a vraiment bien sorti. » - Splash, interviewé 3

« On veut avoir des gens qui ont de l'expérience parce que je ne ferai pas venir quelqu'un d'étranger qui n'a pas d'expérience puis qu'on n'a pas pu tester, ou qui a juste un diplôme. Habituellement, on va vraiment prendre quelqu'un qui a déjà de l'expérience puis qu'on peut comparer son expérience avec les gens ici. » - SE Livraison

Plus les employeurs effectuent de recrutement à l'étranger, plus les tests de sélection se peaufinent, ce qui leur permet par la suite de mieux sélectionner les candidats lors d'expériences subséquentes de recrutement. Ils peuvent également utiliser leur expérience avec les travailleurs immigrants au sein de l'entreprise pour optimiser leur recrutement. Le processus de sélection plus élaboré et incluant des tests pour les candidats immigrants incite parfois certains employeurs (n=2) à revoir leur processus de sélection en général et à l'appliquer à l'ensemble des candidats. Cette démarche amène les employeurs à réfléchir à leur processus de recrutement ainsi qu'aux attitudes qu'ils entretiennent à l'égard des travailleurs immigrants, et à mettre en place des pratiques de sélection équitables pour tous les employés. Ces employeurs démontrent une capacité d'auto-analyse et semblent avoir un véritable souci de vivre les valeurs d'ouverture, de justice et d'équité qui contribuent à la culture de l'entreprise.

« À la deuxième entrevue, on a passé plus de tests. Parce qu'on est allé chercher deux Philippins, et ils n'étaient pas aussi forts qu'on pensait. Ils étaient plus faibles que les Québécois. » - RG Charron

« Bizarrement, on n'a aucun test pour l'entreprise ici quand c'est des Québécois. Ça nous a fait réfléchir beaucoup. [...] Pourquoi on fait passer des tests aux nouvelles personnes parce qu'on les voit moins, mais un Québécois, on ne lui ferait pas passer de tests? Ça ne se tenait pas, notre histoire. Donc, le test qu'on a fait passer aux Philippins, maintenant on le fait passer à tous les gars ou les filles qui viennent en entrevue. » - Splash, interviewé 3

En résumé, les employeurs rencontrés qui ont opté pour le recrutement à l'étranger (n=4) investissent temps et énergie dans le processus de sélection des candidats. Ils portent une attention particulière au choix du pays, puis au choix des candidats afin de s'assurer qu'ils possèdent des compétences équivalentes à celles qu'ils recherchent. Des tests de sélection plus élaborés et, dans certains cas (n=3), des rencontres en personne leur permettent de sélectionner les candidats. Deux des employeurs rencontrés se sont inspirés de ce processus révisé pour la sélection des candidats locaux.

4.6 Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des employés immigrants

Lorsqu'il est question de gestion de la diversité, les pratiques de gestion sont multiples. L'intégration de travailleurs issus de minorités comporte plusieurs volets auxquels nous nous attardons dans la présente section, puisqu'ils sont susceptibles de s'appliquer pour d'autres employeurs en

région. La section qui suit présente les différentes pratiques de gestion des employeurs de la région de l’Estrie à l’égard des travailleurs immigrants.

4.6.1 L'accueil et la socialisation des employés immigrants

Le tableau 4.8 présente les différentes caractéristiques associées à l'accueil des immigrants chez les employeurs en région.

Tableau 4.8 – Les caractéristiques associées à l'accueil des candidats immigrants chez les employeurs de la région de l'Estrie

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Accueil		42	15	94 %	10	100 %
	Adapté aux travailleurs immigrants	7	6	38 %	4	40 %
	Accueil chaleureux	6	6	38 %	5	50 %
	Processus standard et similaire aux travailleurs locaux	5	5	31 %	5	50 %
	Compagnonnage	6	5	31 %	5	50 %
	Barrière de la langue	5	5	31 %	5	50 %
	Intérêt des employés locaux envers les immigrants	4	4	25 %	4	40 %
	Intervention nécessaire pour éviter la discrimination	3	3	19 %	3	30 %
	Suivi personnalisé	2	2	13 %	2	20 %
	Visite de l'entreprise	2	2	13 %	2	20 %
	Résistance des employés	2	2	13 %	2	20 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

L'ensemble des employeurs ont un programme d'accueil pour les nouveaux employés. Lorsqu'il s'agit de travailleurs immigrants, l'accueil se déroule bien dans la majorité des cas (n=8). La moitié des employeurs (n=5) suivent le même protocole d'accueil utilisé avec les travailleurs québécois. Quelques employeurs (n=4) adoptent un programme d'accueil propre aux travailleurs immigrants, parce qu'ils sont conscients qu'il s'agit d'un changement majeur pour ces tra-

vailleurs. Les entreprises en question s'assurent que les travailleurs ont bien compris le processus d'accueil et prennent, pour ce faire, des précautions supplémentaires en adaptant, par exemple, le plan d'accueil habituel. Dans certains cas, étant donné la barrière de la langue, les entreprises (n=2) font un suivi plus serré avec les travailleurs immigrants en début de parcours pour s'assurer que l'accueil se déroule bien. Les employeurs modifient alors les pratiques en place pour qu'elles correspondent mieux aux besoins du travailleur immigrant et pour qu'elles lui permettent de réussir dans son nouvel environnement de travail. Ils passent, par exemple, plus de temps et entretiennent des communications plus fréquentes avec le nouvel immigrant lors de ses premiers mois dans l'entreprise.

« On fait le tour avec eux [immigrants]. On présente les individus. On explique le fonctionnement de l'entreprise. On a un programme d'accueil assez structuré. Pour nous, c'est exactement la même chose. » SE Livraison

« On a un plan d'accueil. On va le modifier un petit peu pour s'assurer qu'ils comprennent bien dans quoi ils s'embarquent. [...] il faut s'assurer qu'ils ont bien compris dès l'accueil comment ça fonctionne. » - Les riverains, interviewé 2

« Le processus d'accueil, je vous dirais qu'on porte plus attention parce qu'on sait que la langue est différente. [...] Je dirais qu'on passe un peu plus de temps avec eux [les nouveaux travailleurs immigrants]. Normalement, après trois mois, on fait des petites évaluations personnelles. Dans le cas de notre Somalien, on l'a rencontré après un mois et après deux mois, pour qu'on s'assure que nos attentes sont claires. » - PJI, interviewé 1

Si l'employeur a un rôle à jouer dans l'accueil des nouveaux travailleurs immigrants, il en va de même des employés qui travaillent au quotidien avec eux. L'accueil de travailleurs immigrants est facilité lorsque des expériences antérieures ont été positives. Le fait que les travailleurs originaires du Québec aient été conscientisés aux besoins en main-d'oeuvre de leur entreprise contribue à faciliter l'accueil des travailleurs immigrants et leur socialisation, ceux-ci étant perçus comme une aide supplémentaire bénéfique pour les autres employés et l'entreprise. Les employeurs constatent ainsi que l'attitude des employés change et contribue à rendre l'accueil des travailleurs immigrants plus agréable. La communication transparente des employeurs sur les enjeux de dotation permet d'atténuer les préjugés, s'il y a lieu, et incitent les employés à mieux accueillir les nouveaux travailleurs immigrants. Les séances d'information orientées sur les différences culturelles et la compréhension de la culture, de la religion et des moeurs et coutumes du pays d'origine sont des moyens efficaces pour les employeurs de faciliter l'accueil des travailleurs immigrants. Ces séances d'information permettent aux employés de prendre conscience des similitudes et des éléments qu'ils ont en commun avec les travailleurs immigrants. La moitié des employeurs (n=5) disent avoir informé leurs employés locaux. Peu d'employeurs cependant expriment avoir formé leurs gestionnaires, car ils n'en ressentaient pas le

besoin. Ils se disent proches d'eux et croient que les gestionnaires sont bien informés de la situation et comprennent pourquoi les employeurs embauchent des travailleurs immigrants.

« Lorsque la première personne immigrante est arrivée ici en provenance de France, il y a eu beaucoup de résistance sur le plancher. Les gens avaient de la difficulté. Depuis, les gens ont ouvert leurs horizons en raison des enjeux de recrutement que l'on a. » - SE Livraison

« Ça s'est bien passé. C'est juste que, comme pour M. Ali, les personnes qui le côtoyaient trouvaient ça un peu bizarre parce qu'à chaque fois qu'il finissait une job et changeait de place, il remerciait le monde avec qui il avait travaillé. Il y a des petites choses de même que le monde trouvait spécial, mais ce n'était pas plus que ça. [...] Sinon, pour le reste, ça a super bien été. » - Produits laitiers Boulanger

« C'est sûr que j'avais préparé mon équipe. Je leur disais déjà : ils ne viennent pas chercher nos jobs, vous êtes brûlés, vous faites de l'overtime à cause qu'on a beaucoup d'ouvrage, vous ne voulez plus en faire. Ils ne viennent pas chercher vos jobs, ils viennent prendre ce que vous n'êtes pas capables de prendre. » - RG Charron

« Ils ne sont pas si différents de nous. On se ressemble beaucoup. C'est drôle parce que la formation qu'on avait donnée sur les différences et les ressemblances, finalement, il y a 45 %, même plus que ça., 75 % des choses qui sont semblables. On est quasiment pareils sur tout. Ça a comme calmé le monde. » - Splash, interviewé 2

« La formation, la responsabilisation des cadres, c'est fait de façon assez informelle. » - Splash, interviewé 2

« Il y en a un, et je m'en doutais, c'est mon tatoué de bord en bord, qui a fait un pas provocateur. Puis j'ai juste fait un signe. J'étais en arrière des Philippins, j'ai juste fait ... je ne veux pas de ça. Il s'est reculé. Après ça, il n'y a plus eu de problème. » - RG Charron On n'a pas eu vraiment besoin [de formation pour les superviseurs], car le superviseur et moi avons été impliqués dans le processus. On est deux personnes ouvertes. Étant donné la petite taille de l'entreprise, on n'en a pas eu besoin. » - RG Charron

Dans la majorité des cas l'accueil se déroule bien. Cependant, quelques employeurs ont souligné avoir dû intervenir pour faire cesser des commentaires désobligeants. L'intervention en soi indique rapidement aux employés que ce type de comportement ne sera pas toléré, et aucun des employeurs n'a mentionné avoir dû intervenir à nouveau par la suite. Il suffit parfois d'un regard ou d'une discussion pour rectifier la situation.

« Il y en a un, et je m'en doutais, c'est mon tatoué de bord en bord, qui a fait un pas provocateur. Puis j'ai juste fait un signe. J'étais en arrière des Philippins, j'ai juste fait ... je ne veux pas de ça. Il s'est reculé. Après ça, il n'y a plus eu de problème. » - RG Charron

En dernier lieu, la présence d'un département RH semble favoriser l'accueil, l'intégration ainsi que la rétention des travailleurs immigrants. Dans les petites entreprises, une seule personne peut être responsable de la fonction RH. Le fait que cette personne possède des compétences en ressources humaines permet de mieux accueillir les travailleurs immigrants. Ces derniers sont aussi rassurés par la présence de ce professionnel RH qui leur sert d'intermédiaire et de référence dans plusieurs situations. Ceux qui n'ont pas les moyens d'avoir un département ou un

professionnel dédié aux ressources humaines considèrent qu'il s'agit d'un manque pour leur entreprise. Dans certaines petites entreprises rencontrées, les dirigeants doivent porter plusieurs chapeaux à la fois, incluant celui de la GRH, alors qu'ils n'ont pas toujours les compétences ou le temps pour s'y consacrer. Ces dirigeants, bien que conscients de l'importance de l'accueil à offrir aux employés immigrants, doivent composer avec la réalité du terrain et faire de leur mieux avec les ressources dont ils disposent, ce qui les amène parfois à devoir gérer ce qui serait idéalement bien planifié et mis en œuvre en mode gestion de crise.

« C'était pire que ça il y a deux ans. Depuis qu'on a [...] une personne en ressources humaines avec nous [...] je pense qu'elle a fait un excellent travail. Ça nous a beaucoup aidés à garder nos gens. » - PJI, interviewé 1

« C'est sûr que notre département de ressources humaines, ce n'est pas l'idéal. On doit gérer en cellule de crise. » - RG Charron

En résumé, les employeurs sont conscients que l'accueil et la socialisation des travailleurs immigrants sont la première étape vers une démarche d'intégration réussie au sein de leur entreprise. Plusieurs s'assurent dès le départ d'apporter les ajustements nécessaires à leur procédure d'accueil habituelle pour bien encadrer les travailleurs immigrants. Ils mettent également à leur disposition les ressources nécessaires pour qu'ils se sentent à l'aise et sachent à qui parler en cas de besoin. La préparation des employés en amont à l'aide de séances d'information et de sensibilisation apparaît être un préalable-clé pour réussir l'accueil et la socialisation des travailleurs immigrants et favoriser une intégration rapide au sein des équipes de travail.

4.6.2 L'intégration des nouveaux employés immigrants dans leur poste et dans l'entreprise

Le tableau 4.9 présente les caractéristiques liées à l'intégration des travailleurs immigrants au sein des entreprises ainsi que les mesures d'adaptation des employeurs et des employés en région.

Tableau 4.9 – Les caractéristiques liées à l'intégration des travailleurs immigrants chez les employeurs de la région de l'Estrie

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Intégration		58	15	94 %	10	100 %
	Séance d'information pour les employés	12	9	56 %	5	50 %
	Séance d'information pour les gestionnaires	5	5	31 %	3	30 %
	Intégration rapide	4	4	25 %	1	10 %

Suivi personnalisé	7	4	25 %	2	10 %
Participation des employés locaux	4	4	25 %	4	40 %
Parrainage et compagnonnage	5	4	25 %	3	30 %
Adaptation similaire à celle des travailleurs locaux	4	3	19 %	2	20 %
Participation aux activités sociales	3	3	19 %	3	30 %
Barrière de la langue	4	3	19 %	3	30 %
Apprentissage rapide	2	2	13 %	1	10 %
Fin de la « lune de miel » avec les travailleurs immigrants	2	1	6 %	1	10 %
Séance d'information pour les parrains	1	1	6 %	1	10 %
Séance d'information pour les immigrants	1	1	6 %	1	10 %
Information transmise aux employés	1	1	6 %	1	10 %
Francisation	1	1	6 %	1	10 %
Adaptation des employés aux différences culturelles	2	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

Bien qu'ils portent une attention particulière à l'accueil des nouveaux travailleurs, la plupart des employeurs rencontrés (n=7) ne créent pas un programme d'intégration particulier pour les travailleurs immigrants. Ces employeurs disent vouloir traiter de manière équitable tous les employés en n'octroyant pas de « faveur spéciale » aux immigrants. Ces employeurs offrent cependant un accompagnement supplémentaire pour ce qui est de la francisation des immigrants, lorsque c'est nécessaire.

« Il n'y a pas de différence. [Pour] l'intégration, on fait la même chose, c'est le même processus. Intégration à l'accueil. Par la suite, il y a présentation au niveau des équipes de travail. Il y a de la formation sur les équipements. Le traitement est le même et équitable dans les deux cas [immigrant ou Québécois] » - Les riverains, interviewé 2

« On veut qu'ils se sentent bien, mais on ne veut pas leur donner plus, parce qu'on veut les considérer d'égal à égal à tous les employés. » - Les riverains, interviewé 2

« On n'a rien fait de spécial pour eux, sauf que c'est sûr que si on a des gens qui ont des difficultés, par exemple avec la langue, on leur offre des cours. On donne déjà des cours en permanence, par exemple en ce moment, on a quatre groupes de cours d'espagnol, parce qu'on a une usine au Mexique. On n'a pas eu à le faire avec nos immigrants parce que, majoritairement, ils parlent français. » - SE Livraison

« On doit former tout le monde sur le même plan d'égalité parce qu'on est propriétaire de notre système. C'est une technologie complexe. [...] C'est la même formation pour tout le monde, à l'exception du cas où la personne aurait besoin de cours de francisation. » - ABC Techno

Tout comme pour le processus d'accueil, quelques employeurs (n=3) considèrent important de faire un suivi personnalisé auprès des immigrants lors de leur intégration, ce qu'ils ne font pas avec les employés locaux. Ces employeurs le font soit parce qu'ils démontrent un souci envers l'adaptation du travailleur immigrant et sont sensibles aux difficultés que peuvent représenter l'intégration, soit parce qu'ils ont vécu des expériences négatives et veulent s'assurer d'obtenir un rendement adéquat de la part du travailleur. Dans les deux cas, ce sont les employeurs qui font le suivi personnalisé auprès du travailleur immigrant.

« La pire chose pour un employeur, c'est tenir pour acquises les connaissances de la personne immigrante. On tient trop souvent pour acquis qu'on est au Québec et qu'elle doit savoir comment ça fonctionne. [...] Il faut vraiment enlever tous nos a priori quand on l'accueille. Nous validons toujours avec elle pour confirmer si cette chose a du sens pour elle, si elle est au courant, si elle sait, si elle a déjà été en contact avec cet élément de notre culture ou de notre réalité. » - JOUA

« On passe plus de temps avec eux. Normalement, la période d'approbation est de trois mois. Dans le cas de notre Somalien, on l'a rencontré chaque mois pour s'assurer que nos attentes envers lui étaient claires. » - PJI, interviewé 1

D'autres employeurs (n=5) ont déjà à l'interne un programme de compagnonnage ou de parrainage, dont bénéficient alors les nouveaux immigrants. Ces parrains identifiés par l'employeur agissent comme personnes-ressources avec les travailleurs immigrants, ce qui leur permet d'obtenir rapidement réponse à leurs questions et d'être bien orientés durant les premières semaines dans l'entreprise. Le parrain offre un accompagnement tant pour les éléments formels (rythme de travail, tâches à effectuer, etc.) que pour les éléments informels (par exemple, le climat de travail et les manières de faire). Ce sont parfois des choses anodines qui font en sorte que les travailleurs immigrants s'intègrent bien. Cette pratique semble bien fonctionner, surtout lorsque les employeurs sélectionnent avec soin ce qu'ils appellent des compagnons ou des parrains, en tenant compte de leurs compétences et de leur ouverture d'esprit.

« On a des compagnons à l'interne. Les immigrants qui arrivent savent par exemple qu'Alexandre, c'est leur compagnon. S'ils ont des questions, tant sur l'ambiance de travail dans l'usine que sur leur travail, ils se rapportent à lui. Ils sont donc accompagnés d'une personne. » - Splash, interviewé 1

« On a un système de parrainage lorsque les gens arrivent. S'ils sont immigrants, un employé les aide au quotidien. Parce que des fois, ils ne savent même pas, par exemple, la salle de bain, les pauses, des choses comme ça. C'est pour les aider à s'intégrer plus facilement. » - PJI, interviewé 1

« On les choisit [...] Ce n'est pas n'importe quel compagnon. Il y en a qui avaient les compétences, mais on ne les a pas pris. On les a mis avec ceux plus ouverts d'esprit, ceux qui veulent montrer et qui veulent aider. [...] Sinon, ça ne marche pas. Si tu le matches avec un Québécois qui ne veut rien savoir, pauvre gars qui arrive. Ça ne marchera vraiment pas. C'est pour ça qu'on a pris ceux plus ouverts d'esprit. Puis, ça bien fonctionné. » - RG Charron

Grâce aux différentes pratiques mises en œuvre par les employeurs, dans la plupart des cas, les travailleurs immigrants semblent bien s'intégrer aux équipes de travail. Les travailleurs immigrants, tout comme leurs homologues locaux, s'adaptent rapidement à leurs différences respectives. Après quelques jours, les employeurs observent que l'isolement des nouveaux arrivés diminue et que ceux-ci rejoignent le groupe lors des moments de pause. Les employeurs soulignent que cet isolement initial n'est pas propre aux travailleurs immigrants, mais bien à tous les nouveaux employés. Ils constatent ainsi que l'intégration des travailleurs immigrants ne semble pas être plus ardue que celle d'un travailleur québécois. Certains employeurs (n=6) soulignent que, bien que l'intégration se passe bien, les travailleurs locaux doivent faire des efforts pour s'adapter. Un des employeurs indique que ce n'est pas nécessairement parce que les employés sont opposés à la venue de travailleurs immigrants, mais simplement qu'ils sont surpris par la nouveauté. Les travailleurs locaux et immigrants doivent faire preuve d'ouverture et s'adapter les uns aux autres pour collaborer. Plus les employeurs intègrent des travailleurs immigrants au sein de leur personnel, plus la démarche semble facilitée par la suite. Les employeurs gagnent en expérience et les employés locaux n'ont alors plus d'inquiétude face à leurs nouveaux collègues, ce qui favorise une intégration rapide des immigrants. Dans certaines entreprises, les travailleurs immigrants sont rapidement appréciés par leurs collègues.

« Après quelques jours, on sent moins la différence. Les gens commencent à s'adapter un peu plus. Ils s'assoient avec les autres jeunes, [ils sont] plus en groupe, ils sont moins isolés. Les premières journées, ils sont plus isolés. Mais, on voit aussi cela pour tous les nouveaux employés. » - Les riverains, interviewé 2

« Comme ce n'était pas un milieu d'immigrants, c'est sûr que cela a causé un choc. On a vu que notre organisation n'était pas dans cette partie-là encore. Pas parce qu'ils sont fermés, mais parce que ce n'était jamais arrivé. [...] Les gens ont eu le choc, puis là, ils ont embarqué. » - Teflon manufacturier de vêtements

« Oui, il y a eu de l'évolution. Nous, on les connaît mieux, on connaît mieux les gens qui travaillent avec nous. On connaît mieux leur culture, leur façon de penser, mais ça reste que c'est des personnes. » - ABC Techno

« Il y a certaines particularités des fois. Le langage, accepter que ce soit un peu plus difficile de comprendre la personne. Les odeurs, gérer les odeurs de la personne. [...] Cependant, on a des gens à l'interne qui sont très rassembleurs, qui sont prêts à inclure les exclus. » - Teflon manufacturier de vêtements

« Certaines personnes avaient des doutes, des outilleurs craignaient qu'ils ne prennent leur job. Mais on se rend compte que c'est mieux en fait. La famille est juste plus grosse dans l'entreprise. Ça n'a rien changé, ils sont devenus amis. » - Splash, interviewé 3

« Je vous dirais oui, ça se passe mieux. Aujourd'hui, c'est peut-être plus normal qu'il y ait des gens d'autres pays qui rentrent ici. » - Les riverains, interviewé 2

« Au départ, il y a eu beaucoup de résistance sur le plancher. [...] Depuis, avec les enjeux de recrutement de main-d'oeuvre que l'on a, les gens ont ouvert davantage leurs horizons. » - SE Livraison

« Tout le monde veut travailler avec ces gens-là. Ils écoutent bien les consignes et ils s'adaptent à nous. » - Splash, interviewé 3

Certains employeurs (n=6) doivent parfois expliquer aux immigrants certains éléments afin qu'ils comprennent la culture de travail au Québec. Les employeurs misent alors sur la communication pour bien faire comprendre leurs exigences aux nouveaux employés. Ce sont des ajustements mineurs qui, dans la majorité des cas, doivent être effectués lors de leur intégration.

« Ils rentrent quand ils veulent parce qu'il y a beaucoup de trafic. Oui, l'heure juste, c'est 7 h, mais ils n'entrent jamais à 7 h. Ils rentrent quand ils veulent. Nous autres, ça ne marche pas comme cela. [...] Si c'est 7 h, c'est 7 h pour tout le monde. Tu t'organises pour organiser tes affaires. [...] On met ça au clair tout de suite en partant. Puis on n'a pas eu de problème. C'est des petites choses comme ça. » - RG Charron

« La majorité des travailleurs immigrants sont ouverts à recevoir des commentaires, à se faire challenger. Je peux leur expliquer que leur niveau de langage plus soutenu n'est pas compris par les patients sur le bien-être social. » - JOUA

« [Les immigrants] doivent accepter que ça soit différent de chez eux et être prêts à se mettre les deux pieds dans le bain et dire : let's go! Je fonce parce que mon intention est de demeurer au Canada. » - Les riverains, interviewé 2

En résumé, pour la majorité des employeurs rencontrés (n=7), l'intégration suit un processus que l'on pourrait qualifier de normal et de similaire à celui des travailleurs locaux. Le fait de désigner un compagnon ou un parrain auquel peut se référer le travailleur immigrant facilite son repérage dans les premiers temps et diminue son isolement. Bien que quelques ajustements soient nécessaires tant pour les employeurs que pour les travailleurs immigrants, la démarche se déroule généralement bien.

4.6.3 La barrière de la langue et la francisation des employés immigrants

L'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants se déroulent bien pour la majorité des entreprises rencontrées (n=8). Toutefois, un des enjeux majeurs et un des principaux défis pour les employeurs apparaît être celui de la barrière de la langue. Le tableau 4.10 présente cet enjeu.

Tableau 4.10 – Les difficultés rencontrées par les employeurs en région en lien avec la barrière de la langue et les mesures mises en place

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Barrière de la langue		34	14	88 %	9	90 %
	Difficulté à se comprendre (non-maîtrise du français)	34	14	88 %	9	90 %
Mesures adoptées		20	9	56 %	7	70 %
	Offre de cours de langue	15	9	56 %	7	70 %
	Adaptation (traduction, utilisation d'un interprète, etc.)	3	3	19 %	2	20 %
	Soutien des employés à la francisation	2	2	13 %	2	20 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

La quasi-totalité des employeurs (n=9) ont mentionné le fait de ne pas maîtriser le français comme un obstacle majeur lors de l'intégration des travailleurs immigrants. Le seul employeur qui n'a pas mentionné cet obstacle a lui aussi souligné cette difficulté, mais en ce qui touche à la maîtrise de l'anglais, puisqu'il fait affaire à l'extérieur du Québec. Étant donné leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée et spécialisée, la langue est souvent mise de côté dans le processus de sélection, surtout lorsque le recrutement est effectué à l'étranger. En effet, les employeurs priorisent la formation et l'expérience dans le domaine plutôt que la maîtrise du français. Or, selon la quasi-totalité des répondants (n=8), les difficultés de communication constituent souvent les principaux obstacles lors de l'intégration professionnelle des travailleurs immigrants. De plus, pour les employeurs qui souhaitent conserver les employés provenant de l'étranger et qui possèdent un permis de travail temporaire, la francisation est essentielle tant pour leur intégration au sein des équipes de travail qu'au sein de la société. Les employeurs reconnaissent les efforts effectués par les travailleurs immigrants pour apprendre la langue et font également des efforts de leur côté pour les aider.

« Les limites, c'est surtout au niveau de la communication, le langage. Les Québécois sont difficiles à comprendre par des gens qui comprennent le français. Quand on arrive avec des immigrants, c'est encore plus difficile. » - Les riverains, interviewé 2

« Le plus gros problème a été la langue. Certains Philippins ont un anglais tout au plus fonctionnel. Puis français, pas beaucoup. Mais après une semaine déjà, c'était : "Bon matin!"

Bonne soirée!” On sent qu’ils font des efforts. On leur parle en français lentement. On essaie de prendre un bon français. On parle plus québécois que français un petit peu. Mais quand on leur parle, on essaie, parce qu’on veut vraiment qu’ils passent leurs tests de la langue française et qu’ils restent avec nous. C’est vraiment des amis pour nous. » - Splash, interviewé 3

« Il y a la barrière de la langue, parce que souvent, le français ou l’anglais, c’est une langue seconde. C’est un petit peu plus dur pour l’intégration. » - TGI

L’apprentissage du français est d’autant plus important en région qu’il pourrait l’être dans les grands centres, car les autres employés ne parlent pas beaucoup l’anglais, contrairement à Montréal où une plus grande partie de la population est bilingue. Certains employeurs doivent donc rapidement francisés les travailleurs immigrants s’ils ne maîtrisent pas le français, car, autrement, ils n’auront aucun moyen d’entrer en communication avec les autres travailleurs. C’est un frein majeur pour ces travailleurs au moment de la sélection. Selon les employeurs rencontrés (n=9), la difficile maîtrise du langage érige ainsi une véritable barrière avec certaines personnes.

« Le seul inconvénient, c’est qu’il y en a qui ont plus de misère à comprendre le français. [...] C’est un inconvénient pour nous autres parce que tout le monde – même mes superviseurs – parle français. Personne ne parle anglais dans la bâtisse. C’est sûr qu’il faut que je m’enligne vers du monde qui parle français. » - Produits laitiers Boulanger

« Au niveau de la langue, ça crée une barrière avec certaines personnes. Ils parlent surtout anglais en ce moment. [...] On déraille notre anglais et on arrive à communiquer de mieux en mieux avec eux. Mais c’est quand même une limite dans le sens où ce n’est pas tout le monde qui est bilingue ici. » - Splash, interviewé 2

Tous les employeurs démontrent avoir à coeur la francisation de leurs employés. La plupart d’entre eux (n=7) s’assurent que ceux-ci aient accès à des cours de français. Ils s’impliquent dans le processus, font les démarches nécessaires et s’assurent d’avoir recours à l’aide offerte pour la francisation en entreprise, même si c’est parfois ardu d’obtenir des subventions et un appui du gouvernement. Plusieurs se montrent aussi ouverts à accommoder les employés pour qu’ils puissent suivre des cours de français. La francisation des employés immigrants est au coeur des préoccupations des employeurs, car ils doivent être en mesure de répondre aux exigences du gouvernement pour pouvoir rester au Québec. Les employeurs qui recrutent à l’étranger sont particulièrement sensibles à cette question, car, après tous les efforts en temps et en argent investis dans les travailleurs immigrants, ils souhaitent pouvoir les garder en poste le plus longtemps possible.

« On a entrepris des démarches pour leur trouver de la francisation. [...] Eux, ils veulent rester et nous voulons les garder leur période de travail temporaire. Mais, pour ça, ils doivent apprendre le français pour pouvoir rester au Québec. Alors, c’est une de nos priorités » - Splash, interviewé 2

« On a adapté [l’horaire d’un immigrant pour qu’il puisse] suivre des cours de français privés. On a adapté son horaire comme on le fait si un Québécois a un rendez-vous quelque part. Ils doivent reprendre leur temps comme ils veulent. Ça, il n’y a pas de problème. » - RG Charron

Ainsi que mentionné précédemment, la barrière de la langue est citée par la majorité des employeurs (n=9) comme un obstacle important à l'intégration des employés immigrants. Ceux-ci sont cependant confiants de pouvoir franciser leurs employés et entreprennent les démarches nécessaires pour y parvenir. Pour retenir leurs employés immigrants, ces derniers doivent répondre aux exigences linguistiques du gouvernement du Québec et réussir les examens de français.

4.6.4 La gestion du rendement et de la carrière des employés immigrants

Le tableau 4.11 présente les caractéristiques liées à la gestion du rendement et de la carrière des employés immigrants au sein des entreprises de la région de l'Estrie qui ont fait l'objet d'une rencontre.

Tableau 4.11 – Les caractéristiques liées à la gestion du rendement et de la carrière des travailleurs immigrants chez les employeurs de la région de l'Estrie

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Gestion du rendement		42	10	63 %	6	60 %
	Processus transparent	5	5	31 %	5	50 %
	Même processus d'évaluation que les employés locaux	8	5	31 %	3	30 %
	Performance similaire aux employés locaux	7	5	31 %	5	50 %
	Dialogue	5	4	25 %	3	30 %
	Évaluations régulières	5	4	25 %	1	10 %
	Objectifs clairs et communiqués	4	4	25 %	4	40 %
	Rythme de travail inférieur	3	3	19 %	2	20 %
	Suivi plus serré que pour les employés locaux	2	2	13 %	1	10 %
	Rendement inférieur	1	1	6 %	3	30 %
	Performance affectée par la pratique religieuse (ex. Ramadan)	1	1	6 %	3	30 %
	Barrière de la langue	1	1	6 %	1	10 %
Gestion de la carrière		9	8	50 %	6	60 %

Développement d'un plan de carrière	3	3	19 %	2	20 %
Promotion en fonction de l'ancienneté (postes syndiqués)	4	3	19 %	2	20 %
Limites dues au statut et au permis de travail temporaire du travailleur immigrant	2	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

Tout comme pour l'accueil et l'intégration, le processus d'évaluation de la performance et de promotion des employés originaires du Québec et des travailleurs immigrants est similaire (n=3). Les employeurs (n=5) adoptent un processus transparent et misent sur le dialogue (n=3) entre les employés et les superviseurs. Il est possible que les autres employeurs rencontrés (n=3) fassent de même, mais le sujet n'a pas été abordé lors des entretiens. Des évaluations fréquentes font partie du suivi qui est effectué auprès des travailleurs immigrants pour s'assurer de leur progression et faire le point sur les attentes de part et d'autre. Ces rencontres de suivi permettent également de rectifier le tir au besoin. Des employeurs soulignent aussi ne pas attendre de convoquer ces rencontres si un problème se pose. Ils agissent plutôt immédiatement pour éviter que des incompréhensions sur les attentes liées au poste persistent. Le fait que les employés soient syndiqués favorise également un processus d'évaluation similaire pour tous les employés.

« C'est le même processus. On a une évaluation après un mois qui nous enlève un petit peu. Par exemple, on est à 30 % de connaissance. On a une deuxième évaluation au troisième mois pour voir si on a échappé quelque chose. Puis on a une troisième évaluation au sixième mois pour être sûr que la courbe de progression va bien et qu'il n'y a pas d'irritants, autant pour eux que pour nous. Si on a des correctifs à ajuster, on va tout de suite les mettre en place. On n'attendra pas. » - Splash, interviewé 3

« La gestion de rendement de chaque employé est très transparente, on se parle beaucoup. » - ABC Techno

« On est syndiqués. [Les employées immigrantes] vont embarquer dans la loop et les promotions vont être en fonction de leur ancienneté. » - Teflon manufacturier de vêtements

Les employeurs (n=6) qui optaient dans les étapes antérieures du recrutement pour une approche équitable et similaire pour tous les employés, natifs ou immigrants, maintiennent la même approche lorsque vient le temps d'évaluer les employés. Les mêmes grilles sont utilisées et le processus est le même pour tous (n=3). Un employeur explique que cette manière de faire facilite

selon lui le développement d'un sentiment d'appartenance et une adhésion à un seul et même groupe au lieu de créer des distinctions entre les employés.

« Tout est géré de la même façon. On ne veut pas créer deux groupes. On veut créer un groupe qui est une équipe. Puis, tout le monde est évalué sur le pied d'égalité, tout le monde est traité sur le même plan d'égalité, peu importe l'origine, la religion, peu importe. » - Les riverains, interviewé 2

En ce qui concerne la performance des travailleurs immigrants, les avis des employeurs rencontrés sont assez partagés. La moitié des employeurs rencontrés (n=5) considèrent que la qualité de leur travail est similaire à celle des travailleurs locaux et ils sont satisfaits de leur rendement. Deux employeurs considèrent que la performance des travailleurs immigrants est supérieure et peut positivement influencer la performance de leurs collègues. Ce n'est cependant pas le cas dans toutes les entreprises. Trois employeurs perçoivent une performance inférieure de la part des travailleurs immigrants et semblent avoir un préjugé favorable à l'égard des travailleurs québécois. Selon eux, les travailleurs immigrants sont tous pareils. Ces employeurs (n=3) sont d'avis que les immigrants offrent un rythme de travail moins rapide ainsi qu'un rendement inférieur à celui des travailleurs québécois. Finalement, trois des personnes interrogées n'ont pas fait mention de la performance des employés immigrants lors des entretiens.

« Entre Québécois des fois, il y a des personnes avec qui qu'on s'entend moins bien que d'autres. Mais avec eux, aucun. Tout le monde veut travailler avec ces gens-là. Ils écoutent bien les consignes et ils s'adaptent à nous. Nous n'avons vraiment rien à dire. La qualité d'ouvrage ressemble tellement à la nôtre qu'on demande : est-ce que tu pourrais aller me faire ça s'il te plaît? Il dit : "Oui." Il y va, ça revient, et on dirait que c'est toi qui l'as fait. Les méthodes de travail sont très similaires. » - Splash, interviewé 3

« Je pense que ça s'est très bien passé. Tout le monde semble très satisfait de l'intégration. Et surtout, très satisfait des compétences [des immigrants]. » - Splash, interviewé 4

« Ils font du bel ouvrage, ils sont toujours prêts à nous aider. Ils ont montré à certaines personnes que ça ne fait pas de mal d'aider. Ça a donné l'exemple à d'autres employés le fait qu'ils soient aussi sérieux au travail. » - RG Charron

« C'est quand même juste deux filles, ça ne changera pas l'entreprise, mais les autres vont avoir un aperçu de ce qu'est le rythme de travail dans les pays qui font de la production à grande échelle. » - Teflon manufacturier de vêtements

« Présentement, j'obtiens un rendement plutôt inférieur de leur part [...] Il y en a un qui fait un bon job mais la rapidité n'est pas là. C'est juste au niveau de la vitesse. Sinon, la job est super et je n'ai pas à repasser derrière. » - Produits laitiers Boulanger

« Au niveau de la performance, ce n'est pas des jeunes qui ont la même rapidité que les Québécois. Les Québécois sont des petits paquets de nerfs. Quand ils commencent de quoi, il faut qu'ils l'aient terminé avant même de débiter. Tandis que les personnes immigrantes vont prendre le temps de comprendre ce qu'elles font. Elles vont bien le faire, mais je voudrais qu'au bout de la ligne le résultat soit le même. » - Les riverains, interviewé 2

« Notre Africain, il n'est pas vite. Je suis patient. Je fais attention, mais la vitesse, vraiment, il ne l'a pas du tout. En plus, il a envie de nous obstiner parce qu'il a envie de nous montrer quoi faire. » - PJI, interviewé 2

En ce qui concerne la gestion de la carrière, trois des employeurs interrogés (n=3) ont indiqué être syndiqués. Les promotions au sein de ces entreprises sont donc octroyées sur la base de l'ancienneté. Les employeurs doivent aussi composer avec le statut de travailleur immigrant temporaire de ceux et celles qui proviennent de l'étranger, ce qui les empêche de les déplacer d'une usine à l'autre. Cet aspect peut constituer un frein au développement de carrière, même si les travailleurs concernés sont compétents.

« Au niveau de la gestion de la carrière de nos travailleurs immigrants, et je parle de ceux qui ont un statut de travailleur étranger temporaire et un permis de travail temporaire, c'est un peu complexe pour l'instant. On les a embauchés sous un titre précis, machinistes, et pour les deux, trois prochaines années, ils doivent rester machinistes, car c'est ce qui est indiqué sur leur permis de travail temporaire. Pour les trois prochaines années, ils doivent être machinistes, ils n'ont pas le choix, à moins qu'ils n'obtiennent leur citoyenneté. C'est quelque chose d'un peu dommage, parce que j'ai l'impression qu'on gaspille des ressources. Ils ont fait d'autres choses dont on pourrait bénéficier à l'interne, mais étant donné leur statut, on ne peut vraiment pas se permettre de déroger, car si on se fait auditer, on est dans la schnout. » - Splash, interviewé 2

En conclusion, les processus d'évaluation de la performance et de promotion sont similaires pour les employés locaux et immigrants. La performance au travail de ces derniers est parfois jugée supérieure (n=2), inférieure (n=2) ou similaire (n=1) à celle de leurs collègues québécois, selon les employeurs rencontrés. L'attitude des employeurs à l'égard des travailleurs immigrants semble être un excellent prédicateur de l'évaluation qu'ils feront de leurs compétences. En effet, lorsque les employeurs s'impliquent dans le processus de sélection, d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants et qu'ils ont confiance dans le succès de leur démarche, les travailleurs immigrants semblent dépasser leurs attentes, alors que l'inverse est également vrai. Finalement, en ce qui concerne la gestion des carrières des travailleurs immigrants, plusieurs employeurs doivent composer avec les règles liées aux permis de travail temporaires, ce qui limite les possibilités de mobilité au sein de l'entreprise. Le fait que plusieurs des entreprises rencontrées soient syndiquées limite également les possibilités de promotion, puisque l'avancement est déterminé par l'ancienneté.

4.6.5 Les accommodements à l'égard des employés immigrants

Le tableau 4.12 présente un aperçu de la nature des accommodements à l'égard des employés immigrants accordés par les employeurs en région qui ont été rencontrés.

Tableau 4.12 – Les accommodements consentis aux travailleurs immigrants par les employeurs de la région de l’Estrie

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Accommodements		17	9	56 %	9	90 %
	Flexibilité de l’horaire	5	4	25 %	4	40 %
	Accommodements religieux	3	3	19 %	3	30 %
	Souci d’équité envers les employés locaux	3	2	13 %	2	20 %
	Aucun accommodement demandé par les travailleurs immigrants	3	1	6 %	1	10 %
	Accommodements pour faciliter la francisation	1	1	6 %	2	20 %
	Adaptation en lien avec la langue	1	1	6 %	1	10 %
	Adaptation dans les activités sociales	1	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l’ensemble des participants

n**/16 : Nombre d’entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d’employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d’employeurs ayant mentionné cette variable

Le principal accommodement mentionné par les employeurs rencontrés est la flexibilité de l’horaire (n=3). Ces employeurs sont prêts à accommoder tous leurs employés sur une base régulière ou pour des vacances, ce qui permet aux travailleurs ayant des besoins particuliers d’organiser leur horaire selon leurs besoins. Deux de ces employeurs offrent d’ailleurs la possibilité de moduler au quotidien l’horaire de travail. Ils peuvent le faire parce qu’il s’agit de postes professionnels, les employés bénéficiant d’une certaine latitude et d’un certain contrôle sur la gestion de leurs tâches.

« Notre politique d’été demande à nos employés de ne pas prendre plus de deux semaines de vacances collées en été. C’est sûr qu’un immigrant qui veut retourner chez lui ne peut pas se conformer à cette politique. On essaie le plus possible qu’il prenne ses vacances à l’extérieur de cette période. C’est même arrivé qu’on autorise quatre ou cinq semaines de congé pour qu’ils puissent retourner dans leur pays. On est très ouvert, il n’y a aucun problème. » - SE Livraison

« Ce n’est pas une adaptation. On le fait assez normalement. On sait que, parfois, ça va prendre plus de vacances parce qu’ils veulent aller dans leur pays. On les accorde. Si c’est planifié d’avance, je ne vois pas pourquoi on dirait non. » - Splash, interviewé 1

« On a un horaire flexible chez TGI. Donc, l’important, c’est d’être dans les bureaux entre 9 h et 3 h, puis de faire son sept heures et demie par jour. Si ça dépasse ces limites-là, à ce moment-

là, il faut en parler avec son superviseur. Mais on n'a pas mis en place certains éléments spécifiquement pour des employés qui sont immigrants. » - TGI

« Les gens occupent des postes de professionnels, ils savent ce qu'ils ont à faire et ils reprennent le temps à partir de la maison ou quand ils viennent ici. » - ABC Techno

Un des deux employeurs concernés mentionne que, malgré les horaires variables qui permettent la conciliation travail-famille, certaines obligations liées au poste demeurent, sans égard à la culture ou à la religion de l'employé.

« On a des horaires variables. [...] Que tu ailles prier sur l'heure du midi, ça ne me dérange pas, mais il faut qu'il y ait quelqu'un qui te remplace. Pareil comme un papa ou une maman qui s'en va porter son enfant à la garderie puis qui revient tard. Ça n'a rien à voir avec la race. » - ABC Techno

Deux employeurs ont mentionné avoir permis l'usage d'une salle pour la prière. L'un d'eux indique qu'il ne voit pas d'inconvénient à accommoder ses employés musulmans tout comme il accommode les employés fumeurs, puisque la salle était libre. Il mentionne même qu'il considère qu'il s'agit d'une activité propice à la santé, contrairement à la consommation de tabac, et qui permettrait selon lui de réduire le stress. Un autre employeur se montre quant à lui disposé à adapter ses activités sociales en fonction de la pratique religieuse des travailleurs immigrants.

« Il y avait un petit local et des musulmans voulaient aller prier à l'heure du midi. Le local étant libre, pourquoi pas. Est-ce que ça fait une différence entre donner du temps à quelqu'un qui va prier ou quelqu'un qui veut aller fumer dehors? Pour la personne qui va fumer dehors, ce n'est pas très bon pour sa santé. Quand tu vas prier, tu ne stresses pas, tu vas bien travailler ensuite. » - ABC Techno

« J'ai plusieurs des employés musulmans. Quand on organise notre activité d'été, on fait toujours attention pour ne pas que ça tombe pendant le Ramadan. Mais quand on a fait notre activité l'an dernier pour souligner les 10 ans de JOUA, une employée faisait le Ramadan. L'activité était obligatoire. J'ai pris le temps de discuter avec elle et de lui donner plus d'informations pour qu'elle puisse prendre une décision en fonction de son niveau d'énergie et du moment de la journée. » - JOUA

L'autre employeur qui se déclare ouvert aux accommodements et qui a permis à des employés musulmans de prier dans un local semble éprouver plus de difficultés à accommoder son personnel lorsque la prière interfère avec les horaires de travail. Cet employeur perçoit que la prière sert de prétexte pour contourner certaines règles de l'entreprise. Il explique que les employés locaux considèrent que l'employeur fait plus pour les travailleurs immigrants, ce qui nuit au sentiment d'équité et de justice au sein du personnel. L'employeur semble ainsi hésiter à mettre en place des accommodements raisonnables qui pourraient être perçus comme avantageant les travailleurs immigrants. Il exprime également être dérangé par la pratique du Ramadan d'un autre travailleur immigrant et dit devoir l'accommoder à contrecœur, car la pratique religieuse de son

employé semble affecter sa productivité. Un autre employeur souligne être lui aussi inquiet des futures demandes d'accommodements.

« On a un petit local à côté où ils peuvent faire des prières ou quoi que ce soit. On est ouvert à ça. [...] Par contre, des fois, ça devient dérangent. [...] Quand tu es dans une entreprise, il faut que tu sois équitable envers tout le monde. [...] Les travailleurs locaux trouvent qu'on en fait plus pour les immigrants que pour eux. » - PJI, interviewé 1

« Cela peut devenir même dérangent. Par exemple, c'est présentement le Ramadan. Il ne mange pas le midi. Il mange le soir à 8 heures et il se lève la nuit pour manger. Cela affecte un petit peu sa forme physique dans la journée, il est moins productif. Malheureusement, nous, on est prêt à ça. » - PJI, interviewé 1

« Ce qui m'inquiète beaucoup, c'est de recevoir des demandes après leur arrivée dans l'entreprise. Est-ce qu'ils vont avoir des demandes pour avoir un local à eux et rester à part? » - Les riverains, interviewé 2

Deux des employeurs rencontrés (n=2) partagent les mêmes préoccupations en matière d'équité. Pour eux, il existe un juste équilibre entre des accommodements raisonnables et des accommodements équitables. Il importe que les employés locaux ne perçoivent pas d'injustice et qu'ils n'aient pas l'impression que les travailleurs immigrants jouissent d'un traitement privilégié. Les valeurs de justice et d'équité qui primaient lors de la sélection des candidats reviennent sur la table lorsqu'il est question d'accommodements raisonnables, la balance penchant cette fois-ci du côté de l'équité pour les travailleurs locaux avec des accommodements qui ne seront pas perçus négativement ou qui n'apparaîtront pas comme des traitements de faveur pour les employés immigrants. Finalement, un des employeurs dit ne pas avoir eu à accommoder les travailleurs immigrants de quelque façon que ce soit.

« Ça dépend quel genre d'accommodation. Si quelqu'un me demande un congé et que je le lui refuse et que la personne immigrante me demande le même congé, ça va être la même chose pour elle. Il faut être juste envers tout le monde. » - Produits laitiers Boulanger

« Tout est géré de la même façon. On ne veut pas créer deux groupes. On veut créer un groupe qui est une équipe. Tout le monde est traité sur le même pied d'égalité, peu importe l'origine ou la religion. » - Les riverains, interviewé 2

« On en fait tellement parce qu'on veut les garder, que la main-d'oeuvre est rare. Nos employés locaux nous disent: bien là, moi, me donnez-vous la permission de faire ça, de m'en aller pendant ce temps-là? Ça devient dérangent et difficile, sincèrement. On en a perdu en raison de ça. À un certain moment, il faut être équitable envers chacun. » - PJI, interviewé 1

En conclusion, tous les employeurs rencontrés sont ouverts aux accommodements. Certains (n=4) offrent une flexibilité d'horaire, alors que d'autres (n=2) ont répondu à des demandes d'accommodements de nature religieuse. Trois des employeurs rencontrés sont cependant réticents à offrir des accommodements en raison de la perception que cela peut avoir auprès des travailleurs locaux.

4.6.6 Le recours à l'aide ou à l'accompagnement par des partenaires externes dans l'embauche et l'intégration professionnelle des employés immigrants

Que ce soit pour le recrutement, l'intégration socioprofessionnelle ou la francisation des travailleurs immigrants, plusieurs entreprises ont recours à des partenaires externes. Ces partenaires constituent de précieux alliés pour les entreprises en région qui procèdent à l'embauche d'immigrants. Le tableau 4.13 présente un aperçu de la nature des partenaires externes associés à des employeurs de la région de l'Estrie.

Tableau 4.13 – Les partenaires externes associés à des employeurs de la région de l'Estrie, en lien avec l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Recours à des partenaires externes		57	9	56 %	9	90 %
	Recours à une agence	10	4	25 %	4	40 %
	Recours à un organisme	22	3	19 %	8	80 %
	Programmes gouvernementaux	25	2	13 %	6	60 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

A) Recours à des agences

Trois employeurs rencontrés ont indiqué avoir eu recours à des agences pour les soutenir dans le processus de recrutement. Ils se sont en effet rendus aux Philippines pour procéder à des entrevues devant mener à des embauches. Ils expliquent que l'agence leur a facilité la tâche à deux égards. D'abord, au moment du recrutement, puisqu'elle faisait affaire avec une agence située aux Philippines qui leur conseillait des candidats en fonction des compétences recherchées. Ensuite, au moment de l'immigration, l'agence les soutenait pour remplir les documents nécessaires à l'immigration et s'assurait que le processus de recrutement international soit bien effectué et respecte les conditions établies par le gouvernement. Un des employeurs parle ainsi d'un service « clé en main » avec son agence. L'agence devient une ressource importante pour ces employeurs qui n'ont jamais effectué le processus. Elle devient l'intermédiaire dans les différentes phases de la démarche, soit à l'étranger au moment de la sélection des candidats, soit au Québec avec les modalités d'immigration. L'employeur semble rassuré de confier les formalités

d'immigration à une agence, en raison de la complexité et des délais inhérents à l'administration publique. L'agence offre finalement un accompagnement lors de l'arrivée des travailleurs immigrants. Elle s'assure que ces derniers auront un logement convenable et de la nourriture pour les premiers jours. L'agence privée est parfois utilisée par l'employeur lorsque celui-ci ne croit pas pouvoir compter sur les mêmes ressources en s'adressant au public ou à des organismes à but non lucratif.

« Moi, j'ai un service clé en main. J'ai mon agent du Québec qui vient avec moi à l'agence des Philippines. L'agent des Philippines me fait passer des entrevues. Il gère toute la logistique sur place : mon transport, ma sécurité. [...] Tout est inclus. L'agent du Québec fait les papiers, les contrats, tout ça, entre l'agence des Philippines, les Philippines et moi.[...] L'intégrateur va les chercher à l'aéroport et s'occupe d'eux pour les deux premiers jours. » - RG Charron

« Ce n'est pas un processus facile et rapide. Ils étaient censés arriver en avril. Ils sont arrivés en septembre. Au niveau du gouvernement, c'est difficile. Il faut s'y prendre d'avance. Il faut être patient. Il est important de faire affaire avec des agences pour être certain que nos documents sont bien remplis, qu'ils ne reviennent pas, qu'il n'y ait pas de non-conformité. Il faut être très précis dans ce qu'on envoie. C'est long. Ce n'est pas un processus simple. » - Splash, interviewé 4

En somme, les agences privées semblent être des partenaires essentiels dans la démarche de recrutement pour trois des quatre employeurs rencontrés ayant opté pour le recrutement à l'étranger (n=3). Elles deviennent rapidement la référence pour l'employeur tout au long du processus, que ce soit lors de la sélection des candidats dans le pays étranger, au moment de remplir les documents légaux liés à l'immigration ou lors de l'arrivée au pays des travailleurs immigrants.

B) Recours à des organismes à but non lucratif

Les employeurs (n=8) comptent également sur le soutien d'organismes à but non lucratif de la région qui sont spécialisés dans l'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants. Ces organismes offrent différents services selon les besoins de l'employeur, que ce soit au moment du recrutement de nouveaux candidats déjà établis au Québec ou lors de l'intégration de travailleurs immigrants provenant de l'étranger. Pour certains des employeurs qui n'ont pas entrepris de démarche de recrutement à l'étranger (n=4), les organismes se substituent aux agences pour devenir la référence dans leur démarche de dotation auprès des travailleurs immigrants. Les organismes sont aussi utiles aux employeurs qui recrutent à l'étranger puisque trois d'entre eux ont aussi fait appel à des organismes en plus des agences (n=3). Les employeurs apprécient le fait que l'organisme puisse être en contact avec une équipe dans les grands centres, soit à Montréal ou à Sherbrooke par exemple, et ainsi faire connaître leurs besoins en main-d'oeuvre dans la grande métropole.

« En fait, il y a deux endroits avec qui j'ai fait affaire dernièrement, c'est L'Estrie vous engage et Rétrospection Estrie. Ils ont des banques de candidats qui viennent même de l'extérieur de Sherbrooke. C'est génial. » - ABC Techno

Certains organismes ont pour mission de soutenir les entreprises en région et se consacrent à aider les employés immigrants à s'intégrer à la culture québécoise et au Québec. Ils ont développé une démarche d'accueil et d'intégration qui permet aux travailleurs immigrants de découvrir leur nouvelle communauté et de créer des liens avec des citoyens, en organisant, par exemple, des activités sur une base régulière. Les employeurs trouvent auprès des organismes un soutien adéquat sur une courte ou une longue période, contrairement à l'agence qui se retire du processus quelques jours après l'arrivée des travailleurs immigrants.

« Dans les 5 à 7, elle prend de leurs nouvelles, essaie de créer des liens entre les personnes qui ont les mêmes intérêts. Elle essaie de les mettre en contact pour qu'ils se créent un réseau, ici, dans la région. » -TGI

« En fait, Préférence Estrie offre un soutien pour la première année d'intégration. Donc, tous les employés ont droit à une aide pendant un an avec Préférence Estrie. [...] Le 20 % qu'on engage à l'externe passe par eux inévitablement. » - TGI

Ces organismes offrent un accompagnement supplémentaire qui est non négligeable, puisqu'il permet aux employeurs de se concentrer sur l'intégration en entreprise pendant que l'organisme s'assure que le travailleur immigrant a tout le soutien nécessaire pour s'intégrer à la vie en société. L'organisme prend aussi en charge le reste de la famille du travailleur pour s'assurer que tout se déroule bien. En cas de problème, l'organisme devient également le « médiateur », comme le mentionne un employeur, pour expliquer à chacune des parties la perspective de l'autre et trouver un terrain d'entente. Le fait d'avoir une personne de confiance provenant de l'organisme semble faire une différence pour les employeurs, en personnalisant la démarche et en la rendant plus humaine. Plusieurs des employeurs rencontrés en région qui ont fait affaire avec un organisme à but non lucratif, Préférence Estrie, citent le nom d'une dame professionnelle qui semble être la référence dans leur démarche d'intégration des travailleurs immigrants. Un employeur indique également faire appel à un organisme pour le soutenir dans la francisation des nouveaux immigrants.

« La meilleure référence serait madame X. Elle me fait des suivis sur nos employés tous les mois environ. [...] Il y a une intégration qu'elle fait aussi [dans la société]. Par exemple, on a la famille coréenne qui s'est installée à Valcourt. L'école primaire de Valcourt n'avait pas prévu avoir des petits enfants coréens qui ne parlent ni français ni anglais dans leurs classes. M^{me} X travaille beaucoup avec l'école et la famille pour faire la traduction entre les deux. On parle de peut-être faire redoubler un des enfants comme il ne comprend pas le français et qu'il n'est pas capable d'intégrer la matière. Mais culturellement, redoubler, c'est non acceptable. Elle est comme le médiateur entre les deux pour aider les deux parties. » - TGI

« Pour nous, c'est le projet Défi carrière qui pallie à [la francisation de nos travailleurs immigrants]. » - Produits laitiers Boulanger

La qualité des ressources offertes par ces organismes semble faire l'unanimité auprès des employeurs. Tous indiquent être très satisfaits des services offerts et n'ont aucune critique à formuler à l'égard du soutien qu'ils reçoivent d'eux. Finalement, un des employeurs exprime trouver son compte auprès de différents organismes dont l'offre de services est complémentaire. Les employeurs peuvent ainsi faire affaire avec plusieurs organismes à la fois qui les soutiennent dans différents aspects de leur démarche.

« Honnêtement, je suis très satisfaite de ces deux organismes. Je me réfère à eux chaque fois que j'ai une embauche à faire. » - ABC Techno

« Sincèrement, je sais que c'est pas toutes les régions qui ont ça. Nous, on a l'avantage de pouvoir travailler avec eux. [...] C'est très aidant. » - SE Livraison

En résumé, l'accompagnement des employeurs par des organismes semble être un élément-clé du succès de l'intégration des travailleurs immigrants. L'employeur a déjà beaucoup de pain sur la planche pour intégrer les travailleurs au sein de l'entreprise. Les organismes offrent un soutien pour les intégrer à la société en général. Cette intégration est importante, car c'est souvent ce qui permet de retenir un employé à plus long terme. L'attention portée aux autres membres de la famille peut être, par exemple, un élément décisif dans la décision de rester en région ou non. Les organismes et leurs réseaux de contacts peuvent permettre au conjoint ou à la conjointe d'un employé immigrant de trouver un emploi en région, ce qui favorise grandement leur installation à long terme dans la région. Le fait de pouvoir compter sur un accompagnement et un soutien lorsque les travailleurs immigrants sont confrontés à des embûches pourrait également être un facteur qui incite ces derniers à rester en région. L'implication des personnes travaillant au sein des organismes dans la vie de ces travailleurs et le rôle de traducteur/médiateur qu'elles sont parfois amenées à jouer facilitent les échanges et la communication entre les nouveaux arrivants et les différentes organisations avec lesquelles elles doivent faire affaire (école, gouvernement, etc.).

C) Recours à des programmes gouvernementaux

Le gouvernement semble peu présent dans la démarche de recrutement et d'intégration des travailleurs immigrants, du moins si l'on se fie au cas des employeurs rencontrés. Parmi tous les employeurs, un seul a mentionné avoir obtenu un bon soutien de la part d'un programme gouvernemental. Aucun autre employeur n'a mentionné avoir fait affaire avec des instances gouvernementales pour obtenir un soutien ou un accompagnement au cours de ses démarches. Le processus semble compliqué et ardu pour plusieurs employeurs qui ne comprennent pas vraiment le

déroulement du processus. Que le gouvernement puisse offrir un accompagnement plus adéquat est un besoin exprimé par quelques employeurs (n=3) avec lesquels nous nous sommes entretenus.

« C'est comme le programme Prime avec Emploi Québec. J'ai toujours eu des bonnes discussions avec eux, des bons supports de leur part. » - JOUA

« Avoir un accompagnement pour nous aider dans les procédures pour faire les demandes d'immigration [serait un de nos besoins]. C'est un peu nébuleux pour moi comme pour [les travailleurs immigrants]. » - Splash, interviewé 2

Pour d'autres employeurs (n=4), le gouvernement semble être davantage synonyme de délais et de complexité. Les employeurs en situation de pénurie de main-d'œuvre semblent trouver particulièrement difficile le fait de devoir attendre avant de pouvoir obtenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin. Plusieurs comptent sur les agences privées pour les aider à remplir les documents nécessaires en bonne et due forme. Aucun employeur n'a souligné avoir communiqué directement avec le gouvernement pour effectuer cette démarche de recrutement de travailleurs immigrants à l'étranger. Ceux qui recrutent à l'étranger avec une agence (n=3) comptent sur cette dernière pour s'assurer de la conformité de leur demande.

« C'est sûr que si on pouvait avoir un peu plus de collaboration et d'efficacité au niveau du gouvernement, ça pourrait aider. » - Splash, interviewé 4

« J'aurais plus une critique à faire au niveau d'Emploi Québec, pour allonger les programmes et aller plus en profondeur. » - ABC Techno

« Au niveau des organismes gouvernementaux, ils ont des initiatives. La seule chose, c'est que, présentement, ils sont un petit peu en retard sur les besoins de l'industrie. On est prêts à recruter, on cherche, mais il y a un retard par rapport aux besoins qui existent. » - Les riverains, interviewé 1

« Les processus gouvernementaux, ils ont besoin d'être travaillés un petit peu. [...] Ça a empiré. Ils étaient plus simples, puis, en 2016 ou en 2015, ils les ont revus puis ils ont restreint ça encore davantage. [...] C'est des coûts pour l'employeur. » - SE Livraison

Les organismes viennent aussi parfois prêter main forte aux employeurs pour les aider à remplir les documents pour les travailleurs immigrants afin qu'ils soient bien enregistrés dans les différents régimes gouvernementaux. Les employeurs apprécient beaucoup cet accompagnement des organismes dans les démarches administratives ainsi que leurs compétences.

« Ils font tout le support, du questionnement de l'assurance emploi, pas l'assurance emploi, le numéro d'assurance sociale, la RAMQ, tous ces enregistrements-là. » - SE Livraison

En somme, aux yeux des employeurs en région, le gouvernement apparaît davantage comme une structure difficilement compréhensible qui risque de créer des embûches au cours de leurs dé-

marchés de recrutement. Les employeurs préfèrent faire affaire avec des agences ou des organismes qui les guident à travers ce processus.

4.6.7 L'intégration des employés immigrants à la société ou à la communauté

Pour les travailleurs immigrants provenant de l'étranger, l'intégration à la société est aussi importante que celle dans l'entreprise. Des moyens et des ressources suffisantes et adéquates doivent être mis en place pour que cette intégration à la société soit réussie. Le tableau 4.14 présente un résumé des pratiques d'intégration mises en place par les employeurs en région.

Tableau 4.14 – Les pratiques des employeurs en région en lien avec l'intégration sociale des immigrants

CATÉGORIE	COMPOSANTES	n répondants	n**/16	% entretiens	n entreprises	% entreprises
Intégration sociale		35	12	75 %	8	80 %
	Recherche d'un logement	5	5	31 %	3	30 %
	Recherche de vêtements et d'électroménagers	4	4	25 %	3	30 %
	Octroi d'un moyen de transport	4	3	19 %	2	20 %
	Accompagnement par des employés à l'extérieur de l'entreprise pour les tâches hebdomadaires (épicerie, banque, etc.)	6	3	19 %	2	20 %
	Familiarisation avec la culture et la communauté	3	3	19 %	2	20 %
	Recherche de l'employeur pour l'exercice de la religion des travailleurs immigrants	2	2	13 %	2	20 %
	Participation des immigrants à des activités sociales avec les employés à l'extérieur de l'entreprise	2	2	13 %	2	20 %
	Achat de nourriture	2	2	13 %	2	20 %
	Octroi d'un moyen de communication (TI)	1	1	6 %	1	10 %
	Soutien personnel offert	1	1	6 %	1	10 %
	Recherche d'emploi pour le conjoint ou la conjointe	1	1	6 %	1	10 %
	Mise en contact avec les ressources disponibles	1	1	6 %	1	10 %
	Non-disponibilité de l'employeur	3	1	6 %	1	10 %

Légende:

n répondants: Nombre de mentions par l'ensemble des participants

n**/16 : Nombre d'entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée (n**/16)

% entretiens : Pourcentage des entretiens au cours desquels cette variable a été mentionnée

n entreprises : Nombre d'employeurs ayant mentionné cette variable (n**/10)

% entreprises : Pourcentage d'employeurs ayant mentionné cette variable

Au-delà de l'intégration en entreprise, l'intégration dans la société peut également influencer sur la rétention en région. L'emplacement géographique semble avoir une incidence sur l'accueil des travailleurs immigrants. Étant donné le fait que les entreprises sont de petite ou de moyenne taille et qu'elles sont situées en région, on constate que la dynamique du village influence beaucoup l'intégration des immigrants. Le degré d'ouverture ou de fermeture de la communauté joue aussi dans l'intégration des travailleurs immigrants. Ces derniers amènent un vent de changement important au sein de ces petites communautés. Leur intégration au sein de l'entreprise peut contribuer à leur intégration à la société, et vice versa.

« C'est sûr qu'il y avait aussi des réticences au niveau culturel, parce qu'on n'est pas habitué ici à Valcourt de voir des étrangers. C'est sûr que oui, il y en a qui, probablement encore aujourd'hui, ont de la difficulté avec ça, mais c'est une minorité, je pense, puis ça ne se fait pas tant ressentir. Les autres ne sont pas "contaminés" par cette peur de la différence. » - Splash, interviewé 2

En fournissant également des efforts supplémentaires de leur côté, les employeurs parviennent à bien intégrer les nouveaux arrivés. Ce sont les employeurs qui ont recruté à l'étranger qui, en plus de veiller au bon déroulement du processus d'accueil à l'interne, s'assurent de répondre aux besoins des travailleurs à l'extérieur de l'entreprise. Ils louent un logement, font l'épicerie, s'assurent qu'ils pourront communiquer avec leur famille avec des ordinateurs et une connexion Internet. Ils trouvent également des moyens de transport qui permettront aux travailleurs immigrants de se déplacer pour aller au travail et pour faire les courses. Ces employeurs jouent ainsi le rôle d'hôtes pour les travailleurs immigrants lors de leur arrivée. Ces employeurs font preuve de beaucoup d'empathie envers les nouveaux arrivants et leur procurent le meilleur accueil qu'ils sont en mesure d'offrir, allant même jusqu'à penser aux petits détails comme des boîtes à lunch. Cet accompagnement des employeurs n'est pas uniquement offert au moment de l'arrivée. Certains employeurs (n=3) font un suivi tout au long de l'année, en fonction des différentes périodes, pour soutenir les nouveaux venus, pour leur offrir de l'aide et pour les mettre en contact avec les ressources dont ils ont besoin. Ils font preuve de beaucoup d'empathie et réfléchissent en amont à tous les éléments qui pourraient poser problème aux travailleurs immigrants, comme les vêtements appropriés pour l'hiver, les rapports d'impôt et l'obtention d'un permis de conduire. Ces employeurs (n=3), qui envisagent la démarche comme une expérience de vie enrichissante, semblent heureux de pouvoir prendre soin de leurs employés. Le ton de leurs propos

est positif et ils semblent prendre conscience de la portée de leurs gestes. Le rôle qu'ils jouent dans l'intégration va au-delà de la nécessité, ils sont soucieux de procurer une expérience intéressante à leurs employés immigrants et prennent plaisir à offrir. Ces échanges sont bénéfiques à la fois pour les employeurs et pour les travailleurs immigrants et contribuent à créer une relation qui dépasse le simple lien professionnel.

« On sait qu'en arrivant d'un autre pays c'est l'inconnu ici! On a cherché un logement pour eux.[...] On leur a fourni aussi des ordinateurs pour qu'ils aient Skype, un moyen de communiquer. Puis, on leur passe aussi une fois de temps en temps un véhicule de la compagnie aussi pour aller faire leurs courses. » - Splash, interviewé 1

« Moi, j'avais acheté de la nourriture qui ne se gaspillait pas. L'appartement était tout meublé, la literie, tout ça. [...] J'ai fourni les boîtes à lunch pour qu'ils mettent leur repas dans quelque chose. » - RG Charron

« La dernière personne immigrante qu'on a embauchée, justement, je l'ai rencontrée puis je lui ai dit : "As-tu besoin d'aide? As-tu besoin que je te réfère? Est-ce que tu connais le réseau d'aide qui existe ici? Est-ce que tu connais les autres réseaux qui peuvent t'aider à trouver un appartement ou autres choses? Est-ce que tu les connais? Est-ce que tu veux que je te mette en contact avec eux?" » - JOUA

« On leur a acheté des bicyclettes. Au Canadian Tire, 100 \$. Mes enfants n'en auraient même pas voulu. Il y en a un, il l'a regardé pendant une demi-heure. C'est vraiment à moi? Oui. Puis, à un moment donné, je l'ai nié : "Enlève le carton." Pour eux, c'est comme ... les étoiles qu'ils ont dans les yeux. Pour nous, c'est tellement rendu du courant. À les voir réagir, tu dis : "OK! On ne parle pas de la même chose." C'est spécial pour eux autres et c'est spécial pour moi. Je n'en reviens pas comment ils peuvent me faire du bien. Voir le bonheur que je peux apporter avec ce qui est pour moi des niaiseries, des banalités. » - RG Charron

« Je m'occupe d'eux autres. Ils savent que, s'il y a quelque chose, ma porte est toujours ouverte et ils peuvent me rencontrer n'importe quand. Pour des problèmes familiaux, pour n'importe quoi, je suis psychologue, je suis comptable. Ces temps-ci, je fais même de l'aide aux impôts. Je suis multifonctionnelle. C'est un aspect qu'ils aiment beaucoup. Pour moi, c'est vraiment très important. » - RG Charron

Les autres employés semblent également « contaminés » par ce plaisir qu'éprouvent leurs employeurs à donner. L'attitude positive entourant l'accueil des travailleurs immigrants est telle que plusieurs employés prennent également des initiatives pour favoriser l'intégration des immigrants à l'extérieur de l'entreprise. Les employés les convient ainsi aux différentes fêtes organisées, leur font découvrir les us et coutumes du Québec et partagent des moments en famille avec eux. On sent de la part de ces employeurs et de leurs employés une curiosité et une générosité envers les travailleurs immigrants qui permettent de créer des liens d'amitié entre eux.

« J'en ai deux, trois qui s'occupent de mes Philippins. Un les a amenés chez eux à Noël et voir le père Noël. La dinde, pour eux, qu'est-ce que c'est ça? Ils mangent plus, beaucoup plus. [...] C'est des détails. Une fois, ils arrivent avec une caisse de bière. Tu vois qu'ils ont manqué de quelque chose dans le passé et que là, ils compensent. C'est drôle. Nous autres, on en rit. [...] Le 24 juin, c'était vraiment tout le monde. Ils les amenaient chez eux. » - RG Charron

« Beaucoup de personnes ont fait des petits gestes. Ils leur ont fait visiter la ville. Après cela, ils sont allés à Sherbrooke, à Granby. Vraiment, ça n'a pas pris un mois, c'était rendu nos amis. C'était des amis. » - Splash, interviewé 3

Ainsi, pour les employeurs qui choisissent d'envisager le processus d'intégration comme une expérience riche et intéressante et qui déploient des efforts pour intégrer les travailleurs immigrants à leur communauté, l'intégration à la société se déroule de manière positive. Cependant, ce ne sont pas tous les employeurs qui adoptent cette attitude à l'égard de l'intégration (n=2). Un des employeurs affirme que ce n'est pas son rôle d'accompagner les travailleurs immigrants dans tout ce processus d'intégration à la société. Pour certains de ces employeurs, les travailleurs immigrants sont similaires aux autres et doivent donc être traités de manière égale ou similaire. Lorsqu'ils constatent que les travailleurs immigrants ont besoin d'un plus grand encadrement et nécessitent plus de temps et d'attention, cela apparaît être un inconvénient. Plusieurs employeurs font donc affaire avec un organisme qui les soutient dans l'intégration des employés. Lorsque ce n'est pas le cas, l'employeur devient souvent pour l'employé immigrant la seule référence pour répondre aux questions administratives liées à l'intégration à la société québécoise. Ces employeurs (n=2) considèrent qu'il s'agit d'un fardeau dont ils se passeraient bien. Ils perçoivent que leurs employés sont laissés à eux-mêmes alors qu'ils ne sont pas spécialistes des questions d'immigration et ne veulent pas jouer un plus grand rôle à cet égard.

« Hier, il était dans le bureau de la fille en ressources humaines. Il était là tous les jours. Ce n'est pas facile pour eux ... ils sont un peu laissés à eux-mêmes en dehors de l'entreprise. Toute la question du contrat pour un an de réfugié, toutes ces choses-là. Notre personne en ressources humaines n'est pas une spécialiste de cela. Mais lui, il a des questions. [...] il a besoin d'aide. Il est un peu perdu en dehors de l'entreprise. Fait qu'il se réfère à quelqu'un dont la porte est ouverte. [...] Sincèrement, c'est des gens qui demandent plus, beaucoup plus de temps en ressources humaines que les personnes locales. » - PJI, interviewé 1

En somme, il apparaît que l'expérience des employeurs en région face à l'intégration sociale des travailleurs immigrants se situe sur un continuum, allant d'une expérience des plus enrichissantes à une expérience plus négative. Lorsque les employeurs choisissent de faire des efforts pour intégrer les travailleurs immigrants dans la société et prennent plaisir à les accueillir, leur attitude positive se transmet aux employés locaux qui aident les nouveaux venus à s'intégrer au sein de la communauté. Des liens d'amitié et une relation de confiance se développent entre les employés et tout cela facilite l'intégration des travailleurs immigrants à tous les niveaux. Le contraire est également observable. Lorsque l'employeur perçoit les besoins des travailleurs immigrants sans être outillé pour y répondre, il semble vivre une expérience beaucoup plus négative. Le travailleur immigrant devient alors une source d'irritation. Certains employeurs constatent que les travailleurs immigrants sont souvent laissés à eux-mêmes à l'extérieur de

l'entreprise, mais ils ne semblent pas considérer que ce soit leur rôle de les aider à s'intégrer à la communauté.

4.7 Conclusion - L'influence des attitudes et des pratiques de gestion des employeurs en matière d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants en région

Les résultats présentés dans ce chapitre ont été obtenus à la suite de seize entretiens réalisés auprès de dix employeurs de la région de l'Estrie. Toutes les entreprises rencontrées ont indiqué avoir embauché des travailleurs immigrants pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre. En effet, quatre employeurs ont indiqué être en phase de croissance. Huit employeurs (80 %) ont mentionné être en situation de pénurie de main-d'œuvre dans leur secteur d'activité. La formation et les compétences requises pour ces postes en plus de l'emplacement géographique des employeurs sont des freins majeurs à l'embauche. Quelques employeurs (n=3) ont aussi mentionné la difficulté de maintenir en emploi les travailleurs qui possèdent les compétences recherchées par plusieurs des employeurs de la région de l'Estrie.

4.7.1 Culture, valeurs et attitudes des employeurs et des employés envers les immigrants

La culture et les valeurs de gestion, ainsi que les attitudes des employeurs et des employés envers les immigrants, apparaissent avoir une incidence sur leur capacité d'attraction, d'intégration et de rétention. L'équité et la justice sont deux valeurs préconisées par les employeurs (n=3). Trois employeurs citent aussi l'entraide et l'ouverture d'esprit comme valeurs de l'organisation. Huit employeurs considèrent que l'embauche de travailleurs immigrants comporte des avantages. Ces employeurs disent apprécier la formation (n=2), la performance (n=2) et la disponibilité des immigrants (n=2). L'avantage le plus cité par les employeurs (n=3) demeure toutefois les nouvelles façons de penser et de faire proposées par les immigrants.

La moitié des employeurs (n=5) expriment néanmoins certaines craintes à l'égard de leur recrutement. Les principaux risques perçus par ceux-ci se rapportent aux investissements liés à l'immigration et à l'incertitude liée au statut citoyen et au permis de travail des immigrants. Ces risques sont exprimés par deux employeurs qui ont recruté à l'étranger. Malgré tout, ces employeurs démontrent un souci à l'égard des employés recrutés à l'étranger et considèrent qu'il en va de leur responsabilité de les aider à s'intégrer. Ceux qui se montrent plus réticents à embaucher des travailleurs immigrants (n=2) sont ceux qui ont vécu des expériences négatives dans le passé.

Les attitudes des employeurs semblent se communiquer aux employés. L'arrivée d'employés immigrants suscite beaucoup de questionnements chez les employés locaux. Chez les employeurs qui se montrent proactifs et rassurent leur personnel (n=4), les immigrants sont bien accueillis. Certains employeurs (n=3) interviennent dès le départ pour éliminer la discrimination.

4.7.2 Le recrutement et la sélection de travailleurs immigrants en région

La majorité des employeurs (n=8) s'appuient sur une stratégie d'attraction faisant appel à des moyens diversifiés. Les moyens les plus populaires sont les annonces publicitaires (n=4) et les publications sur des sites d'emplois (n=3). La moitié des employeurs recherchent d'abord chez un candidat des compétences techniques (n=5), et quatre d'entre eux souhaitent une expérience préalable dans le domaine (n=4). Étant donné le peu de candidats disponibles au Québec répondant à ces critères, quatre employeurs rencontrés ont opté pour le recrutement à l'étranger après avoir épuisé les autres moyens mis à leur disposition. La sélection se fait par la suite sur la base des compétences (n=4) et 30 % des employeurs font passer aux candidats immigrants des tests de sélection adaptés. Lorsque les employeurs recrutent à l'étranger, le processus de sélection apparaît être une étape-clé. Parmi quatre employeurs procédant de cette manière, deux d'entre eux se déplacent à l'étranger pour rencontrer les candidats en personne. Les deux autres optent pour des entrevues par l'entremise de Skype.

4.7.3 Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des employés immigrants

La moitié des employeurs (n=5) ont prévu un processus standard d'accueil pour les travailleurs locaux et immigrants. Quatre employeurs indiquent adapter leur programme d'accueil en fonction des nouveaux arrivants. Le compagnonnage est une pratique employée par la moitié des entreprises. Deux entreprises offrent un suivi personnalisé pour les travailleurs immigrants. Finalement, deux employeurs ont observé une résistance de la part des employés locaux.

Pour préparer le personnel, la moitié des employeurs offrent une séance d'information. Quatre employeurs ont observé que leur personnel a participé à l'intégration des travailleurs immigrants. Trois employeurs disent que ces derniers participent aux activités sociales pour s'intégrer. Un seul a mentionné avoir offert une séance d'information pour les nouveaux arrivants. Le principal obstacle lors de l'accueil est la barrière de la langue. Sept employeurs ont indiqué offrir des cours de langue ou un soutien à la francisation.

En ce qui concerne la performance des immigrants, cinq employeurs ont indiqué que l'évaluation du rendement est un processus transparent. Certains utilisent le même processus pour l'éva-

luation des employés immigrants et locaux (n=3). La moitié des employeurs observent un rendement similaire (n=5), alors que deux autres mentionnent que le rythme de travail des immigrants est plus lent.

La plupart des employeurs (n=9) sont prêts à accommoder les immigrants. Certains proposent une flexibilité d'horaire (n=4), alors que d'autres sont ouverts aux accommodements religieux (n=3). Deux employeurs ont fait mention de leur volonté d'être équitables envers les employés locaux.

Pour les accompagner dans l'intégration des immigrants, trois employeurs ont eu recours à une agence privée et huit employeurs ont fait appel à un organisme. Les employeurs faisant affaire avec une agence adoptent de manière systématique certaines pratiques comme la formation des employés et des cadres, le parrainage, l'adaptation aux nouveaux arrivants, l'offre de cours de langue et l'accompagnement à l'intégration des immigrants, alors que les autres employeurs optent uniquement pour certaines de ces pratiques.

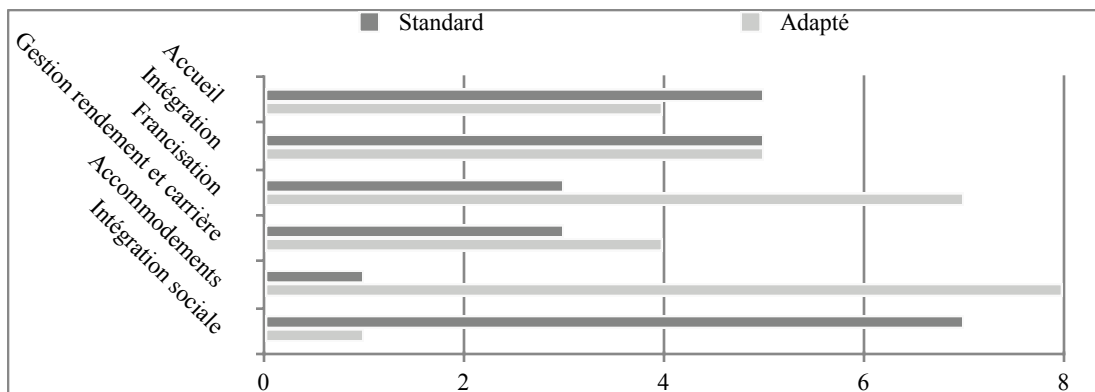
À partir de ces résultats, on observe que la culture et les valeurs de gestion sont alignées sur les valeurs et les attitudes des dirigeants. Ces employeurs se disent fiers de cette culture d'ouverture et considèrent l'embauche de travailleurs immigrants comme un élément positif. Ces dirigeants mentionnent ne pas tolérer de discrimination et encouragent une attitude positive chez leur personnel. Les employeurs qui qualifient leur culture comme ouverte tendent à faire des efforts pour s'assurer de maintenir en emploi les travailleurs immigrants, même lorsqu'ils rencontrent certaines difficultés. Ils font des démarches pour mieux répondre aux besoins des travailleurs immigrants, même lorsque cela implique des coûts supplémentaires. Au sein de leur entreprise, les travailleurs immigrants sont pris en charge et bien encadrés. Les employeurs qui se rapportent à cette tendance disent retenir (n=4) au sein de leur entreprise des employés immigrants depuis des années, parfois plus d'une dizaine d'années.

À l'opposé, certains employeurs (n=2) disent être prêts à travailler avec les travailleurs immigrants, mais mentionnent qu'ils auraient préféré travailler avec des employés locaux. Dans certains cas, ils ont connu des expériences antérieures plus négatives. Ils soulignent alors qu'il y a une différence entre les travailleurs locaux et immigrants dans la « façon de penser ». Ils disent craindre les demandes particulières des travailleurs immigrants et mentionnent qu'ils ne sont pas prêts à jouer un rôle qui dépasse celui d'un employeur pour favoriser leur intégration. Ils disent craindre également les demandes d'accommodements raisonnables qui pourraient passer pour des privilèges aux yeux des autres employés. Ils insistent sur la nécessité de préserver la justice

et l'équité au sein de leur entreprise, et ce, pour tous les travailleurs. Ces employeurs relatent des exemples d'expériences négatives pour justifier leurs attitudes et leurs pratiques.

Les pratiques de gestion des employeurs sont, dans la plupart des cas, le reflet de leurs valeurs de gestion et de leurs attitudes. Ces pratiques ont une grande influence sur l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs immigrants. Les employeurs qui s'impliquent (accueil, socialisation, mentorat, formation, francisation, accommodements) parviennent à intégrer les immigrants à l'entreprise et à la communauté. En effet, tout comme les attitudes et pratiques des employeurs qui se disent « ouverts » ou inclusifs influencent l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants, les attitudes et les pratiques des employeurs qui se disent plus fermés influencent aussi ces deux résultats. Les employeurs qui affirment ne pas faire d'efforts supplémentaires pour l'accueil et l'intégration des immigrants disent ne pas être en mesure de les retenir. Alors que les employeurs qui se disent ouverts sont conscients de la période de changements majeurs que les travailleurs immigrants traversent et cherchent par conséquent à en minimiser l'impact en leur apportant du soutien, les employeurs qui se disent plus fermés sont conscients de la difficulté du changement, par exemple lorsque la famille est loin, mais ils ne mettent pas en place d'actions pour pallier à ces désagréments. L'histogramme ci-dessous donne un aperçu de l'adaptation des pratiques de gestion des employeurs en région à l'égard des travailleurs immigrants.

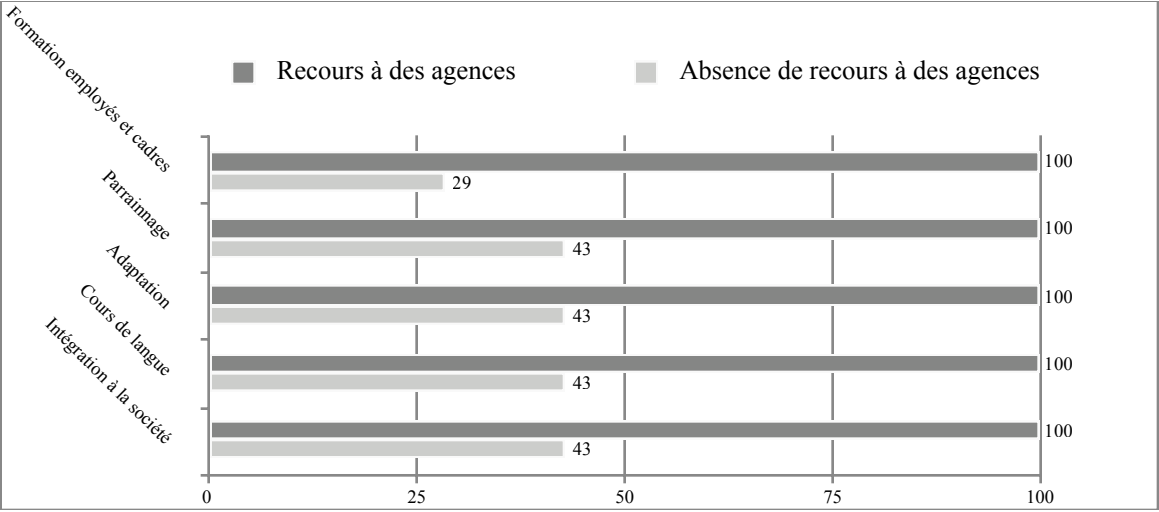
Figure 4.1 – Les pratiques de gestion standard et adaptées à l'égard des travailleurs immigrants déployées par les employeurs de la région de l'Estrie



On observe également que les employeurs qui ont recours à des agences ont tendance à mettre en place plus de pratiques de gestion qui favorisent l'intégration des travailleurs immigrants que les employeurs qui n'ont pas recours à ces agences. En effet, l'intégration de travailleurs immigrants qui proviennent de l'étranger peut requérir plus d'implication de la part des employeurs que l'embauche de travailleurs immigrants qui résident déjà au Québec. Il est toutefois intéres-

sant de constater que les employeurs ayant effectué un recrutement à l'étranger et ayant mis en place plusieurs pratiques de gestion favorables à l'intégration des travailleurs immigrants semblent plus satisfaits que les employeurs ayant embauché des travailleurs immigrants déjà établis au Québec et qui n'ont pas mis en place des pratiques de gestion en lien avec la gestion de la diversité.

Figure 4.2 – Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l'Estrie qui collaborent avec des agences privées (n=3) par rapport à celles qui ne collaborent pas (en pourcentage) avec de semblables organisations



Chapitre 5 - Discussion et interprétation des résultats

Ce chapitre vise à commenter les principaux résultats de cette étude. Dans un premier temps, nous y analysons les résultats à la lumière de la recension des écrits effectuée au chapitre 2. Nous y mentionnons les éléments présents à la fois dans la revue de la documentation et dans nos résultats ainsi que les éléments non relevés dans la littérature mais soulevés par les participants et envisagés comme jouant un rôle important en matière d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants chez les employeurs en région. En second lieu, nous reprenons le cadre conceptuel du chapitre 2 en y intégrant les résultats obtenus. Finalement, nous terminons avec une série de recommandations pour les praticiens désirant attirer, intégrer et retenir les travailleurs immigrants en région.

5.1 Les principaux constats qui se dégagent des résultats

Cette section vise à analyser les résultats obtenus et à les comparer à ceux des écrits recensés au chapitre 2. Pour ce faire, nous présentons les résultats de la recherche en fonction des différentes catégories de variables identifiées dans la présentation des résultats effectuée au chapitre 4.

5.1.1 Retour sur la définition de travailleurs immigrants qualifiés

En premier lieu, il convient de revenir sur la définition même du concept d'immigrants qualifiés. Une des premières observations faites sur le terrain est que la notion de travailleurs immigrants qualifiés est floue. Comme le souligne un des employeurs, les travailleurs qu'ils recherchent possèdent des compétences et une expertise qui ne sont pas, dans la plupart des cas, reliées à la scolarité. La définition de migrants ayant au moins un diplôme universitaire ou une équivalence dans leur pays d'origine, ou une expérience étendue dans un champ donné (Fosslund, 2013; Zikic, 2015), ne semble donc pas s'appliquer aux immigrants embauchés par les employeurs de l'Estrie qui ont participé à notre étude. À la lumière des résultats obtenus, la définition adoptée au chapitre 2 semble bien correspondre à ce que les employeurs recherchent, soit des « **immigrants ayant une expertise reconnue dans un champ donné qui s'établissent dans une région administrative à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal.** » Cette définition se voulait large afin de pouvoir bien refléter les besoins en main-d'œuvre des employeurs. L'emploi du terme *qualifiés* dans le cas de notre étude aurait alors pour objectif de préciser que les travailleurs immigrants ont une expérience qui leur permet de se qualifier en tant qu'employés potentiels pour les employeurs.

5.1.2 Les liens entre la culture organisationnelle, le recrutement et l'intégration des travailleurs immigrants en région

A) La culture et les valeurs de gestion

Une culture et des valeurs organisationnelles d'ouverture et d'inclusion constituent le fondement de toute démarche d'intégration réussie. Selon Mahadevan et Zeh (2015), les déséquilibres entre le pouvoir et le discours identitaire dominant peuvent avoir un impact sur la capacité d'un immigrant à surmonter les différences qu'on lui impute. Plusieurs employeurs en région démontrent une ouverture (n=3), font la promotion de valeurs d'équité et de justice (n=3), d'entraide (n=3) et d'humanisme (n=2), en plus de traiter les employés de façon équitable (n=2). L'absence de toute forme de discrimination directe ou indirecte et l'entraide sont les valeurs le plus fréquemment mentionnées par les employeurs de la région de l'Estrie que nous avons rencontrés. On constate que les travailleurs immigrants s'intègrent bien chez ces employeurs qui préconisent ce type de valeurs et dont le discours est axé sur l'ouverture et l'inclusion, ce qui confirme les résultats de Mahadevan et Zeh (2015). Au sein de ces entreprises qui disent posséder une culture et des valeurs organisationnelles orientées vers l'ouverture, la justice et l'équité, et qui mentionnent que cette culture fait partie de l'ADN de l'organisation, il semble qu'un cercle vertueux se crée. La culture et les valeurs sont transmises aux employés, ce qui facilite l'intégration des travailleurs immigrants et permet à tous de vivre une expérience positive, en plus d'encourager le recrutement de nouveaux immigrants.

Cornet et El Abboubi (2013) suggèrent de procéder à la désignation d'un responsable à l'interne pour gérer la politique de la diversité. Or, aucune des entreprises rencontrées ne possède de politique en matière de diversité. Certaines d'entre elles n'ont même pas de département RH. La taille des entreprises doit donc être considérée comme un facteur important dans l'analyse des pratiques en gestion de la diversité. Les résultats obtenus auprès de PME permettent de constater que malgré l'absence de structures formelles encadrant la gestion de la diversité, des leaders en gestion de la diversité émergent naturellement. Les gestionnaires, dans un premier temps, jouent un rôle crucial dans l'intégration des nouveaux arrivants. Leur attitude influence fortement celle de leurs employés. Ce sont en quelque sorte les premiers ambassadeurs de la diversité, ou les champions de la diversité selon Zikic (2015). Lorsqu'une personne est dédiée à la fonction RH, les employeurs soulignent que celle-ci permet souvent de favoriser l'intégration. De manière informelle, une ou plusieurs personnes-ressources s'assurent que l'accueil et l'intégration des immigrants qualifiés se déroulent bien. En ce sens, elle ou elles agissent comme intermédiaires et facilitent le changement, suivant ainsi les recommandations en gestion de la di-

versité du Conference Board du Canada (2005). Le processus est cependant peu structuré, ce qui, vraisemblablement, est dû à la taille des entreprises ayant fait l'objet de notre étude.

Aucun des employeurs rencontrés n'a souligné avoir mis en place un plan d'action pour développer une culture inclusive comme le propose la littérature recensée consacrée à la gestion de la diversité (Conference Board du Canada, 2005). En effet, la recension des écrits suggère que les organisations doivent d'abord poser un diagnostic, analyser sa cohérence en lien avec la mission et les valeurs de l'organisation, puis établir un plan d'action. Le Conférence Board du Canada (2005) suggère également d'effectuer des sondages pour analyser la culture ou les cultures présentes au sein d'une entreprise. La réalité des employeurs de la région de l'Estrie que nous avons rencontrés est néanmoins tout autre. La plupart d'entre eux ont en effet une seule ressource ou une petite équipe dédiée à la fonction RH, alors que, pour d'autres, ce sont les dirigeants qui sont responsables de cette fonction. Les employeurs sont donc davantage dans l'action et ne semblent pas avoir de temps à consacrer au diagnostic et à la mise en œuvre d'un plan de changement de culture. En raison de la taille des entreprises et de la proximité des dirigeants avec les employés, la culture semble être le résultat des interactions entre les deux et être fortement influencée par le dirigeant.

B) Les perceptions et les attitudes des employeurs à l'égard des atouts et des risques relatifs à l'embauche de travailleurs immigrants

La plupart des employeurs (n=8) considèrent qu'il y a plusieurs avantages à recruter des travailleurs immigrants. Dans un premier temps, le recrutement de travailleurs immigrants permet de contrer la pénurie de main-d'œuvre (St-Onge *et al.*, 2017). Cet aspect est confirmé par nos résultats, puisqu'il s'agit de la première raison mentionnée par les employeurs pour embaucher des travailleurs immigrants (n=8). Certains employeurs (n=6) considèrent toutefois que l'éloignement des grands centres et les difficultés liées au transport des immigrants (n=3) nuisent à l'attraction des travailleurs en région. Ce facteur contribue à l'adoption d'une attitude d'ouverture face aux immigrants qui possèdent les compétences requises et qui sont prêts à s'installer en région. Certains employeurs soulignent en effet que la formation requise pour occuper les postes à doter n'est pas toujours offerte au Québec (n=3) ou que la formation technique requise ne jouit pas d'une grande popularité auprès des jeunes Québécois (n=2), d'où le besoin de recruter à l'étranger.

Outre la satisfaction d'un besoin en main-d'œuvre, le principal avantage des travailleurs immigrants cité par les employeurs (n=3) est qu'ils amènent de nouvelles façons de penser et de faire ainsi qu'un bagage culturel intéressant (n=1). Les employeurs qui ont mentionné cet avantage

considèrent qu'il s'agit d'une richesse pour l'organisation. En ce sens, les réponses des participants corroborent les observations de Cornet et Warland (2006), selon lesquelles la diversité peut favoriser la créativité et l'innovation.

De plus, les travailleurs immigrants possèdent une formation qui est souvent peu ou n'est tout simplement plus offerte au Québec. Il s'agit souvent d'un avantage majeur pour les travailleurs immigrants, puisque c'est ce manque de formation technique qui cause souvent la pénurie de main-d'oeuvre pour les employeurs en région. L'attrait des employeurs pour des compétences techniques propres aux secteurs d'activités des entreprises en régions pourrait être mis de l'avant afin d'attirer les immigrants qui possèdent ces compétences de la région métropolitaine de Montréal et qui peinent à y trouver un emploi.

Dans la recension des écrits, les effets engendrés par une plus grande diversité au sein des entreprises sont mitigés. Jackson et Joshi (2011) rapportaient que les équipes diversifiées entretenaient habituellement plus de liens avec les autres équipes au sein d'une organisation, ce qui pouvait avoir une influence positive sur la performance de leur équipe si les tâches dévolues à cette dernière requièrent de la coordination et de l'interdépendance avec des personnes qui travaillent dans d'autres équipes. Ce résultat n'a pas été corroboré par la présente étude, ce qui est peut-être attribuable à la taille restreinte des entreprises et au type de travailleurs embauchés. Les employeurs citent plutôt comme avantages la formation (n=2), la performance (n=2), la disponibilité (n=2) et la loyauté (n=1) des travailleurs immigrants. En lien avec ces différentes variables, un résultat intéressant qui n'avait pas été mentionné dans la recension des écrits du chapitre 2 est l'influence positive que peuvent exercer les travailleurs immigrants sur leurs collègues locaux. Certains employeurs (n=3) aimeraient en effet que l'efficacité et les méthodes de travail de ces nouveaux arrivants influencent le rythme de production de leur équipe. Cet élément, absent de la littérature consacrée à la gestion de la diversité, pourrait faire l'objet de futures recherches. Finalement, deux employeurs disent que l'intégration de travailleurs immigrants au sein de l'entreprise constitue un avantage, puisqu'elle favorise une culture d'ouverture et d'inclusion.

En ce qui concerne les risques liés à l'embauche de travailleurs immigrants, les principaux points cités par les employeurs sont les coûts financiers importants associés au recrutement à l'étranger (n=2) et l'incertitude quant au statut de leur citoyenneté et au permis de travail des travailleurs provenant de l'extérieur du pays (n=2). Le recrutement à l'étranger n'est pas abordé dans la littérature, alors que plusieurs employeurs y ont recours pour combler leurs besoins en main-d'oeuvre. Ce type de recrutement engendre ainsi différents risques qui ne sont donc pas mentionnés dans la recension des écrits. Prendre ces risques et investir dans le recrutement de travailleurs immigrants à l'étranger semblent cependant valoir la peine, puisqu'on remarque que

les employeurs qui ont investi temps et argent dans la démarche de recrutement et dans le processus de sélection pour s'assurer de recruter de bonnes ressources sortent davantage gagnants de cette démarche et sont satisfaits des résultats obtenus. Après un premier succès, les employeurs développent davantage de confiance et reprennent le processus. Lorsque les premières expériences s'avèrent négatives, notamment avec l'embauche de travailleurs immigrants déjà installés au Québec, les employeurs hésitent à recruter à nouveau des travailleurs immigrants, ces derniers étant souvent victimes de discrimination due à la généralisation des expériences précédentes des employeurs. À partir des expériences précédentes, les employeurs évoquent la crainte d'une gestion plus difficile du fait religieux (n=1), la nécessité de devoir possiblement accommoder les immigrants (n=1), des difficultés liées au transport (n=1), la lenteur des travailleurs immigrants (n=1) et la barrière constituée par la langue (n=1). Un employeur souligne finalement ne pas percevoir de risque quant au recrutement de travailleurs immigrants. Les résultats obtenus s'avèrent donc globalement intéressants, dans la mesure où on ne retrouvait pas dans les écrits recensés au chapitre 2 la perspective des employeurs quant aux risques liés à l'embauche de travailleurs immigrants. Nos résultats permettent par conséquent d'apporter un éclairage nouveau sur la question et contribuent à mieux comprendre les réticences de certains employeurs à l'égard des travailleurs immigrants. De plus, le recrutement à l'étranger effectué par plusieurs employeurs permet de croire que les risques liés à l'embauche des travailleurs immigrants sont mis de côté dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre, puisque ces employeurs n'hésitent pas à parcourir des milliers de kilomètres pour obtenir des travailleurs qualifiés.

En ce qui concerne l'attitude des employeurs, plusieurs d'entre eux (n=4) témoignent d'une attitude positive à l'égard des travailleurs immigrants et partagent cette disposition avec leurs employés (n=3). Trois employeurs, notamment, s'impliquent et sont généreux de leur temps et de leurs moyens envers les travailleurs immigrants. Les résultats positifs en lien avec l'intégration de travailleurs immigrants obtenus au sein de ces entreprises corroborent les résultats de Zikic (2015), qui tendent à démontrer que les organisations doivent prendre garde de ne pas diminuer l'ampleur de la démarche. Ces résultats semblent également suivre les recommandations de Cornet et Warland en matière de gestion de la diversité (2006). Les deux auteurs recommandent en effet une approche intégrée qui va au-delà des politiques en ressources humaines et qui implique, entre autres, de revoir les orientations stratégiques et la culture organisationnelle. En adoptant une attitude positive et en la communiquant à travers des gestes concrets, ces employeurs contribuent au développement et au maintien d'une culture d'ouverture qui favorise la création d'un seul groupe de travailleurs qui collaborent ensemble de manière efficiente. Selon le Conference Board du Canada (2005), il revient aux dirigeants de promouvoir l'ouverture et l'inclusion. Il en va donc de leur responsabilité de montrer l'exemple en faisant la promotion

d'un milieu de travail inclusif et en participant à l'ensemble des activités et des événements célébrant la diversité au sein de leur organisation. Les résultats de notre étude confirment l'importance de l'adoption d'une telle attitude par les dirigeants. L'attitude et le discours renforcent les stéréotypes et les préjugés à l'égard des étrangers (Van den Bergh et Plessis, 2012). Les employeurs (n=3) qui ont un discours d'ouverture et qui n'acceptent pas les comportements discriminatoires à l'endroit des nouveaux arrivants en intervenant aux premiers signes de discrimination favorisent l'intégration des travailleurs immigrants. Cela contribue à éviter la discrimination et aurait un effet boule-de-neige : les employés immigrants seraient alors perçus comme étant égaux aux autres, ce qui permettrait d'éviter toute forme de stigmatisation pouvant par la suite diminuer l'intérêt de l'employeur envers l'embauche de travailleurs immigrants, un phénomène constaté par Valat (2016).

En résumé, les entreprises ayant vécu une expérience positive d'intégration des travailleurs immigrants (n=4) pouvaient toutes compter sur des dirigeants mobilisés, impliqués et bien disposés à l'égard de ces derniers. Ils s'impliquent directement dans le processus et communiquent à leurs employés leur attitude positive.

C) Les perceptions des employés à l'égard des travailleurs immigrants

Cornet et El Abboubi (2013) ont constaté, lors de leur recension des pratiques en gestion de la diversité, que la résistance des fonctionnaires constitue un obstacle majeur à la création d'une culture favorable à la diversité. Van den Bergh et Du Plessis (2012) indiquent qu'au sein des entreprises les immigrants perçoivent une discrimination en raison de leur genre et/ou de leurs traits ethniques, de leur langue, de leur religion ou de leur manière de se vêtir. Les résultats de nos entretiens permettent de confirmer que la résistance des employés nuit à l'intégration. En raison de la petite taille des entreprises visitées, l'impact est même majeur. Un employé qui n'est pas intégré se trouve non seulement exclu, mais ne peut plus effectuer son travail, les tâches des employés étant très interreliées. Selon les résultats de l'étude de Dietz *et al.* (2015), plus les immigrants étaient qualifiés, plus ils étaient plus susceptibles d'être la cible de discrimination et d'avoir moins de chances de se trouver un emploi que leurs homologues locaux. Les résultats de nos entretiens permettent de confirmer que les employés locaux peuvent éprouver une forme de résistance (n=2) ou une certaine réticence, de prime abord, à l'égard des travailleurs immigrants, par crainte que ceux-ci ne leur « volent » leur emploi (n=1). Cependant, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les employés sensibilisés par leur employeur (n=5) ont rapidement adopté une attitude d'ouverture.

L'évolution des attitudes des employés est d'ailleurs le principal élément cité par les employeurs au sujet de leur attitude à l'égard des immigrants (n=5). L'évolution des comportements néces-

site souvent un changement dans les valeurs, dans les représentations, dans les stéréotypes et dans les attitudes du personnel. Pour faciliter ces changements, les organisations peuvent, entre autres, prendre note des craintes formulées par leurs employés, présenter les changements escomptés, démystifier les mythes et les stéréotypes, en plus de valoriser les réussites (Cornet et Warland, 2008). Les employeurs chez lesquels les travailleurs immigrants ont été bien accueillis par les employés locaux (n=4) semblent avoir mis en place, de manière intuitive, ces différents mécanismes destinés à favoriser le changement d'attitudes et de comportements au sein de leur personnel.

Finalement, tous les employés peuvent participer à la construction de cette culture organisationnelle inclusive (Conference Board du Canada, 2005). Les résultats d'entrevues reflètent bien cette affirmation. Lorsque les employés s'impliquent en offrant leur soutien et en accompagnant les nouveaux venus dans l'organisation et même à l'extérieur de celle-ci (n=2), l'intégration des travailleurs immigrants est grandement facilitée. De plus, il va sans dire que l'attitude des travailleurs immigrants est importante : ceux qui démontrent une attitude positive et loyale sont récompensés par des échanges positifs avec les travailleurs locaux et une meilleure performance au sein de l'entreprise.

5.1.3 Le recrutement et la sélection de travailleurs immigrants en région

Le modèle proposé au chapitre 2 et présenté comme le plus connu relativement à l'attraction des travailleurs est celui de l'attraction-sélection-attribution de Schneider (1987). Suivant cette théorie de l'attraction-similarité (Similarity-Attraction Theory), les gens seront attirés, pour des raisons existentielles et de comparaison sociale, par des personnes qu'ils perçoivent comme étant similaires à eux. Ce modèle semble confirmé par nos résultats, puisque certains employeurs soulignent qu'ils préféreraient embaucher des candidats locaux (n=3). Les résultats soutiennent également en partie le modèle démographique organisationnel de Pfeffer (1983) selon lequel la préférence pour la similarité expliquerait la composition sociale des organisations. La perspective démographique organisationnelle met en lumière l'importance d'appartenir à des groupes sociaux définis par des attributs démographiques. Cette théorie se reflète dans les résultats obtenus, puisque trois employeurs mentionnent préférer embaucher des travailleurs locaux, dans la mesure où il serait plus facile selon eux d'intégrer ces travailleurs. Ces résultats confirment les résultats d'études précédentes (Al Ariss, 2010; Al Ariss et Ozbilgin, 2010; Fossland, 2013), qui soutiennent que la reconnaissance de la scolarité, des compétences et du langage des immigrants fait l'objet d'un traitement inéquitable et que les immigrants sont souvent victimes de discrimination dans les organisations lors du recrutement et de la sélection. La discrimination peut avoir lieu au moment de la sélection des employés, d'où la nécessité d'un processus de dotation juste

et équitable (Cornet et Warland, 2006). Cependant, pour les entreprises qui recrutent à l'étranger, l'équité dans le processus de dotation est reflétée davantage par la suite, avec par exemple un ajustement du processus de sélection des travailleurs québécois en fonction du processus de sélection élaboré pour les travailleurs étrangers.

Nos résultats nous permettent de constater qu'en contexte de pénurie de main-d'œuvre les employeurs semblent plus ouverts à la diversité. En effet, les employeurs rencontrés (n=) déploient plusieurs mesures pour attirer les travailleurs immigrants. Outre le recrutement à l'étranger qui constitue le moyen le plus utilisé par les employeurs pour combler leurs besoins en main-d'œuvre (n=4), les employeurs utilisent, entre autres, des annonces publicitaires (n=4), publient sur des sites d'emplois (n=3), organisent des journées portes ouvertes (n=2) et des visites de l'entreprise (n=2), participent à des salons (n=2), entrent en contact avec des organismes et des centres d'emplois (n=2), utilisent les médias sociaux (n=2), font des visites dans les écoles et collaborent avec des firmes de recrutement (n=2). Les résultats obtenus dans notre étude ne corroborent donc pas les résultats de Fossland (2013), qui démontrent que, même lorsque les employeurs ont besoin de travailleurs immigrants qualifiés, ils n'utilisent pas les opportunités qui se présentent à eux pour les recruter.

En ce qui concerne le profil recherché, les premiers éléments considérés par les employeurs sont les compétences techniques (n=5) ainsi qu'une expérience dans le domaine (n=4). Les employeurs recherchent également une formation spécialisée (n=2), ainsi que des candidats prêts à occuper des postes journaliers (n=2) et ayant un rythme de travail équivalent à ceux des candidats locaux (n=2). En ce sens, nos résultats corroborent les propositions de la théorie des ressources développée dans les années 80 et 90 par Wernerfelt (1984) et reprise par Barney (1991), qui suggère que le capital humain est l'une des ressources susceptibles de constituer un avantage compétitif et que les firmes disposant d'un meilleur capital humain sont mieux positionnées (puisque, selon cette perspective, si les ressources sont rares et précieuses, elles sont la source de cet avantage). Les travailleurs immigrants constituent en effet, pour les employeurs de la région de l'Estrie que nous avons rencontrés, un avantage compétitif, dans la mesure où ils possèdent les connaissances et l'expérience requises pour combler leurs besoins en main-d'œuvre (n=8) et leur permettre de poursuivre leur croissance dans certains cas (n=4). La compétition entre les employeurs de la région de l'Estrie pour recruter ces candidats démontre également que ceux-ci sont une ressource précieuse et rare.

Cependant, contrairement à la recension des écrits, les candidats immigrants ne semblent pas être plus intéressants pour les employeurs en raison de la diversité de leur bagage et de leurs ressources, mais simplement parce qu'ils possèdent les compétences que les employeurs re-

cherchent et que les candidats locaux n'ont pas. De plus, étant donné la pénurie de main-d'œuvre en Estrie, certains d'entre eux (n=4) recrutent directement à l'étranger pour doter leurs postes spécialisés. Les résultats obtenus dans notre étude n'appuient donc pas les résultats de Fossland (2013), qui avait repris la théorie du capital social de Bourdieu (1986) pour démontrer que les immigrants doivent accumuler différentes formes de capital (économique, culturel, social et symbolique) pour obtenir un emploi qualifié. Les immigrants mentionnés dans notre recherche ont été recrutés à l'étranger et n'ont en effet pas eu à accumuler un capital dans leur nouveau pays afin de trouver un emploi. Le capital économique et, dans certains cas, le capital culturel qu'ils possédaient déjà dans leur pays natal leur ont suffi pour obtenir un emploi chez les employeurs de la région de l'Estrie que nous avons rencontrés.

Les résultats ne permettent donc pas de soutenir les théories de l'entreprise et de la carrière intelligentes. Selon la première théorie, la firme acquiert des ressources pour réaliser des activités créatrices de valeur à travers trois principales compétences (Quinn, 1992, cité par Zikic, 2015) : 1) la culture organisationnelle, avec ses valeurs, ses croyances et son impact potentiel sur le bien-être, l'identification et les comportements des employés; 2) le savoir-faire de la firme qui est fonction des compétences et des connaissances des employés; 3) les réseaux de relations interpersonnelles. Arthur *et al.* (1995) reprennent ces compétences et établissent un parallèle avec les compétences des employés pour proposer la théorie de la carrière intelligente, selon laquelle les employés cumulent du capital motivationnel (les raisons d'émigrer), du capital humain (les connaissances et l'expérience des immigrants) et du capital social (les réseaux de relations et de contacts des immigrants) (Zikic, 2015), qui se développent de manière complémentaire. Pour les immigrants, cette théorie suppose que leur adaptation au marché local du travail repose sur l'accumulation et le déploiement de ces différentes formes de capital. Cette théorie n'a pu être totalement confirmée dans le cadre de notre étude. Ainsi que mentionné, le principal capital qui retient l'attention des employeurs de la région de l'Estrie est le capital humain, soit les connaissances et l'expérience des immigrants. C'est ce qui permet aux immigrants d'obtenir les postes recherchés, nonobstant leur capital motivationnel et leur capital social. Si la théorie ne s'applique pas nécessairement aux employeurs rencontrés, un employeur a toutefois mentionné soutenir parfois l'intégration sociale des immigrants en faisant appel à son réseau de contacts pour trouver un emploi au conjoint ou à la conjointe d'un travailleur. On pourrait donc supposer que cette théorie peut s'appliquer pour les immigrants qui doivent intégrer le marché du travail sans être directement recrutés à l'étranger par les employeurs, qui immigreront par exemple pour suivre un conjoint ou une conjointe et qui bénéficient alors du capital social accumulé par ce dernier.

Selon plusieurs auteurs (Hakak et Al Ariss, 2013; Zikic, 2015), les immigrants rencontrent des obstacles lors de leur recherche d'emploi, notamment en lien avec le manque de reconnaissance de leur formation et leurs expériences et en raison de la manière d'évaluer leur capital de carrière à l'étranger. Le Conference Board du Canada (2005) souligne que l'analyse des processus d'embauche peut révéler des biais de sélection. Nos résultats ne nous permettent pas de déterminer si des biais existent dans le processus de sélection ou dans la recherche d'équivalences. Dans tous les cas, on s'assure que les travailleurs possèdent les compétences requises et les attitudes recherchées, peu importe leur origine. Quelques employeurs ont ainsi développé des tests qui leur permettent de reconnaître les compétences de leurs futurs employés. Certains ont aussi effectué des recherches approfondies pour trouver des pays où la formation est similaire ou équivalente à celle que l'on retrouve au Québec, et peuvent ensuite se donner des barèmes de comparaison. Certains employeurs (n=2) semblent suivre les recommandations émises par Cornet et Warland (2006 et 2008) au moment de la sélection des candidats, notamment en utilisant une procédure basée sur les CV anonymes. Certains employeurs rencontrés (n=3) ont fait les recherches adéquates pour déterminer les équivalences des immigrants et ont adapté les tests de sélection pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences recherchées. Les mesures mises en place par ces employeurs pourraient servir d'exemples à d'autres employeurs.

5.1.4 Les pratiques de gestion des employeurs de la région de l'Estrie à l'égard des employés immigrants

A) L'accueil

Selon Isakobic et Whitman (2013), le soutien organisationnel est critique au cours de la première année du contrat d'emploi de travailleurs expatriés auto-initiés. Ces deux auteurs incitent les organisations à mettre en place une orientation initiale et un processus d'accueil au début de la période d'emploi. Les résultats d'entrevues reflètent un constat similaire : les travailleurs immigrants qui bénéficient d'un soutien de la part de leurs employeurs s'en sortent mieux que les travailleurs qui n'en ont pas. La moitié des employeurs (n=5) considèrent avoir assuré un accueil chaleureux pour les travailleurs immigrants. Certains employeurs (n=4) ont adapté leur processus d'accueil pour ces derniers, alors que d'autres (n=5) ont opté pour un processus standard similaire à l'accueil réservé aux travailleurs locaux.

Dans la recension des écrits du chapitre 2, Cornet et Warland (2008) suggèrent qu'une politique d'accueil doit inclure une présentation et une introduction auprès des nouveaux collègues, une séance d'information sur l'organisation, sur les règlements de travail et sur les principes à respecter dans le travail au quotidien. La distribution d'un dépliant d'accueil qui reprend les informations fournies lors de la séance d'information et d'un document interne présentant l'organi-

gramme de l'organisation, les coordonnées et le rôle des différents services internes est aussi recommandée. La plupart de ces éléments sont inclus dans la processus d'accueil prévu par la majorité des employeurs (n=9) pour les travailleurs immigrants. La moitié des employeurs (n=5) ont organisé une séance d'information pour les employés locaux, alors que trois d'entre eux en ont réalisé une pour les gestionnaires. Un employeur en a fait une pour les compagnons des travailleurs immigrants et un autre a mentionné en avoir fait une pour les nouveaux immigrants. Mentionnons toutefois qu'aucun employeur n'a indiqué avoir distribué de documents papier comme un dépliant d'accueil et un document interne présentant l'organisation.

Cinq employeurs ont assigné un compagnon aux travailleurs immigrants. Ce programme de compagnonnage est similaire à certains égards aux programmes de mentorat proposés dans la littérature aux organisations pour favoriser la croissance personnelle des immigrants (Conference Board du Canada, 2005). Cependant, les employeurs rencontrés ayant mis en place un programme de compagnonnage l'utilisent davantage au moment de l'accueil pour faciliter l'intégration des travailleurs immigrants et non dans une optique de développement professionnel ou personnel. L'efficacité de cette mesure pour les employeurs de la région de l'Estrie rencontrés vient confirmer la théorie du capital social qui suggère que les programmes de mentorat encouragent les employés à développer leur réseau au sein de l'organisation pour créer un milieu plus inclusif (Jackson et Joshi, 2011). Outre les compagnons assignés, quatre employeurs soulignent l'intérêt des employés locaux envers les immigrants, ce qui facilite leur intégration. Trois employeurs ont également mentionné la participation des travailleurs immigrants à des activités sociales, ce qui démontre leur volonté de s'intégrer à l'entreprise.

La moitié des employeurs (n=5) ont également offert une séance d'information pour préparer les employés locaux. Même lorsqu'une séance d'information formelle n'a pas été organisée, les employeurs ont sensibilisé les employés aux enjeux de l'organisation et, notamment, à la pénurie de main-d'œuvre, et ce, de manière informelle à travers des discussions. Cette formation préalable a permis, dans la majorité des cas, d'atteindre les objectifs de formation proposés dans la littérature sur la gestion de la diversité, soit d'informer les employés et de changer leurs comportements et leurs attitudes (Cornet et Warland, 2008). Bien que Cornet et Warland (2006 et 2008) recommandent également de sensibiliser et de former les cadres, cette mesure a été adoptée par seulement trois employeurs. Les employeurs qui n'ont pas organisé de séance d'information pour les gestionnaires indiquent que la taille de l'entreprise leur permet de communiquer directement et fréquemment avec eux pour les informer des enjeux d'affaires et leur demander leur appui.

B) L'intégration des travailleurs immigrants

Berger et Luckman (1966) suggèrent que les identités sont construites socialement, le « qui je suis » pouvant émerger uniquement à travers les interactions avec les autres. En ce sens, la théorie de l'identité sociale (Tajfel *et al.*, 1971; Turner *et al.*, 1987) propose que le fait de catégoriser les personnes peut suffire à alimenter les préjugés envers certains groupes ainsi que la discrimination envers leurs membres. Selon Tajfel et Turner (1979, 1986), les personnes se classent et classent les autres en fonction d'attributs démographiques, ce qui a pour effet de créer des groupes constitués sur la base de personnes se percevant et se définissant comme membres d'une même catégorie. Cette théorie a pu être confirmée à travers le discours des employeurs. Certains employeurs (n=4) incluent les travailleurs immigrants au sein du personnel et définissent l'ensemble des travailleurs comme appartenant à un seul et même groupe. D'autres (n=2) en font une classe distincte des travailleurs locaux, ce qui contribue à alimenter les préjugés à leur égard.

La théorie de l'identité sociale soutient également que plus le degré de similitude à l'intérieur d'un groupe est grand, plus les relations entre les groupes seront harmonieuses. C'est également ce qui a été observé dans l'analyse des résultats. On constate que, lorsque les travailleurs locaux perçoivent leurs pairs immigrants comme plus similaires à eux que différents, l'intégration de ces derniers est rapide et sans heurts (n=4). Lorsque les travailleurs immigrants sont catégorisés comme tels et que les employeurs font des distinctions à leur égard, ces travailleurs demeurent exclus dans leur propre milieu de travail (n=2).

La reconstruction d'une identité sociale/collective, qui fait référence à « la conscience qu'une personne a d'appartenir à un groupe social ainsi qu'à sa valeur et à la signification émotionnelle qu'elle attache à cette appartenance » (St-Onge *et al.*, 2017), semble être un processus nécessaire pour parvenir à une intégration réussie des travailleurs immigrants. Les discours sociaux et les catégories d'identité, qui procurent des schémas structuraux et des cadres d'interprétation, contribuent à former les catégories dominantes d'identité sociale/collective. Lorsque ces catégories sont dichotomiques et créent un « autre » trop différent des perceptions du soi social, la personne sur laquelle on projette ces perceptions risque l'exclusion aux niveaux méso-organisationnel et macro-sociétal (Mahadevan *et al.*, 2015). C'est le phénomène observé chez les employeurs rencontrés dans le cadre de cette étude. Trois employeurs ont souligné avoir dû intervenir pour faire cesser un comportement discriminatoire, et deux employeurs ont constaté une résistance de la part des employés au moment de l'arrivée des travailleurs immigrants, d'où l'importance d'un discours organisationnel axé sur l'ouverture et l'inclusion ainsi que des pratiques d'intégration qui soutiennent celui-ci.

La barrière de la langue est un obstacle majeur souligné par la quasi-totalité des employeurs (n=9). Selon Fosslund (2015), la fluidité de la langue du pays est souvent requise par les employeurs et le fait de suivre des cours de langue en amont peut aider les immigrants à s'intégrer au marché du travail. En raison de la situation particulière de pénurie de main-d'œuvre vécue par les employeurs consultés, cette démarche de francisation s'effectue dans la plupart des cas au sein même de l'entreprise (n=7), ou du moins l'employeur effectue un suivi serré de la démarche pour s'assurer de la francisation de ses employés immigrants. La plupart des employeurs (n=7) ont indiqué offrir des cours de langue et deux employeurs ont mentionné soutenir leurs employés dans leur démarche de francisation. Ces démarches sont essentielles pour maintenir les employés au Québec après l'échéance de leur permis de travail temporaire, ce qui pourrait expliquer pourquoi les employeurs semblent s'impliquer autant dans l'accompagnement, bien que l'on puisse croire que la maîtrise du français sera également un élément favorable à leur intégration et à leur développement professionnel.

C) La gestion du rendement et de la carrière

Les employeurs rencontrés évaluent de manière similaire la performance des travailleurs immigrants et locaux. Cette évaluation se fait dans une optique d'assurer une équité pour tous les travailleurs. Les avis des employeurs quant au rendement des travailleurs immigrants sont assez partagés. La moitié d'entre eux se disent en effet satisfaits, tandis que deux autres considèrent que leur performance est supérieure. Enfin, trois employeurs estiment que leur rendement est globalement inférieur. Les résultats obtenus corroborent les résultats de Cornet et Warland (2008), qui démontrent que les organisations doivent être prudentes et attentives au choix des critères d'évaluation, puisque celle-ci peut être teintée de stéréotypes et peut pénaliser les membres de certains groupes cibles. Nos résultats confirment les résultats des deux autres, puisqu'on observe que certains ont des objectifs clairs et communiqués (n=4), alors que d'autres se fient à leurs perceptions pour évaluer le rendement des travailleurs (n=2), ce qui peut mener à des évaluations plus subjectives du rendement des travailleurs immigrants.

Pour lutter contre la discrimination dans la gestion du rendement et de la carrière, Cornet et El Abboubi (2013) ont recensé plusieurs programmes basés sur le principe de l'égalité des chances et surtout sur des actions positives. Aucun employeur rencontré n'a envisagé de telles mesures. Les employeurs semblent en effet préoccupés davantage par le recrutement et la satisfaction des besoins en main-d'œuvre que par la gestion de la carrière des employés immigrants. Pour les employeurs, ceux-ci seront traités et évalués comme les autres employés en matière de performance et en ce qui concerne la possibilité d'obtenir des promotions. La moitié des employeurs (n=5) soulignent que leur processus est transparent, trois d'entre eux adoptant d'ailleurs le même

processus d'évaluation que celui destiné aux employés locaux. Une approche faisant la promotion d'un traitement égal pour tous est l'approche adoptée par les employeurs qui ont fait mention de l'évaluation du rendement et de la gestion de la carrière des employés immigrants. On perçoit à la lecture des entretiens effectués avec trois de ces employeurs qu'ils semblent davantage préoccupés par l'attraction et l'intégration de travailleurs immigrants et ont moins réfléchi aux processus d'évaluation du rendement et de gestion de la carrière. Pour les employeurs (n=3) comptant sur des travailleurs immigrants au sein de leur personnel depuis plus longtemps, aucune distinction ne semble être faite entre les travailleurs locaux et immigrants.

Cornet et Warland (2006 et 2008) mentionnent que les personnes d'origine étrangère ont souvent des compétences qui ne sont pas ou peu connues, ce qui fait en sorte qu'elles n'ont pas toujours accès aux mêmes possibilités de développement professionnel au sein de l'entreprise. Un employeur confirme cet élément en expliquant que les employés immigrants, bien qu'ils aient un bagage de connaissances intéressant, ont tendance à s'ajuster davantage aux travailleurs locaux plutôt que de proposer leurs idées. Les employeurs pourraient gagner à s'inspirer des programmes basés sur le principe d'égalité des chances, puisque, selon le Conférence Board du Canada (2005), le partenariat entre l'organisation et les employés membres de groupes cibles donnent de meilleurs résultats pour le développement et la gestion de la carrière. Les employeurs pourraient, entre autres, songer à mettre en place des actions comme l'établissement de plans de relève ou de succession qui assurent une juste représentation des divers groupes ou un mentorat axé sur le développement professionnel (St-Onge *et al.*, 2017). En effet, les membres de minorités visibles ayant participé aux groupes de concertation du Conférence Board du Canada (2005) ont mentionné que le soutien d'un mentor avait été essentiel à leur croissance personnelle. Le compagnonnage présentement effectué par les employeurs est davantage axé sur la tâche et non sur le développement professionnel. Il est cependant possible que, étant donné la nature du travail des travailleurs immigrants et la durée de la formation requise pour maîtriser le poste, les employeurs souhaitent les conserver dans le même poste à plus long terme.

D) Les accommodements

St-Onge *et al.* (2017) soulignent que les dirigeants ont, entre autres, comme responsabilité de comprendre les obligations légales en matière d'accommodements. Les pratiques d'accommodements offertes par les employeurs sont similaires à celles décrites dans plusieurs études recensées par St-Onge (2007). Celui-ci observe également que, dans les PME, les pratiques de conciliation travail-famille sont plus souvent informelles et offertes au cas par cas, ce que confirment nos résultats de recherche. Quelques employeurs ont dit être ouverts aux accommodements pour les travailleurs immigrants, notamment en ce qui touche à la flexibilité de l'horaire (n=4) et aux accommodements religieux (n=3). Deux employeurs ont également indiqué accommoder les

travailleurs immigrants pour faciliter leur francisation. Ainsi, le discours des employeurs entourant les accommodements apparaît positif. Cependant, deux employeurs ont indiqué vouloir demeurer équitables avec leurs employés locaux. Ces deux employeurs sont ceux qui préconisent des valeurs d'équité et de justice et qui souhaitent traiter les travailleurs immigrants sur le même pied d'égalité que les autres travailleurs, en évitant d'adopter leurs pratiques dans la mesure du possible. Ce sont ces employeurs qui ont vécu des expériences plus négatives d'intégration des travailleurs immigrants.

La mise en place d'accommodements comporterait plusieurs avantages pour les employeurs. Selon Lambert (2000, cité par St-Onge, 2007), qui souscrit à la théorie de l'échange social ou de la réciprocité, des employés qui ont accès à des mesures de conciliation travail-famille sont plus susceptibles de vouloir redonner à l'organisation et d'être loyaux. On pourrait croire que la même théorie s'applique aux travailleurs immigrants. Lorsque l'employeur se montre conciliant et leur permet de pratiquer leur religion ou de prendre une période de vacances prolongée pour retourner dans leur pays natal, ces employés sont susceptibles de se montrer plus redevables et plus loyaux envers leur employeur. Blain et Cauchon (2001, cités par St-Onge, 2007) ont démontré que l'horaire flexible est la pratique de conciliation travail-vie personnelle qui est jugée la plus efficace. Les résultats de notre recherche apparaissent appuyer cette étude. Parmi les employeurs rencontrés, ce sont ceux qui démontrent une flexibilité au sujet des horaires qui sont les plus susceptibles de pouvoir compter sur des travailleurs immigrants capables de s'intégrer et manifestant une propension à être performants et loyaux. Selon St-Onge (2017) qui présente une perspective politique de la conciliation travail-famille, les employeurs gagneraient également à adopter des mesures favorables à la conciliation travail-vie personnelle. Suivant cette perspective, les pratiques mises en place permettent d'attirer et de retenir des employés et ainsi de se bâtir un avantage concurrentiel dans un marché compétitif de l'emploi. Nous ne pouvons à partir de nos résultats confirmer cette théorie, puisque les travailleurs immigrants ne semblent pas avoir le choix entre plusieurs entreprises lorsqu'ils sont recrutés localement ou à l'étranger. Si le bassin d'employés immigrants augmente en Estrie, le sentiment d'appartenance et l'importance d'une culture organisationnelle inclusive mentionnés lors des entretiens pourraient devenir des éléments-clés pour retenir les employés immigrants, puisque les employeurs ont mentionné ces éléments comme étant importants pour la rétention des employés locaux. Finalement, selon les perspectives éthique et sociale, tous les acteurs économiques et les gouvernements devraient se soucier des pratiques de conciliation travail-famille (St-Onge, 2007), afin de contribuer à la santé de la société et éviter les problèmes sociaux à long terme. La mise en place d'accommodements pour les travailleurs immigrants peut contribuer à instaurer une attitude d'ouverture face aux accommodements pour d'autres employés. Ainsi, au lieu d'adopter l'attitude de certains employeurs pour lesquels les principes d'équité et de justice prévalent et nécessitent de ne mettre

en place aucun accommodement qui pourrait être perçu comme un privilège, les employeurs gagneraient à valoriser la justice et l'équité en permettant à tous d'obtenir les accommodements nécessaires pour assurer leur santé et leur bien-être. En agissant ainsi, les employeurs pourraient devenir des agents de changement importants.

Pour faciliter la mise en place d'accommodements, la collaboration avec les syndicats pourrait être une solution pour les employeurs dont les employés sont syndiqués (n=3). Cependant, aucun employeur n'a mentionné la participation des syndicats lors de la mise en place d'accommodements. Il est possible que les travailleurs immigrants n'aient pas connaissance des ressources offertes par leur syndicat ou de leurs droits en tant que travailleurs, ce qui constitue une piste intéressante à explorer.

En somme, la mise en place d'accommodements ne semble pas être un frein majeur à l'embauche des travailleurs immigrants. Les employeurs semblent sensibilisés à l'importance des accommodements, peut-être en raison de l'obligation légale qu'ils ont d'accommoder un employé, à moins qu'ils ne soient en mesure de démontrer que l'accommodement leur impose une contrainte excessive ou non raisonnable (St-Onge *et al.*, 2017). De plus, selon l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec et l'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés, les employeurs doivent s'assurer que personne ne soit désavantagé pour des motifs de discrimination. La Charte rend ainsi légale le recours à des programmes d'accès à l'égalité pour pallier à certaines inégalités pour des personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination (St-Onge *et al.*, 2017). Nos résultats constituent en ce sens un apport intéressant à la littérature, puisqu'ils nous permettent de possiblement constater l'influence d'une loi sur les perceptions et les attitudes des employeurs à cet égard et sur les mesures mises en place par ces derniers pour s'y conformer. Nos résultats nous permettent également de croire que certains employeurs préoccupés par les notions d'équité et de justice ne semblent pas comprendre l'obligation légale qu'ils ont d'accommoder les employés pouvant être victimes de discrimination.

E) Le recours à des partenaires externes

L'immigration comporte son lot de défis. Les réseaux sociaux jouent un rôle important dans l'intégration des immigrants sur le marché du travail local et au sein de la société. Selon Zikic (2015), le manque de soutien social dans un nouveau pays diminue la capacité des immigrants à s'adapter et peut nuire à leur progression de carrière. La quasi-totalité des employeurs (n=8) ont également eu recours à des organismes pour favoriser l'intégration professionnelle et sociale des immigrants. Cette expérience s'est avérée positive dans tous les cas et l'aide des organismes est grandement appréciée. Ces organismes semblent pallier l'absence d'accompagnement de la part

des instances gouvernementales en matière d'immigration et d'intégration des travailleurs immigrants.

Les entrevues nous ont permis de constater que, lorsque les employeurs offrent un soutien dans les processus administratifs qui sont parfois perçus comme ardu, notamment en ayant recours à une agence privée spécialisée, l'intégration s'en trouve facilitée. Selon Cornet et Warland (2006), les immigrants ont tendance à être confrontés à des obstacles administratifs en lien avec les conditions et les modalités d'obtention d'un permis de travail. Al Ariss (2010) a également démontré que des procédures d'obtention d'un visa de travail compliquées décourageaient les employeurs d'embaucher des immigrants (le soutien offert par les instances gouvernementales étant alors jugé insuffisant). Trois employeurs ont souligné que les procédures administratives liées à l'immigration leur apparaissaient complexes et qu'ils avaient recours à une aide privée pour les aider à remplir la documentation nécessaire.

Ce recours à des partenaires est un élément qui apparaît important dans notre recherche et qui est peu mentionné dans la recension des écrits. En effet, la collaboration avec des firmes privées et des organismes communautaires semble être une des solutions avantageuses pour contrer les barrières professionnelles, structurelles et culturelles mentionnées par Hakak et Al Ariss (2013). Ces organismes spécialisés peuvent être considérés comme des acteurs-clés de l'intégration professionnelle et sociale des travailleurs immigrants.

F) Le soutien à l'intégration dans la société des travailleurs immigrants

La revue de la documentation du chapitre 2 nous a permis de constater que la gestion de la diversité répond à des préoccupations sociales. Les employeurs qui favorisent l'intégration de travailleurs immigrants contribuent au développement d'une société inclusive en permettant une meilleure représentativité de la population et une égalité de traitement (Cornet et Warland, 2006). L'employeur peut aussi jouer un rôle important en ce qui touche à l'intégration dans la société. Selon le modèle de l'ajustement à l'expatriation (Black *et al.*, 1991), l'assignation à l'international amène une personne à quitter un environnement familier pour un environnement qui ne l'est pas, ce qui engendre différentes formes d'incertitude. Le processus d'ajustement a lieu lorsque l'employé parvient à réduire l'incertitude de son nouvel environnement. Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005, cités par Isakovic et Whitman, 2013) ont constaté que la majorité des études se sont concentrées sur des facteurs qui ne sont pas liés au travail. L'employeur peut cependant jouer un rôle dans ce processus d'ajustement. Tel que le suggère l'étude d'Isakovic et Whitman (2013), une expérience de travail à l'étranger précédant l'émigration et une connaissance de la culture locale favorisent l'intégration des travailleurs immigrants. Le premier facteur n'a pu être

corroboré par notre étude, mais le deuxième facteur semble en effet contribuer à favoriser un ajustement culturel. L'employeur qui a effectué une séance d'information pour les nouveaux travailleurs immigrants a vu ceux-ci s'intégrer rapidement. De plus, les employeurs (n=3) qui portent une attention particulière à l'intégration sociale des travailleurs immigrants vivent une expérience positive et sont plus satisfaits de leur rendement que ceux qui ne s'impliquent pas dans leur intégration sociale.

Selon Zikic (2015), le manque de réseaux de contacts et de soutiens sociaux est souvent cité comme un obstacle à l'intégration des immigrants. Les employeurs consultés qui offrent un accompagnement personnalisé aux immigrants (n=4) et qui les soutiennent au moment de leur arrivée et tout au long du processus d'intégration peuvent, en retour, compter sur des employés motivés qui performant à un niveau similaire à celui des employés locaux. Trois employeurs ont, notamment, trouvé un logement aux immigrants, ont recherché des vêtements et ont acheté des électroménagers pour eux. Deux se sont assurés que les nouveaux venus avaient un moyen de transport. Deux employeurs ont également aidé les immigrants à se familiariser avec la culture et la communauté et ont effectué des recherches pour leur permettre de pratiquer leur religion.

Les immigrants peuvent aussi se sentir désavantagés par leur manque de connaissances sur les différentes manières de former des liens dans leur pays d'accueil (Hakak et Al Ariss, 2013). Le compagnonnage mis en place par les employeurs rencontrés (n=5) permet souvent aux immigrants de s'intégrer plus facilement à leur équipe et même de créer des liens à l'extérieur du travail. Deux employeurs ont encouragé des employés à accompagner les immigrants dans leurs tâches quotidiennes à l'extérieur du travail. Un employeur a également offert son soutien personnel, alors qu'un autre s'est assuré que les travailleurs immigrants connaissent les ressources disponibles pour eux.

L'attitude des immigrants a aussi une influence sur leur intégration. Les immigrants qui démontrent une attitude d'intégration, en accordant à la fois une valeur importante au maintien de leur identité d'origine et au développement de liens avec les autres. Cette attitude apparaît être la plus porteuse (Hakak et Al Ariss, 2013). Bien que les entrevues aient été effectuées avec les employeurs, on comprend à travers leurs discours que les immigrants qui démontrent cette ouverture sont ceux qui s'intègrent le mieux. Selon Hakak et Al Ariss (2013), l'ampleur de leur motivation et leur résilience peut les aider à faire face à des transitions plus difficiles au travail. De plus, il a été démontré que certains traits de personnalité, comme l'émotivité et le style d'attachement, influencent leur ajustement psychologique. Certains employeurs interviewés (n=)

semblent conscients du rôle de ces facteurs et les incluent dans leur processus de sélection, particulièrement lorsqu'ils recrutent des travailleurs à l'étranger.

5.2 Le bilan des résultats et la proposition d'un modèle-synthèse

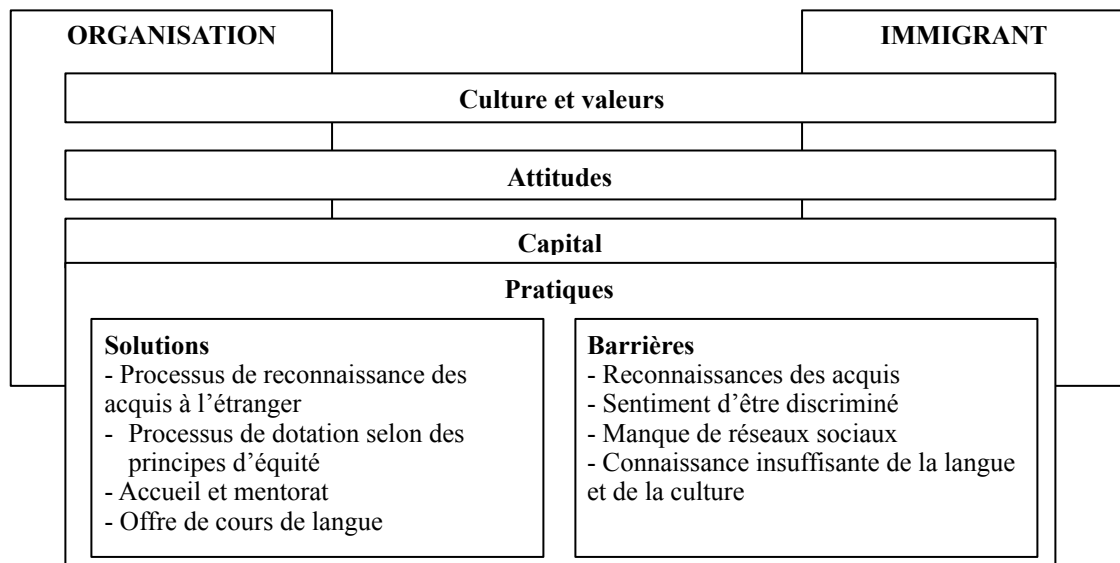
De façon globale, nous constatons que les résultats obtenus semblent correspondre aux résultats en lien avec les trois types de stratégies proposées par Cornet et Warland (2006 et 2008). Selon ces auteurs, les organisations emploient trois types de stratégie pour gérer la diversité. Les employeurs adoptant la première stratégie considèrent qu'ils n'ont pas à intervenir en matière de gestion de la diversité. Leur discours met de l'avant l'importance des principes d'égalité et d'équité pour tous les employés. Ces employeurs sont souvent déçus des résultats obtenus à la suite de l'embauche de travailleurs immigrants, car ceux-ci peinent à s'intégrer et ne souhaitent pas renouveler l'expérience. Les employeurs rencontrés (n=2) ayant adopté cette stratégie confirment les résultats obtenus par Cornet et Warland (2006 et 2008). Ils disent avoir vécu une expérience négative qu'ils ne semblent pas vouloir reproduire. La deuxième stratégie est la stratégie réactive. Les organisations réagiraient ainsi lorsqu'elles réalisent qu'elles doivent mettre en place des actions pour s'assurer que tous les employés performant bien. Aucune des entreprises rencontrées ne semble avoir adopté cette stratégie. Celles qui ont vécu une expérience positive avec l'embauche de travailleurs immigrants qualifiés (n=4) ont plutôt opté pour la troisième stratégie, soit celle de la proactivité. Ils agissent au-delà des lois et de manière proactive pour favoriser l'intégration de leurs travailleurs immigrants. Cependant, contrairement à ce qui ressort dans la littérature, peu de mesures formelles sont mises en place pour énoncer ces principes. Aucune signature de chartes ni aucune opération de communications interne et externe n'est effectuée, probablement en raison de la taille des entreprises. Le principe derrière la démarche demeure le même cependant, car on intègre véritablement cette ouverture à la culture et aux valeurs de l'organisation, et les dirigeants en font la promotion.

Les gestionnaires de ces entreprises (n=4) font bien comprendre aux employés la nécessité d'intégrer des travailleurs immigrants, mais ce n'est pas tant pour les avantages apportés par la diversité que pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre. Pour faciliter l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants, la recension des écrits en gestion de la diversité effectuée au chapitre 2 peut fournir des pistes intéressantes. Cependant, les recommandations émises par le Conference Board du Canada (2005) et les auteurs en gestion de la diversité (p. ex., St-Onge et al., 2017; Cornet et Warland, 2006 et 2008) semblent ainsi s'adresser davantage à des grandes organisations, alors que les organisations visitées ne comptent, sauf exception pour la multinationale répertoriée dans notre étude, que de 10 à 220 employés. Tout le processus lié à une démarche plus bureaucratique et formelle (diagnostic de la diversité, plan d'action, politique,

etc.) est donc mis de côté et les employeurs rencontrés adoptent une démarche plus opérationnelle et orientée en fonction des réalités observées sur le terrain afin de favoriser l'intégration de leurs employés immigrants. On y retrouve cependant les mêmes éléments-clés : culture et valeurs organisationnelles fortes fondées sur l'ouverture et l'inclusion, initiatives en communication, sensibilisation et formation des employés, accueil et socialisation, mentorat et *coaching*, évaluation de rendement. Les employeurs rencontrés n'en sont pas encore cependant à développer des plans de carrière pour les employés immigrants, soit en raison de la présence d'un syndicat ou en raison du statut de travailleur temporaire.

La figure 2.5 reflète bien les résultats obtenus au cours des entrevues. En effet, on constate que, lorsque la culture, les attitudes et le capital (les compétences recherchées/les compétences possédées) de l'organisation et du travailleur immigrant sont bien alignés, le processus d'intégration se déroule bien. On observe que le processus de sélection est un élément-clé pour obtenir un tel alignement de part et d'autre. Les dirigeants (n=2) qui se sont déplacés à l'étranger pour sélectionner les candidats ont en effet tenu compte non seulement de leurs compétences mais aussi de leurs attitudes et de leur capacité d'adaptation. Lorsque le processus de sélection est bien orchestré, que les employeurs s'assurent que les compétences obtenues à l'étranger correspondent à leurs besoins, qu'ils fournissent un accueil et un accompagnement adéquats, notamment par l'offre de cours de langue, la rétention des travailleurs immigrants est facilitée. Au moment de l'accueil, chaque partie doit faire les ajustements nécessaires et s'adapter pour y parvenir, mais lorsque les efforts sont réalisés, les résultats obtenus sont satisfaisants tant pour l'organisation que pour le travailleur.

Figure 2.5 – Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants qualifiés chez les employeurs en région



De plus, les employeurs dont les pratiques sont celles indiquées dans les solutions (n=4) bénéficient d'une expérience plus positive avec les travailleurs immigrants. En ce sens, notre proposition énoncée en amont s'avère également confirmée par les résultats de notre étude.

Proposition : La culture organisationnelle inclusive et des ressources adéquates doivent soutenir les pratiques d'attraction et d'intégration des immigrants.

Les résultats d'entretiens peuvent également permettre de comprendre en partie le modèle proposé dans le cadre du projet de recherche. On constate en effet que les besoins en main-d'œuvre des employeurs jouent un rôle-clé dans l'embauche de travailleurs immigrants. Ces besoins influencent de prime abord le degré d'ouverture des employeurs face au recrutement d'immigrants. Cependant, il conviendrait d'explicitier de quelle manière le besoin influence l'attitude et les comportements, en ajoutant la variable des valeurs de l'organisation au modèle. En effet, lorsqu'une organisation choisit d'inclure les valeurs d'ouverture et d'inclusion à son identité, les pratiques d'attraction et de rétention du personnel ne sont pas les mêmes que celles des employeurs qui agissent suivant des impératifs financiers. Le déclencheur est le même, mais la manière de gérer la situation est fortement influencée par la culture et les valeurs de l'organisation. Cet élément influence ensuite les pratiques d'attraction et de rétention du personnel, notamment en ce qui concerne la manière dont le processus est effectué et l'accompagnement, offert. Ces pratiques influencent également la perception des employés et l'intégration des travailleurs immigrants, favorisant l'attraction et la rétention de ces travailleurs et de d'autres suivant le bilan positif ou négatif de la démarche.

À partir de l'analyse des résultats obtenus et des deux schémas précédents, nous avons revu le cadre conceptuel présenté au chapitre 2 afin d'intégrer les éléments qui nous apparaissent influencer l'attraction et l'intégration des travailleurs immigrants. Ce schéma, qui pourrait s'appliquer aux employeurs de la région de Montréal, est particulier aux employeurs en région, car on observe que, chez ces employeurs, la culture et les valeurs organisationnelles ainsi que l'attitude des dirigeants ont un impact direct sur l'attitude des employés. Les pratiques de recrutement et de gestion reflètent la culture et les valeurs organisationnelles ainsi que les attitudes des dirigeants. Dans une petite organisation, les valeurs organisationnelles et les attitudes des dirigeants ont une forte incidence sur celles des employés. Les attitudes et les comportements de ces deux parties (les dirigeants et les employés locaux) influencent l'intégration des travailleurs immigrants. Cette intégration est essentielle en région puisque l'employeur devient, dans la plupart

des cas, la ressource principale pour l'intégration sociale des travailleurs immigrants, qui ne peuvent pas compter, comme c'est le cas dans la région de Montréal, sur le soutien d'une communauté immigrante.

À partir de l'analyse des résultats obtenus et des deux schémas précédents, nous avons revu le cadre conceptuel présenté au chapitre 2 afin d'intégrer les éléments qui nous apparaissent influencer l'attraction et l'intégration des travailleurs immigrants. Ce schéma, qui pourrait s'appliquer aux employeurs de la région de Montréal, est particulier aux employeurs en région, car on observe que, chez ces employeurs, la culture et les valeurs organisationnelles ainsi que l'attitude des dirigeants ont un impact direct sur l'attitude des employés. Les pratiques de recrutement et de gestion reflètent la culture et les valeurs organisationnelles ainsi que les attitudes des dirigeants. Dans une petite organisation, les valeurs organisationnelles et les attitudes des dirigeants ont une forte incidence sur celles des employés.

Les attitudes et les comportements de ces deux parties (les dirigeants et les employés locaux) influencent l'intégration des travailleurs immigrants. Cette intégration est essentielle en région puisque l'employeur devient, dans la plupart des cas, la ressource principale pour l'intégration sociale des travailleurs immigrants, qui ne peuvent pas compter, comme c'est le cas dans la région de Montréal, sur le soutien d'une communauté immigrante.

Les résultats d'entretiens nous ont permis de constater que la culture, les valeurs, les attitudes et le capital d'un employeur sont nécessaires pour soutenir des pratiques d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants. En amont, les défis de GRH liés à une pénurie de main-d'œuvre et les difficultés à attirer des candidats en région semblent favoriser l'ouverture des employeurs au recrutement de travailleurs immigrants. Dans un deuxième temps, les perceptions des employeurs quant aux avantages et aux risques relatifs à l'embauche de travailleurs immigrants influencent les mesures mises en place pour attirer ceux-ci. En effet, ceux qui perçoivent des avantages importants investissent dans des stratégies d'attraction qui leur permettront de combler leurs besoins en main-d'œuvre. Quatre employeurs rencontrés vont même recruter à l'étranger les immigrants qui répondent à leurs besoins.

En troisième lieu, ces perceptions quant aux avantages et aux risques semblent avoir une influence sur les valeurs de gestion et l'attitude des employeurs à l'égard des travailleurs immigrants. Les employeurs que l'on pourrait définir comme « ouverts » et faisant la promotion d'une culture inclusive (n=4) ont également une influence directe sur l'attitude des employés. Ces trois variables, soit les valeurs de gestion, les attitudes des employeurs et les attitudes des employés, constituent la culture organisationnelle. Cette culture influence par la suite les com-

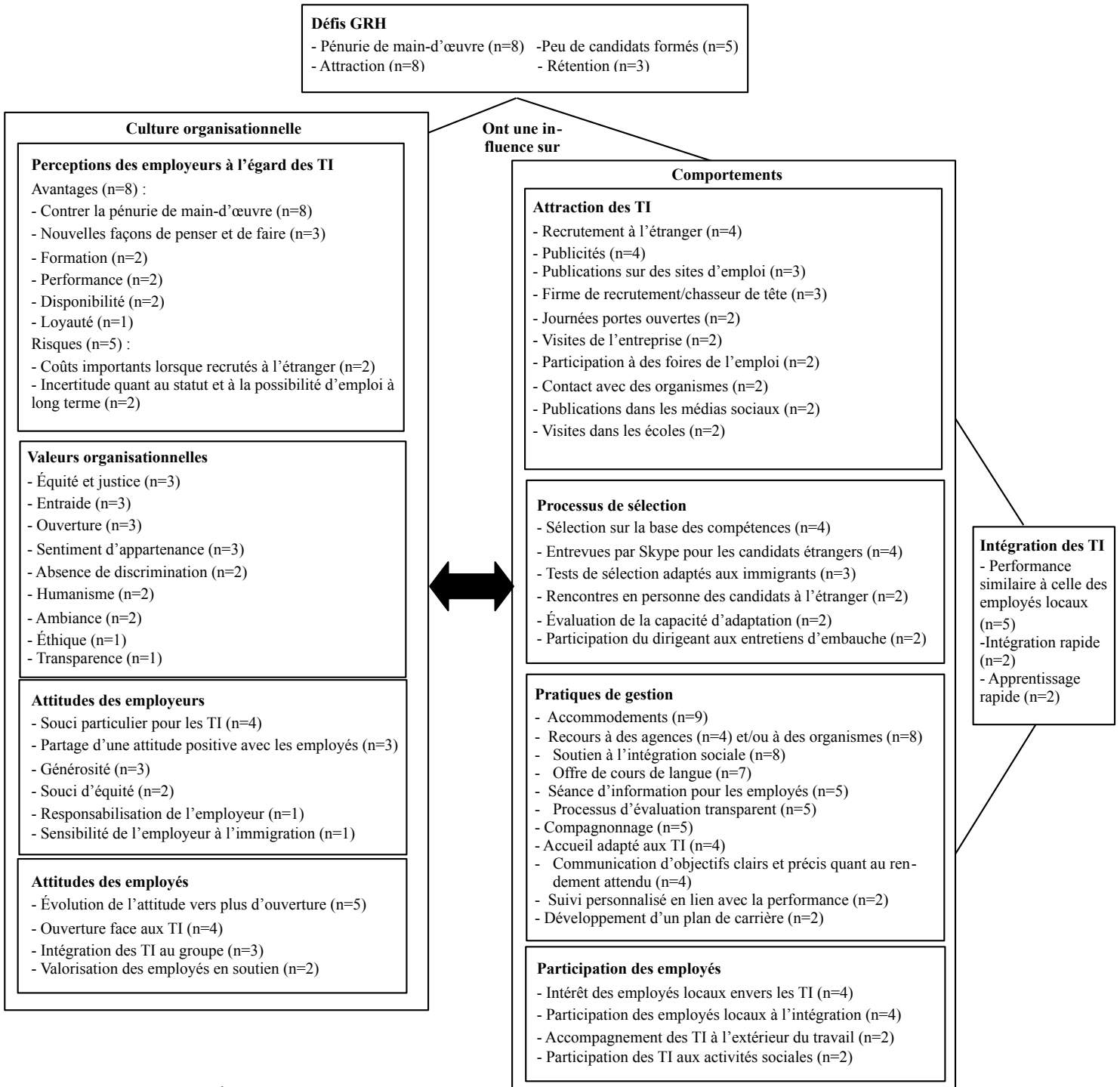
portements, soit le processus de sélection et les pratiques de gestion des employeurs. Lorsque le discours et la culture sont ouverts et inclusifs, les employeurs mettent en place un processus de sélection souvent plus poussé et adapté aux travailleurs immigrants afin de leur donner toutes les chances de réussir. Les attitudes des employés dans une culture ouverte et inclusive les amènent également à adopter des comportements qui contribuent à l'intégration des travailleurs immigrants.

Dans ces entreprises, les employés participent à l'intégration des employés dans l'entreprise et même dans la société. Les travailleurs immigrants apprennent rapidement et s'intègrent plus facilement au sein de ces entreprises, ce qui contribue à engendrer des perceptions positives à leur égard.

Lorsque les employeurs ne semblent pas posséder une culture aussi inclusive et adoptent une attitude négative qui consiste à nier la nécessité d'adapter leurs attitudes et leurs pratiques aux réalités des travailleurs immigrants, cette culture, leur souci de préserver une certaine équité et un sentiment de justice chez tous leurs employés, ainsi que leur attitude parfois plus négative à l'égard des travailleurs immigrants ont une influence sur le processus de sélection. Ils y investissent moins de temps et de moyens. Il en va de même pour les pratiques de gestion. Ces employeurs n'adaptent pas leurs pratiques de gestion en fonction des immigrants et ils peinent alors à les intégrer (n=2). Lorsque la culture, les valeurs et les attitudes ne correspondent pas aux pratiques d'attraction et d'intégration, comme c'est, par exemple, le cas avec les employeurs qui semblent y aller à contrecœur et embaucher des immigrants seulement pour des raisons économiques, ces employeurs sont souvent déçus. Ils peinent à les intégrer et, dans certains cas, les travailleurs immigrants sont isolés et n'offrent pas le rendement souhaité par l'employeur. S'ensuit un effet boule-de-neige qui contribue à diminuer l'attrait pour ce type d'employés et à renforcer les préjugés et la discrimination, ce qui nuit encore plus à l'intégration d'éventuels travailleurs immigrants au sein de l'organisation, et, on pourrait le croire, à leur performance.

Finalement, nos résultats ne nous permettent pas de nous prononcer sur la rétention des travailleurs immigrants, puisque ce sujet a été peu abordé lors des entretiens. Quelques employeurs ont souligné avoir à leur emploi des travailleurs immigrants depuis plusieurs années, mais aucun n'a cité de mesures spécifiques mises en place pour favoriser leur rétention. De plus, étant donné que plusieurs employeurs (n=4) venaient tout juste de s'engager dans une démarche de recrutement à l'étranger, les retombées de celle-ci n'ont pu être mesurées.

Schéma 5.1 – Modèle-synthèse des variables influençant positivement l'attraction et l'intégration des travailleurs immigrants au sein des entreprises en région



Légende :

n=x où x représente le nombre d'employeurs sur un total de dix employeurs ayant mentionné cet élément

5.3 Les recommandations pour les gestionnaires

Cette section présente une série de recommandations pour les gestionnaires désirant améliorer leurs attitudes et leurs pratiques de gestion à l'égard de l'attraction, de l'intégration et de la rétention des travailleurs immigrants. Ces recommandations sont issues des résultats de notre recherche.

5.3.1 Une culture d'ouverture

La culture est la pierre angulaire. Une culture d'ouverture semble essentielle pour intégrer et retenir les travailleurs immigrants en poste. Malgré le fait que certains employeurs ont des pratiques de recrutement qui incluent des travailleurs immigrants, c'est la culture et les attitudes qui assureront le succès de l'entreprise.

5.3.2 Une sensibilisation et une formation adéquates

Les employeurs qui préviennent leurs employés en amont favorisent de manière positive l'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants. Plus les employeurs s'impliquent dans cette démarche, plus les résultats semblent positifs. Ceux qui font une seule séance d'information et ne prennent pas le temps de bien informer leurs employés sur les caractéristiques et le parcours des travailleurs immigrants diminuent leurs chances de succès.

5.3.3 Un processus de sélection en fonction des besoins

Les employeurs qui considèrent le recrutement des travailleurs immigrants comme un projet en soi font souvent des recherches approfondies pour s'assurer de recruter des travailleurs qui correspondent à leurs besoins. Ces employeurs ayant eu du succès dans leur démarche ont également souvent pris en compte la culture et la religion de leurs futurs travailleurs, pour s'assurer qu'ils pourront bien s'intégrer non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi dans la société d'accueil.

5.3.4 Un accueil et un accompagnement soutenus

Lors de l'accueil, les employeurs ayant vécu une expérience positive sont présents auprès des travailleurs immigrants. Un programme de parrainage ou de mentorat est souvent mis en place et facilite l'intégration de ces derniers. De plus, des évaluations fréquentes permettent aux deux parties de faire les ajustements requis rapidement.

5.3.5 Un soutien à la francisation et à l'intégration en société

Finalement, les employeurs qui vivent une expérience réussie d'intégration de travailleurs immigrants jouent un rôle important dans l'intégration des travailleurs à la communauté. Ils contribuent à la fois à construire un projet de travail adéquat pour les travailleurs immigrants, mais participent aussi à leur projet de vie. Ils offrent aussi un accompagnement et un soutien à la francisation qui apparaissent essentiels. Cet encadrement lié à la francisation bénéficie à l'entreprise en facilitant l'intégration et permet de conserver les employés à long terme, puisque ceux-ci devront éventuellement passer des examens de français pour demeurer au Québec.

L'encadré 5.1 fournit quelques exemples des pratiques de gestion favorisant l'intégration des travailleurs immigrants. Ces exemples sont issus des résultats de notre recherche.

Encadré 5.1 – Les pratiques de gestion favorisant l'intégration des travailleurs immigrants

Pratiques de gestion	Exemples de mesures
Recrutement et sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de stratégies d'attraction spécifiques aux travailleurs immigrants - Participation à des foires et à des salons d'emplois - Collaboration avec des centres d'emplois et/ou des organismes en lien avec les travailleurs immigrants - Recours à des partenaires externes (p. ex., firme de recrutement) - Adaptation des tests de sélection pour les travailleurs immigrants - Analyse des équivalences de formation et d'expérience obtenues à l'étranger - Prise en considération de l'origine et du bagage culturel des travailleurs immigrants - Implication des dirigeants dans le processus de sélection des candidats immigrants - Évaluation de la capacité d'adaptation des travailleurs immigrants (tout particulièrement lors d'un recrutement à l'étranger)
Accueil, sensibilisation et formation	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des employés en amont - Accueil adapté aux travailleurs immigrants - Assignation d'un compagnon ou d'un parrain aux travailleurs immigrants - Suivi personnalisé de la part des ressources humaines ou des dirigeants - Offre de cours de langue - Adaptation de la formation au besoin pour les travailleurs immigrants - Mise en place des accommodements nécessaires (religieux ou autres) - Recours à des partenaires externes pour la formation des employés
Gestion de la performance et de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des cadres aux préjugés et aux stéréotypes pouvant entraîner une évaluation subjective de la performance des candidats - Gestion de la performance axée sur les résultats - Communication d'objectifs clairs et précis - Présence d'un dialogue fréquent entre l'employeur et les travailleurs immigrants - Suivi personnalisé auprès des travailleurs immigrants
Intégration sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Implication de l'employeur pour favoriser l'accueil (p. ex., recherche de logement, achat de nourriture pour les premiers jours, octroi d'un moyen de transport, octroi d'un moyen de communication, etc.) - Accompagnement des travailleurs immigrants par les travailleurs locaux pour les tâches hebdomadaires - Invitation des travailleurs immigrants aux activités sociales à l'extérieur de l'entreprise

Sommaire

Ce chapitre nous a permis d'analyser les résultats de notre étude à la lumière de la recension des écrits effectuée au chapitre 2. Nous avons pu constater que les résultats de notre recherche amènent un éclairage nouveau à la littérature sur le sujet, puisqu'à notre connaissance aucune étude n'a été effectuée auprès d'employeurs en région sur le même sujet.

Plusieurs parallèles peuvent être tracés entre la recension des écrits et les résultats obtenus lors des entretiens. Les besoins identifiés des immigrants dans la revue de littérature semblent correspondre à ceux observés par les employeurs. Cependant, le contexte particulier de la pénurie de main-d'œuvre qui amène certains employeurs à recruter à l'étranger change la donne. En effet, les travailleurs immigrants peuvent souvent compter davantage sur leur employeur pour les aider à s'intégrer socialement et professionnellement, ce qui contribue grandement à leur adaptation.

D'ailleurs, les résultats semblent démontrer que, pour les employeurs, la taille de l'entreprise et l'emplacement géographique ont une incidence sur la capacité d'attirer, d'intégrer et de retenir des travailleurs immigrants. En ce qui touche à la littérature concernant la gestion de la diversité, les recommandations émises par les chercheurs semblent s'appliquer à des entreprises de plus grande taille, dont les processus sont formalisés. Les entreprises interrogées sont des PME, disposant souvent de peu de ressources et d'un nombre d'employés limité. On ne peut donc pas transposer directement les recommandations en gestion de la diversité, même si les grands principes demeurent. De manière instinctive, les organisations rencontrées ayant vécu une expérience positive avec des travailleurs immigrants qualifiés ont mis en place la majorité des recommandations que l'on retrouve dans la littérature. Ces éléments n'avaient pas été identifiés comme ayant une influence dans le cadre de notre revue de la documentation et peuvent constituer des avenues de recherche intéressantes.

Nous avons également pu constater certaines différences dans les réponses des participants selon leurs caractéristiques et leurs expériences antérieures avec des travailleurs immigrants. Aucune étude recensée au chapitre 2 ne faisait mention de l'influence des expériences antérieures.

Finalement, l'analyse des résultats nous a permis de formuler un certain nombre de recommandations qui pourront être utiles aux dirigeants, gestionnaires et professionnels RH des entreprises en région. On constate que l'un des éléments parmi les plus importants, sinon le plus important, est celui de la culture et des valeurs de l'organisation, ceux-ci se reflétant dans les attitudes des gestionnaires et des employés. Les employeurs fiers de leur culture d'ouverture partagent ce sentiment avec leurs employés, ce qui incite à la fois les dirigeants et les employés à participer au

processus d'intégration des immigrants. En ce sens, tout comme la gestion de la diversité répond à des préoccupations sociales, l'intégration des travailleurs immigrants semble elle aussi être le fait de citoyens corporatifs conscients du rôle qu'ils ont à jouer dans le développement d'une société inclusive, et ce, même si le premier impératif demeure celui de combler la pénurie de main-d'œuvre. Le besoin est le même pour tous les employeurs, mais la manière d'aborder la question et la volonté (ou non) de s'impliquer dans la démarche apparaît être la clé du succès.

Chapitre 6 - Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous présentons les différentes contributions de notre étude au sujet de l'influence que la culture organisationnelle, les valeurs de gestion, les attitudes et les pratiques de gestion des employeurs en région peuvent avoir sur l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Nous espérons que cet apport permettra d'élargir différents champs du savoir et qu'il sera une source d'enrichissement pour les praticiens, les employeurs et les professionnels RH. Dans un deuxième temps, nous exposons les limites de l'étude, avant de conclure en proposant certaines avenues pour de futures recherches.

6.1 Les contributions de l'étude

À notre connaissance, cette étude est la première à prendre pour sujet l'influence de la culture organisationnelle, des valeurs de gestion, des attitudes et des pratiques de gestion des employeurs en région sur l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Notre étude contribue en ce sens à l'élargissement des connaissances et peut, par le fait même, exercer une influence positive sur le travail des professionnels de GRH ainsi que sur celui des employeurs en région.

6.1.1 Les contributions à l'élargissement des connaissances

Cette étude a permis de développer un cadre conceptuel regroupant les variables susceptibles d'influencer l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. En effet, à partir de la recension des écrits effectuée au chapitre 2, nous avons pu développer un modèle-synthèse ainsi qu'un cadre conceptuel. Les résultats obtenus ont permis de confirmer que ces deux figures correspondent bien à la réalité des employeurs en région qui semblent réussir à attirer, intégrer et retenir la main-d'œuvre immigrante. Les résultats de notre recherche permettent de déterminer les variables de la culture organisationnelle, les valeurs de gestion, les attitudes et les pratiques de gestion qui ont un impact sur l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants chez les employeurs de la région de l'Estrie. À la lumière des résultats obtenus, on constate que les employeurs qui se disent ouverts et qui ont une attitude positive à l'égard des immigrants ont des pratiques d'accueil et d'intégration adaptées à ces derniers, ce qui facilite grandement leur intégration au sein de l'organisation.

Les résultats obtenus confirment les résultats d'études effectuées par certains auteurs mentionnés dans le chapitre 2. La recherche nous a aussi permis d'identifier des éléments non traités dans la

recension des écrits. Entre autres, tous les employeurs (n=10) ont mentionné que le recrutement de travailleurs immigrants était motivé par le grand besoin en main-d'œuvre. La pénurie de main-d'œuvre en tant que principale motivation pour l'embauche de travailleurs immigrants constitue d'ailleurs une variable qui peut avoir une influence sur le cadre conceptuel présenté à la figure 2.5.

Notre étude porte sur un sujet relativement peu étudié et peu documenté. En effet, on constate que peu d'auteurs ont étudié la problématique de l'attraction, de l'intégration et de la rétention des travailleurs immigrants en région selon la perspective des employeurs. Une revue de la littérature consacrée aux immigrants qualifiés effectuée par Al Ariss *et al.* (2012) a mis en lumière le fait que les études sur les carrières des migrants se concentraient principalement sur les migrants avec des niveaux de compétences faibles. Notre étude vient pallier en partie ce manque en analysant l'attraction et l'intégration de travailleurs spécialisés qui répondent à un besoin spécifique de main-d'œuvre des entreprises. De plus, la littérature sur l'intégration des travailleurs immigrants selon la perspective de l'employeur est pratiquement inexistante. Le choix d'interviewer des employeurs au lieu des immigrants est un apport méthodologique important puisque les études précédentes avaient en majorité été effectuées avec des répondants immigrants. Les entretiens avec les employeurs ont permis de voir la question sous un autre jour et de découvrir des éléments pertinents qui permettent de comprendre comment les attitudes et les pratiques des employeurs peuvent contribuer à l'identification de bonnes pratiques et à la mise en place d'ajustements nécessaires (au besoin). Al Ariss et Ozbilgin (2010) ont souligné l'importance d'effectuer davantage de recherche pour comprendre en quoi les attitudes des institutions peuvent être contre-productives. Notre démarche nous a permis d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations. En ce sens, la contribution de notre recherche se situe dans cette nouvelle perspective, qui participe à l'élargissement de ce champ du savoir.

Finalement, il est intéressant de constater que les participants à cette étude n'ont pas beaucoup insisté sur la rétention des travailleurs immigrants. Il semble que ce facteur soit peu important pour les employeurs qui se concentrent davantage sur leur attraction et leur intégration. Un autre fait intéressant à mentionner est l'absence de politiques de gestion de la diversité chez les employeurs. Dans la recension des écrits, plusieurs auteurs mettaient de l'avant l'importance d'une telle politique. Les entretiens réalisés avec les employeurs nous permettent de constater que leur taille fait en sorte que plusieurs d'entre eux (n=5) n'ont pas de département RH ou n'en ont pas fait mention. Les pratiques de gestion de ces employeurs diffèrent en ce sens de celles proposées par les auteurs, ce qui nous permet de constater que la réalité des PME en région et que les enjeux liés à l'attraction, à l'intégration et à la rétention des travailleurs immigrants chez ces employeurs sont encore relativement peu connus. Cette étude fait ainsi ressortir l'importance de

prendre en considération la taille et l'emplacement géographique des entreprises lorsque l'on étudie la gestion de la diversité.

6.1.2 Les contributions à la pratique

Les résultats de notre étude peuvent servir de référence pour les dirigeants, les gestionnaires et les professionnels RH d'entreprises en région. En effet, ils peuvent guider ces derniers dans la modification de leurs attitudes et de leurs pratiques afin de favoriser l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. De plus, notre étude présente certaines recommandations aux organisations à la suite de l'analyse des résultats obtenus.

Il est actuellement difficile d'évaluer jusqu'à quel point les dirigeants sont conscients de l'influence de leur culture organisationnelle, de leurs valeurs de gestion, de leurs attitudes et de leurs pratiques de gestion sur l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Notre étude a permis de mettre en lumière cette influence et permet ainsi aux employeurs de constater quelles attitudes et quels comportements favorisent l'attraction et l'intégration des travailleurs venant de l'étranger. De plus, notre recherche peut aider les gestionnaires à s'inspirer des pratiques de gestion d'employeurs qui font face à des enjeux similaires.

Enfin, nos résultats peuvent permettre d'éveiller les gestionnaires à l'importance d'impliquer les employés dans ce genre de démarche. On constate en effet que, lorsque les employés sont sensibilisés, ils paraissent davantage prédisposés à adopter une attitude d'ouverture à l'égard des immigrants. De plus, le fait de ne tolérer aucun comportement discriminatoire de la part des employés et d'intervenir rapidement donne, dès l'arrivée des immigrants, le ton au sein de l'entreprise quant à l'attitude à adopter envers eux.

D'un point de vue managérial, les meilleures pratiques identifiées sont : A) une culture d'ouverture; B) une sensibilisation et une formation adéquates des employés et des dirigeants; C) un processus de sélection établi en fonction des besoins et adapté aux travailleurs immigrants; D) un accueil et un accompagnement soutenu; E) un soutien à la francisation et à l'intégration dans la société d'accueil. Ces recommandations pour les dirigeants, les gestionnaires et les professionnels RH sont inspirées par les résultats de notre recherche.

6.2 Les limites de la recherche

Comme toute recherche, notre étude comporte certaines limites qu'il convient de mentionner.

En premier lieu, notre méthode de recherche, soit les entrevues semi-dirigées, peut comporter une part de subjectivité. Cette méthode laisse en effet place à certains biais personnels de la part

du participant et de l'intervieweur, tant au moment de la collecte de données que lors de l'analyse. L'un et l'autre peuvent commettre des erreurs ou omettre de mentionner des éléments importants. De plus, la subjectivité de l'interviewé, son degré de confiance envers l'intervieweur, son degré de compréhension des questions et sa capacité à formuler et à exprimer sa pensée peuvent avoir une incidence sur les réponses obtenues lors des entretiens. Il convient également de noter que le nombre de participants ayant traité d'une variable n'est pas nécessairement représentatif de l'importance de celle-ci. L'intervieweur peut en effet avoir insisté sur un élément lors de l'entretien dans le but d'obtenir des précisions. Certains participants peuvent aussi avoir oublié d'en discuter ou sont peut-être tout simplement incapables de répondre à la question de l'intervieweur. Finalement, lors de l'analyse des résultats, les opinions personnelles et les préjugés du chercheur peuvent influencer les résultats.

Une deuxième limite est imputable au fait que notre grille de recherche est composée de questions « ouvertes ». L'avantage de ces questions est d'offrir une plus grande liberté aux participants. Ce type de questions peut cependant donner des résultats moins précis et ciblés que ceux obtenus par l'entremise de questions « fermées » contenues dans un questionnaire. De plus, il est également possible qu'un participant ait omis de mentionner une variable bien qu'elle ait une influence sur notre problématique, soit par oubli ou par manque de temps.

La non-représentativité de nos résultats constitue une troisième limite de notre étude. En effet, nous avons réalisé des entretiens avec seize participants travaillant au sein de dix entreprises situées dans la région de l'Estrie, soit un petit échantillon ciblé d'employeurs localisés dans une seule et même région administrative. Nous avons sélectionné un échantillon de répondants assez restreint afin de pouvoir effectuer une analyse approfondie. Compte tenu du caractère exploratoire de notre étude, l'entrevue nous a permis d'obtenir une information riche susceptible de fournir un portrait plus complet des éléments à considérer en lien avec l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants chez les employeurs de la région de l'Estrie. Cependant, force est d'admettre que nos résultats ne peuvent pas être généralisés.

Ensuite, l'échantillon sélectionné représente une autre limite de notre étude. En effet, les données ont été recueillies auprès de propriétaires-dirigeants, de superviseurs et de professionnels RH. Il aurait été intéressant d'interroger d'autres acteurs impliqués, comme les travailleurs locaux et immigrants, pour obtenir leur point de vue sur la question. De plus, nos résultats ont été obtenus uniquement par nos contacts avec des employeurs ayant à leur emploi des travailleurs immigrants. Les employeurs qui n'ont pas embauché de travailleurs immigrants n'ont pas accepté de participer à notre étude. Ceci constitue évidemment une limite, puisque nous n'avons recueilli et analysé que les points de vue d'employeurs ayant possiblement déjà une attitude plus

positive et une ouverture à l'égard des immigrants. Par conséquent, nos résultats ne sont pas représentatifs de tous les employeurs.

Finalement, les résultats analysés proviennent aussi d'une seule des cinq régions participant au vaste projet de recherche dans lequel s'inscrit ce mémoire. Il aurait été intéressant de comparer les perceptions d'employeurs provenant de davantage de régions afin d'observer les similitudes et les différences.

6.3 Les avenues de la recherche

Le processus de recherche nous a permis d'entrevoir également d'autres pistes de recherche auxquelles les prochaines études devront s'attarder au-delà du projet de recherche actuel. Plusieurs avenues de recherche peuvent ainsi être suggérées par la présente étude.

Dans un premier temps, bien que notre recherche soit maintenant parvenue à son terme, le projet de recherche dans lequel elle s'inscrit se poursuit. Les résultats obtenus et utilisés dans ce mémoire pourront ainsi être utilisés dans le cadre d'analyses ultérieures. Ces résultats pourront être mis en relation avec les résultats obtenus en sondant des employeurs situés dans d'autres régions et participant au même projet. Des études futures gagneraient également à comparer la situation de l'Estrie avec ce qui se fait dans d'autres régions du Québec.

Ensuite, malgré la difficulté de généraliser les résultats obtenus, cette étude a permis d'identifier certaines variables influençant l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Il serait intéressant de tester nos résultats auprès d'un plus grand échantillon de répondants, et ce, par le biais d'un outil de collecte de données comme le questionnaire. À partir de la recension des écrits et de l'analyse de ces résultats, les variables les plus fréquentes pourraient être reprises pour élaborer un questionnaire et tester notre modèle-synthèse présenté au schéma 5.1. Cette étude par questionnaire pourrait être menée auprès des employeurs, ou encore auprès de professionnels de l'Ordre des conseillers en RH pour tester empiriquement certains aspects du modèle. Une autre avenue pertinente serait de valider le cadre conceptuel au moyen d'études de cas effectuées auprès d'employeurs ciblés. Une analyse plus en profondeur d'une seule organisation à la fois permettrait de mettre en lumière les liens entre les différentes variables du modèle et de confirmer ou d'infirmer certains d'entre eux.

En ce qui a trait aux différentes populations, il serait intéressant de reproduire cette étude auprès d'entreprises n'ayant pas de travailleurs immigrants. Bien que les premières tentatives de collecte de données auprès de ces employeurs ne se soient pas avérées fructueuses, des études subséquentes pourraient être à nouveau tentées. Il serait également intéressant d'obtenir le point de

vue des travailleurs immigrants employés dans des entreprises situées en région. En effet, la majorité des études recensées que nous avons évoquées au chapitre 2 et auxquelles ont participé des immigrants se concentraient sur les barrières et les difficultés des travailleurs immigrants à trouver un emploi. Interroger des travailleurs immigrants en situation d'emploi permettrait également de déterminer si les perceptions des employeurs relatives aux éléments favorisant leur attraction, leur intégration et leur rétention sont justes et correspondent aux leurs. Une autre avenue en lien avec la perspective individuelle serait celle d'interroger les femmes immigrantes, qui représentent une population moins étudiée et dont la situation apparaît plus complexe d'après ce que laisse transparaître la recension des écrits. Enfin, des études auprès des organismes communautaires et des instances gouvernementales seraient également pertinentes afin d'optimiser la valeur ajoutée des ressources investies sur l'intégration des immigrants.

Un fait intéressant et qui n'était pas mentionné par les auteurs recensés au chapitre 2 est le recours à des agences pour effectuer du recrutement à l'étranger. Dans de futures études, les chercheurs intéressés par la question pourraient notamment chercher à comprendre quels facteurs font en sorte que les entreprises ont recours à des agences externes, si le phénomène est présent dans toutes les régions ou uniquement dans certaines, et s'il est propre à certains secteurs d'activités.

Afin d'explorer davantage le sujet, des études futures gagnent à explorer l'intégration professionnelle des immigrants en adoptant d'autres perspectives théoriques, comme celle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des parties prenantes.

Finalement, étant donné l'évolution démographique du Québec et l'accueil de nouveaux immigrants qui arrivent chaque année dans la province, il serait intéressant de reproduire l'étude dans quelques années afin de voir si les perceptions des employeurs en région ont changé. Il y a quelques années, le gouvernement du Québec avait modifié la grille de sélection des immigrants pour tenir compte de leur formation et de leur adéquation avec les besoins de main-d'œuvre du Québec, car il estimait que la grille de sélection ne tenait pas suffisamment compte des possibilités réelles d'emploi des immigrants. Cette modification a eu une incidence sur le taux d'immigrants francophones, qui a chuté de 62 % à 42 % au cours des cinq dernières années (Sirois, 2017). Pour corriger la situation, le ministère de l'Immigration a revu la grille de sélection en mars 2017 afin d'accorder plus de points aux immigrants qui connaissent le français. Il serait intéressant de suivre l'évolution de la situation puisque les compétences des immigrants et la connaissance du français font partie des enjeux mentionnés par les employeurs de la région de l'Estrie.

Sommaire

En somme, ce dernier chapitre a permis de prendre la mesure des apports et des limites de notre étude ainsi que d'énumérer les nouvelles avenues de recherche qu'elle suggère. En matière d'apports, notre étude a confirmé l'influence de la culture organisationnelle, des valeurs de gestion, des attitudes et des pratiques de gestion des employeurs en région sur l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants.

En ce qui concerne les limites de notre étude, la méthodologie utilisée – dont l'objectif est d'explorer et d'approfondir les connaissances sur un sujet – limite cependant la généralisation des résultats obtenus. Notre choix méthodologique nous a toutefois permis d'identifier des variables qui influencent l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants et qui pourraient être réutilisées pour l'élaboration d'un questionnaire destiné à être distribué à un plus grand nombre d'entreprises et susceptible de nous permettre d'obtenir des résultats quantifiables et précis. C'est une des avenues de recherche que nous proposons afin de tester le cadre conceptuel et le modèle-synthèse auprès d'un plus grand échantillon. Les chercheurs intéressés par la question pourraient également interroger d'autres acteurs, soit les employeurs en région n'ayant pas fait appel aux services de travailleurs immigrants et les travailleurs immigrants eux-mêmes. Enfin, nous suggérons de reproduire notre étude dans quelques années afin de suivre l'évolution de la situation.

Bibliographie

Alis, David, Besseyre des Horts, Charles-Henri, Chevalier, Françoise, Fabi, Bruno et Jean-Marie Peretti (2011). *GRH – Une approche internationale*, 3e édition, Bruxelles, Groupe de Boeck, 911 p.

Arcand, Sébastien *et al.* (2016). « Travailleurs immigrants et compétitivité des régions du Québec: de la gestion des ressources humaines à la collaboration multipartite », *projet de recherche Action Concertée 2016-2018 (FQRSC)*, [document non publié], 17 p.

Ariss, Akram Al (2010). « Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development », *Career Development International*, vol. 15, no 4, p. 338-358.

Ariss, Akram Al, Iris Koall, Mustafa Özbilgin et Vesa Suutari (2012). « Careers of skilled migrants: towards a theoretical and methodological expansion », *Journal of Management Development*, vol. 31, no 2, p. 92-101.

Ariss, Akram Al et Marian Crowley-Henry (2013). « Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions », *Career Development International*, vol. 18, no 1, p. 78-96.

Ariss, Akram Al et Mustafa Özbilgin (2010). « Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France », *Thunderbird International Business Review*, vol. 52, no 4, p. 275-285.

Arthur, Michael B. et Denise M. Rousseau (1996). « Introduction: The Boundaryless Career as a new Employment Principle » dans Michael B. Arthur et Denise M. Rousseau (eds.), *The Boundaryless Career: A new Employment Principle for New Organizational Era*, New York, Oxford University Press, p. 3-17.

Arthur, Michael B., Claman P.H. et Defillipi R.J. (1995). « Intelligent enterprise, intelligent career », *Academy of Management Executive*, vol. 9, no. 4, p. 7-20.

Baklid, Bente, Cowan, Allison, MacBridg-King, Judith et Aretha Mallet (2005). *Optimiser les talents des minorités visibles: une affaire de bon sens - Guide de l'employeur*, Rapport, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 124 p.

Ballesteros Leiva, Félix (2014). *Une étude sur les relations entre l'articulation travail-famille et le bien-être des travailleurs à mobilité à l'international*, [thèse de doctorat], Rennes, Université de Rennes 1, 336 p.

Barney, Jay (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

Bergh, Riana Van Den et Yvonne Du Plessis (2012). « Highly skilled migrant women: a career development framework », *Journal of Management Development*, vol. 31, no 2, p. 142-158.

Berscheid, Ellen et Elaine Hatfield (1969). *Interpersonal attraction*, Reading, Addison-Wesley, coll. Topics in social psychology, 129 p.

Bourdarbat, Brahim et Gilles Grenier (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*, rapport, Montréal, CIRANO, 181 p. Récupéré de http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/ETU_ImmigrProsperite_BouardbatGrenier.pdf

Brassard, Geneviève (2002). *Les variables influençant la rétention des rapatriés*, [mémoire], Montréal, HEC Montréal, 155 p.

Brulhart Franck, Guieu Gilles et Lionel Maltese (2010). « Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités », *Revue française de gestion*, no. 204, p. 83-86. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm>

Byrne, Donn Erwin (1971). *The attraction paradigm*, New York, Academic Press, coll. Personality and psychopathology, 474 p.

Coates, Kim et Stuart C. Carr (2005). « Skilled immigrants and selection bias: A theory-based field study from New Zealand », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 29, no 5, p. 577-599.

Commission nationale (2011). *Le vieillissement de la main-d'œuvre et l'avenir de la retraite : des enjeux pour tous, un effort de chacun*, Rapport synthèse de la commission nationale, Québec, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, 146 p. Récupéré de https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/GD_rapport_commission_nationale.pdf.

Cornet et Manal El Abboubi (2013). « Gérer la diversité dans le secteur public: pratiques et conditions de succès », *Gestion*, vol. 37, no 4, p. 57-66.

Cornet et Philippe Warland (2006). *L'entreprise et la diversité - Quelles mises en pratique?*, Belgique, DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances de la Commission Européenne, 54 p.

Cornet et Philippe Warland (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Liège, Ministère de l'Économie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine, 57 p.

Crowley-Henry, Marian, O' Connor, Edward et Akram Al Ariss (2016). « Portrayal of Skilled Migrants' Careers in Business and Management Studies: A Review of the Literature and Future Research Agenda », *European Management Review*, DO:10.1111/emre.12072, 20 p.

Dietz, Joerg, Chetan Joshi, Victoria M. Esses, Leah K. Hamilton et Fabrice Gabarrot (2015). « The skill paradox: explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no 10, p. 1318-1334.

Doherty, Noeleen, Julia Richardson et Kaye Thorn (2013). « Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream », *Career Development International*, vol. 18, no 1, p. 97-112.

Dubois, Didier, Pelletier, Émilie et Denis Morin (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 272 p.

Ellis, Burcu Akan (2013). « Freelancing eagles: interpretation as a transient career strategy for skilled migrants », *Journal of Management Development*, vol. 32, no 2, p. 152-165.

Fabre, Catherine, Gatignon Turnau, Anne-Laure et Séverine Ventolini (2012). « Les stratégies de reconversion des sportifs professionnels : une lecture par les carrières intelligentes. » *@GRH*, vol. 5, no 4, p. 113-137.

Fossland, Trine (2013). « Negotiating future careers: A relational perspective on skilled migrants' labour market participation », *Journal of Management Development*, vol. 32, no 2, p. 193-203.

Groutsis, Dimitria et Peter C. Arnold (2012). « Tracking the career decisions and experience of migrant elites: The case of South African-trained medical professionals in the Australian labour market », *Health Sociology Review*, vol. 21, no 3, p. 332-342.

Hakak, Luciana Turchick et Akram Al Ariss (2013). « Vulnerable work and international migrants: a relational human resource management perspective », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 22, p. 4116-4131.

Institut statistique du Québec (ISQ), 2014, *Perspectives démographiques du Québec et des régions*, 2011-2016, 124 p.

Isakovic, Adrienne A. et Mary Forseth Whitman (2013). « Self-initiated expatriate adjustment in the United Arab Emirates: a study of academics », *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, vol. 1, no 2, p. 161-186.

Jackson, Susan E. et Aparna Joshi (2011). « Work team diversity », dans S. Zedeck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol 1, p. 651-686.

Kamanzi, Pierre Canisius, (2006). *Influence du capital humain et du capital social sur les caractéristiques de l'emploi chez les diplômés postsecondaires au Canada*, [thèse de doctorat], Québec, Université Laval, 451 p.

Latulipe, Denis, Sylvie St-Onge, Claudia Gagné, Felix Ballesteros-Leiva et Marie-Ève Beauchamp-Legault (2017). *La transition travail-retraite au Québec : un enjeu économique et organisationnel* [document inédit], Montréal, HEC Montréal, 23 p.

Mahadevan, Jasmin et Jana Sibylle Zeh (2015). « Third-country graduates and their transition to the German labor market: Understanding dominant identity categories, strangeness and agency in context », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 34, no 4, p. 325-345.

Mayer, Robert et Francine Ouellet (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Gaëtan Morin éditions, 537 p.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2015). *Tendances récentes en migrations internationales*, Montréal, Gouvernement du Québec. Récupéré de http://www.midi-gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Tendances_migrations_juin2015.pdf

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2016). *Présence en 2016 des immigrants admis au Québec*, Montréal, Gouvernement du Québec. Récupéré de http://www.midi-gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Presence2016_admisQc.pdf

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2017). *Gens d'affaires*, Montréal, Gouvernement du Québec. Récupéré de <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/gens-affaires/index.html>. (A)

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2017). *L'immigration humanitaire au Québec*, Montréal, Gouvernement du Québec. Récupéré de <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/immigration-humanitaire/immigration-humanitaire/index.html>. (B)

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (2017). *Secrétariat à la région métropolitaine*, Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Récupéré le 13 juin 2017 de <http://www.mamot.gouv.qc.ca/secretariat-a-la-region-metropolitaine/>.

Morin, Denis et Olivier Dauphin-Daffe (2014). « La conceptualisation de la marque employeur », dans Pascal Paillé (dir.), *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines – Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 262 p.

Morin, Lucie, Renaud, Stéphane et Anne-Marie Fray (2014). « Qu'est-ce qui attire le plus ? La formation, les avantages novateurs ou l'éthique ? », dans Pascal Paillé (dir.), *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines – Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 262 p.

Organisation de coopération et de développement économiques (2013). *Les migrations internationales en chiffres*, Genève, Nations Unies. Récupéré de <https://www.oecd.org/fr/els/mig/les-migrations-internationales-en-chiffres.pdf>

Portenseigne, Gilles (2000). *Focus sur les minorités visibles. Étude sur « les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises*, Québec, Emploi-Québec, Alpa et Québec Multi-Plus, 53 p.

Poupart, Jean, Deslauriers, Pierre et Lionel H-Groulx (1997). *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 280 p.

Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Éditions Dunod, 256 p.

Saba, Tania et Simon L. Dolan (2013). *La gestion des ressources humaines – Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 5e édition, Montréal, Éditions du renouveau pédagogique Inc., 757 p.

Savoie-Zajc, Lorraine (1997). « L'entrevue semi-dirigée » dans *Recherche sociale*, 3^e édition, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 529 p.

Sidanius, Jim et Felicia Pratto (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*, Cambridge, Cambridge University Press, 412 p.

Sirois, Alexandre (2017). *Où sont passés les immigrants francophones?*, La Presse, Montréal. Récupéré le 12 novembre 2017 de <http://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/alexandre-sirois/201711/12/01-5143263-ou-sont-passes-les-immigrants-francophones.php>

St-Onge, Sylvie, Audet, Michel, Haines, Victor et André Petit (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 706 p.

St-Onge, Sylvie, Guerrero, Sylvie, Haines, Victor et Jean-Pierre Brun (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 5^e édition, Montréal, Chenelière Éducation, 5^e édition, 460 p.

St-Onge, S. (2007). « Vers des milieux de travail et une société plus favorables à la conciliation travail- famille », sous la direction de M. Jézéquel, *Les accommodements raisonnables: quoi, comment, jusqu'ou ?*. Des outils pour tous, Montréal, Édition Yvon Blais, p. 165-202.

Sullivan, Sherry E. et Michael B. Arthur (2006). « The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility », *Journal of Vocational Behavior*, no. 69, p. 19-29.

Tajfel, Henri, Billig, Michael G., Bundy, R. P. et Claude Flament (1971). « Social categorization and intergroup behaviour », *European Journal of Social Psychology*, vol. 1, no. 2, p. 149–178.

Turner, John C., Hogg, Michael A., Oakes, Penelope J., Reicher, Stephen D. et Margaret S. Wetherell (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*, Oxford, B. Blackwell, 244 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle et David Rolland (2011). *Gestion des ressources humaines - Typologies et comparaisons internationales*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 350 p.

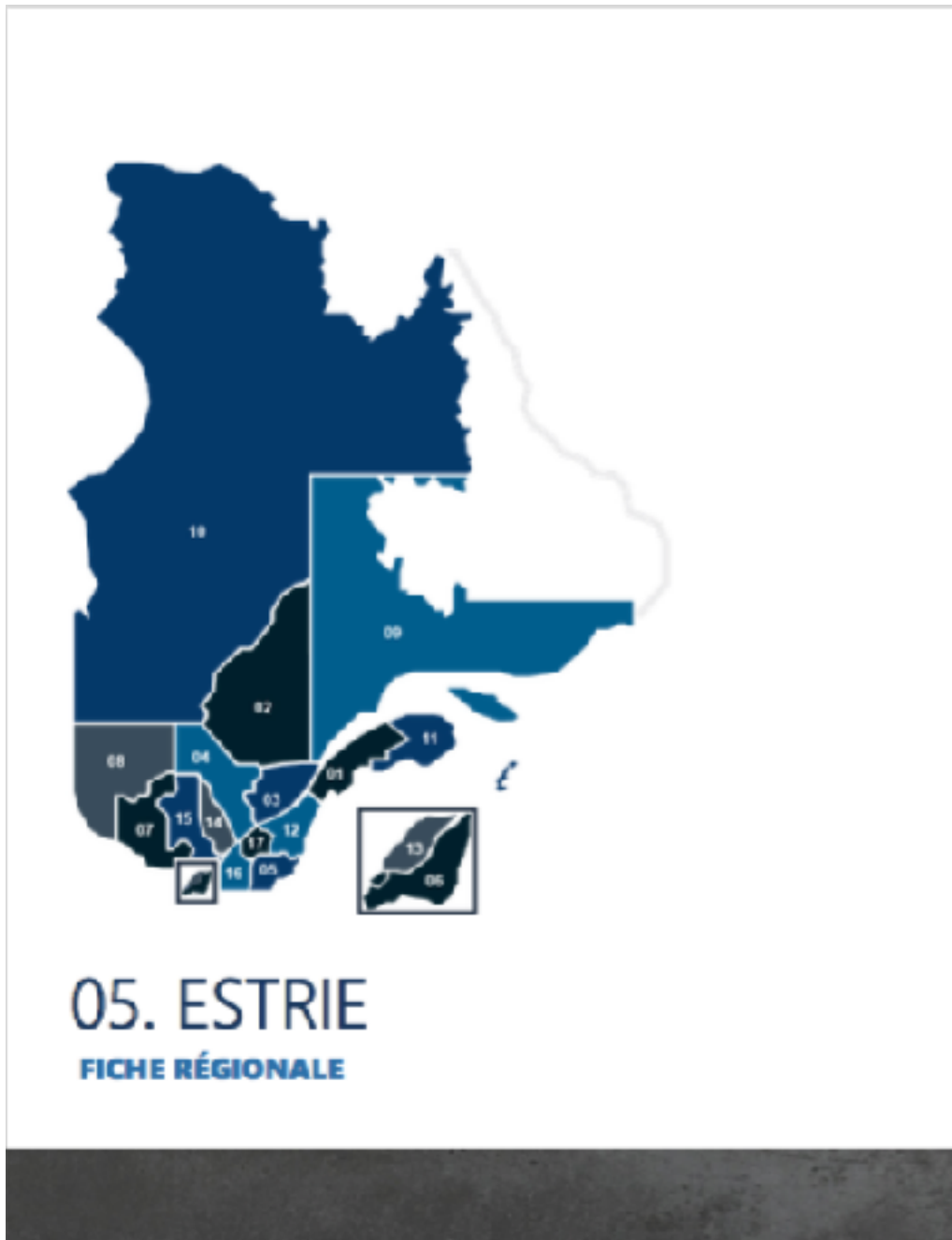
Valat, Emmanuel (2016). « Inégalités d'accès à l'emploi selon l'origine immigrée et réseaux de relations : que nous enseignent les recherches récentes ? », *Revue d'économie politique*, vol. 126, no 2, p. 213-256.

Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 624 p.

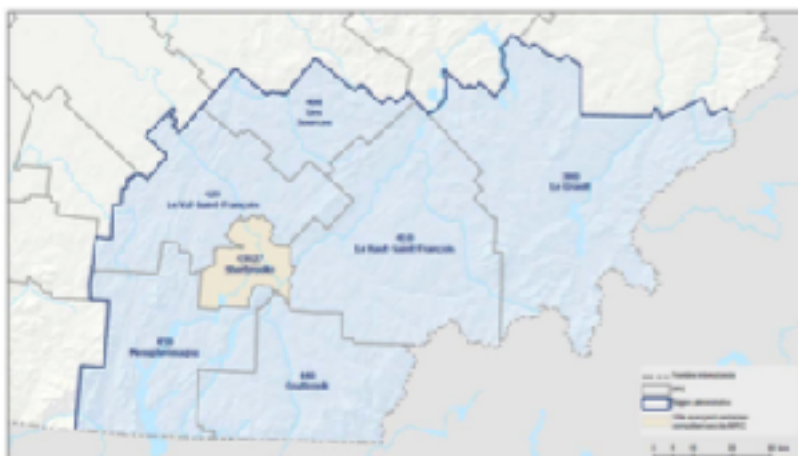
Zikic, Jelena (2015). « Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no 10, p. 1360-1381.

Annexes

Annexe A - Fiche régionale de l'Estrie



CARTE DE LA RÉGION¹



PROFIL DÉMOGRAPHIQUE

Population selon le genre et l'âge moyen, Estrie et ensemble du Québec, 2016²

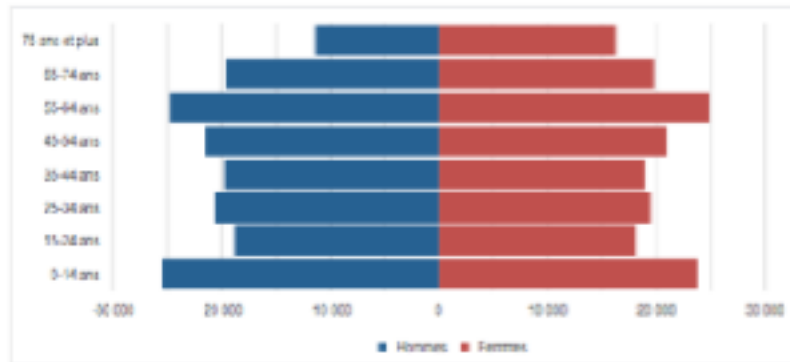
	Estrie	Ensemble du Québec	% de l'ensemble du Québec
Population totale	324,0 k	8 326,0 k	3,9 %
Hommes	162,0 k	4 136,7 k	3,9 %
Femmes	162,0 k	4 189,3 k	3,9 %
Âge moyen	42,2 ans	41,9 ans	—
Hommes	42,2 ans	41,0 ans	—
Femmes	44,2 ans	42,8 ans	—

¹ Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (2016). Région administrative 05. En ligne. https://www.mamvt.gouv.qc.ca/les-estrie/publiques/organisation_municipales/estrie/Region_05.pdf

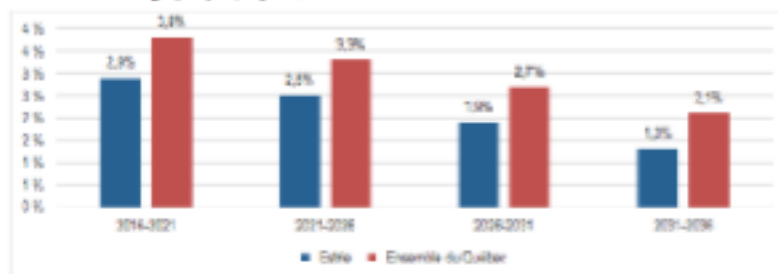
² Institut de la statistique du Québec (2017). Population selon le genre, l'âge et le sexe. En ligne. https://www.istat.qc.ca/fr/publications/rapports/indicateurs-demographiques/2017/age_sexes

En termes de population, l'Estrie se classe au 11^e rang parmi les 17 régions administratives de la province. La région présente une densité de population de 3,9 habitants/km² et une importante population anglophone (8,4 % des habitants). Les principales villes sont Sherbrooke (164 538 habitants) et Magog (26 824 habitants).

Population selon le groupe d'âge et le sexe, Estrie, 2016⁴



Croissance démographique projetée, Estrie et ensemble du Québec⁵



Selon les prévisions démographiques, la population estrienne en âge de travailler (15 à 64 ans) continuera de décroître d'ici 2031, de façon plus prononcée que dans l'ensemble de la province.⁶

¹ Institut de la statistique du Québec (2017). Estimation de la population des municipalités du Québec. En ligne, <http://www.istat.qc.ca/fr/indicateurs/population-demographie/estimation-population>. 15/03/2018.

² Institut de la statistique du Québec (2017). Population selon le groupe d'âge et le sexe. En ligne, <http://www.istat.qc.ca/fr/indicateurs/population-demographie/estimation-population>.

³ Institut de la statistique du Québec (2017). Population selon le groupe d'âge et le sexe. En ligne, <http://www.istat.qc.ca/fr/indicateurs/population-demographie/estimation-population>.

⁴ Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (2017). Région Estrie. En ligne, <http://www.economie.gouv.qc.ca/pages/regions/estrie/>.

⁵ <http://www.economie.gouv.qc.ca/pages/regions/estrie/>.

⁶ <http://www.economie.gouv.qc.ca/pages/regions/estrie/>.

Répartition de la population de 25 à 64 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint, Estrie et ensemble du Québec, 2016 (en %)¹

Niveau de scolarité	Estrie	Ensemble du Québec
Aucun diplôme	17,4	12,9
Diplôme d'études secondaires	18,3	18,2
Certificat ou diplôme d'une école de métier	19,4	17,2
Certificat ou diplôme d'un collège ou cégep	18,9	20,9
Certificat, diplôme ou grade universitaire	26,0	30,8

MARCHÉ DU TRAVAIL

Caractéristiques du marché du travail, Estrie et ensemble du Québec, 2016²

Indicateurs	Estrie	Ensemble du Québec	% de l'ensemble du Québec
Population active	163,0 k	4 448,3 k	3,7 %
Emploi	153,0 k	4 133,1 k	3,7 %
Emploi à temps plein	120,7 k	3 344,0 k	3,6 %
Emploi à temps partiel	32,4 k	789,1 k	4,1 %
Chômage	9,0 k	315,2 k	3,1 %
Taux d'activité	63,2 %	64,6 %	—
Taux de chômage	6,1 %	7,1 %	—
Taux d'emploi	56,5 %	60,0 %	—
Durée moyenne de chômage	19,3 semaines	21,3 semaines	—

Évaluation des besoins de main-d'œuvre

Selon les dernières données disponibles, 28 500 postes seront à pourvoir sur le marché du travail en Estrie sur un horizon 2015-2018, en raison d'une croissance de 5 000 postes et de 23 500 départs à la retraite³.

ÉCONOMIE

En Estrie, le revenu disponible par habitant s'établit à 25 000 \$, comparativement à 20 007 \$ pour l'ensemble du Québec (2016).

¹ Institut de la statistique du Québec (2017). Répartition de la population de 25 à 64 ans selon le plus haut niveau de scolarité atteint. En ligne. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/92-625-x/2017001/article/00001.htm>

² Institut de la statistique du Québec (2017). Caractéristiques du marché du travail, population de 15 ans et plus, en 2016. En ligne. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/92-625-x/2017001/article/00001.htm>

³ Martin Noël (2016). « L'Estrie manque de main-d'œuvre » dans La Tribune. En ligne. <http://www.lettrescollectives.ca/estrie-manque-de-main-doeuvre-2016/06/24/1628243442016/>

Répartition (%) des emplois selon les secteurs d'activité, Estrie et ensemble du Québec, 2015¹⁴

Secteur d'activité	Estrie	Ensemble du Québec
Primaire	4,0	2,1
Secondaire – Fabrication	16,8	11,9
Secondaire – Construction	5,2	5,7
Tertiaire	74,0	80,3

Le secteur manufacturier constitue l'un des principaux moteurs de la croissance économique dans la région estrienne. Bien que le secteur tertiaire soit légèrement moins prédominant que dans l'ensemble du Québec, le secteur des services semble parmi les plus porteurs pour l'avenir de la région. Selon Emploi-Québec, les « sous-secteurs de l'assurance et de l'immobilier, de la santé, des services aux entreprises et des services professionnels sont les plus dynamiques »¹⁵. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information continuent de prendre de l'expansion dans la région.

Principaux secteurs manufacturiers (par code SCIAN, fabrication), 2012¹⁶

Par nombre d'établissements (n)	Par nombre d'emplois
Produits métalliques (102)	Produits en caoutchouc et en plastique (2 076)
Produits en bois (93)	Produits en bois (1 646)
Machines (75)	Machines (1 571)

L'Estrie compte deux universités situées à Sherbrooke (Université de Sherbrooke et Université Bishop's), de même que deux collèges (la Cégep de Sherbrooke et le Collège Champlain, à Lennoxville). De plus, quatre commissions scolaires se partagent les sept MRC de l'Estrie et emploient un nombre important de travailleurs.

Principaux employeurs de l'Estrie, 2012¹⁷

Employeur	Secteur d'activité	Nombre d'employés
Université de Sherbrooke	Éducation	6 826
CHUS	Santé et services sociaux	6 200
Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke	Éducation	4 940
Rombardier Produits récréatifs Inc.	Fabrication	2 737
CSSS-LIGS	Santé et services sociaux	2 735
Ville de Sherbrooke	Administration	2 233
Commission scolaire des Borroméens	Éducation	2 126
Commission scolaire des Hauts-Cantons	Éducation	1 381

¹⁴ Ministère de l'Économie (2016). Portail économique des régions du Québec. En ligne, page 51. http://www.economie.gouv.qc.ca/lesregions/estrie/secteurs/secteurs/estrie/regions/portail_economique.aspx

¹⁵ Jobsoce (2014). Le marché de l'emploi en Estrie en 2014. En ligne, <http://www.jobsoce.com/estrie/le-marche-de-l-emploi-en-estrie-en-2014/>

¹⁶ Institut de la statistique du Québec (2016). Statistique principale de l'activité manufacturière. En ligne, http://www.istat.gouv.qc.ca/statistiques/estrie/estrie/5sectors/secteur_manufacturier/5_2011.htm

¹⁷ Emploi-Québec (2012). Les 500 plus grands employeurs de l'Estrie. En ligne, <http://www.emploi-quebec.gouv.qc.ca/fredon/fichiers/pdf/regions/Estrie/500-employeurs.pdf>

Wazonite IG inc.	Fabrication	1 281
Mouvement Desjardins	Services financiers	1 187



Quelques articles de presse

- [Sherbrooke se démarque sur le plan économique](#) (Journal de Montréal, 3 août 2017)
- [L'Estrie manque de main-d'œuvre](#) (La Presse, 22 septembre 2016)
- [Ralentissement des immigrants : l'Estrie parmi les plus déçues](#) (La Tribune, 22 mars 2015)

IMMIGRATION

Migrations internationales et interprovinciales¹⁴

Année	Internationales			Interprovinciales		
	Immigrants	Émigrants	Solde	Entrants	Sortants	Solde
2013-2014	1 264	176	1 078	391	821	-430
2014-2015	1 178	97	1 082	343	914	-571
2015-2016	1 428	100	1 328	408	867	-479

Nombre et caractéristiques de la population immigrante, Estrie et Québec, 2011¹⁵

Caractéristiques	Estrie		Ensemble du Québec	
	Nombre	%	Nombre	%
Population immigrante	14 760	4,9 %	974 895	12,6 %
Période d'immigration				
Avant 1971	1 935	13,1 %	151 825	15,6 %
1971-1980	1 575	10,7 %	115 640	11,9 %
1981-1990	1 375	9,3 %	130 660	13,4 %
1991-2000	2 740	18,6 %	196 925	20,1 %
2001-2005	2 825	19,1 %	157 425	16,1 %
2006-2011	4 315	29,2 %	223 400	22,9 %
Connaissance du français et de l'anglais				
Français seulement	6 150	41,7 %	176 750	26,4 %
Français et anglais	7 105	48,1 %	486 255	50,8 %

¹⁴ Institut de la statistique du Québec (2017). Migrations internationales et interprovinciales. En ligne, http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/tables/ROG/indicateurs/migrations/migrations_mig_305.htm

¹⁵ Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2014). Population immigrée au Québec et dans les régions en 2011 : caractéristiques générales. En ligne, http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/recherches-statistiques/PopulationImmigree_QC_CaracteristiquesGenerales_2011.pdf. La catégorie d'immigration et le taux de chômage des immigrants ne sont pas disponibles par région administrative.

Connaisent le français	13 255	89,9 %	772 005	79,2 %
Anglais seulement	935	6,3 %	159 575	16,4 %
Ni français ni anglais	565	3,8 %	43 256	4,4 %
Principaux pays de naissance				
France	2 130	14,4 %	-	-
États-Unis	1 675	12,7 %	-	-
Colombie	1 195	8,1 %	-	-
Bosnie-Herzégovine	775	5,3 %	-	-
Maroc	510	3,5 %	-	-
Algérie	485	3,3 %	-	-
République dém. du Congo	355	2,4 %	-	-
Afghanistan	340	2,3 %	-	-
Belgique	325	2,2 %	-	-
Chine	325	2,2 %	-	-

Parmi la population immigrante, on retrouve 45,8 % de femmes et 54,4 % d'hommes. En outre, près du tiers (31,8 %) des immigrants dans la région ont moins de 30 ans. La région accueille également un nombre croissant d'étudiants internationaux, notamment à l'Université de Sherbrooke ou l'Université Bishop's.

Selon le recensement 2016, 3 940 personnes immigrantes admises entre 2011 et 2016 au Québec habitent la région de Sherbrooke, dont 1 740 personnes réfugiées¹⁵.

Politiques en matière d'immigration

La ville de Sherbrooke a été la première ville regroupée à adopter une [Politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes](#). Elle a aussi mis sur pied le Comité des relations interculturelles et de la diversité (CRICD), qui a pour mandat d'« orienter le conseil municipal afin que les actions réalisées dans le plan d'action puissent répondre aux réalités et aux problématiques vécues par les personnes immigrantes »¹⁶.

En plus de bénéficier du programme de régionalisation de l'immigration du ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, Sherbrooke fait également partie des villes de destination pour l'établissement des personnes réfugiées prises en charge par l'État¹⁷. Finalement, il existe plusieurs organismes d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes à Sherbrooke, dont Actions interculturelles, le Service d'aide aux néo-Canadiens (SANC) et Pro-Gaston-Estre.

La MRC des Sources a également adopté une [politique d'accueil](#) en 2014.

¹⁵ Statistique Canada (2017). Catégorie d'admission et type de demandeur. Québec, 2016. En ligne.

<http://www12.statcan.gc.ca/nos/c-recensement/2016/total/00000001-eng.htm>

¹⁶ Je suis Sherbrooke (2017). Gros! Sherbrooke. En ligne.

<http://www.lessherbrooke.ca/de-sab-sherbrooke/sherbrooke-est-establi-a-sherbrooke/>

¹⁷ Les autres villes sont : Québec, Drummondville, Yvanhoïville, Trois-Rivières, Gatineau, Lével, Saint-Jérôme, Joliette, Longueuil-Brossard, Saint-Hyacinthe et Dorval, Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (s.d.). Plan d'action du gouvernement du Québec pour l'accueil et l'intégration des personnes réfugiées sélectionnées à l'étranger. En ligne. <http://www.immigration-quebec.ca/wp-content/uploads/2015/04/ActionPlanImm2013-2015.pdf>