

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**L'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs et
travailleuses issus.es de l'immigration en région:
perspectives individuelle et organisationnelle**

par
Marie Lachapelle

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Comportement organisationnel et ressources humaines)

Décembre 2021

© Marie Lachapelle, 2021

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**L'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs et
travailleuses issus.es de l'immigration en région:
perspectives individuelle et organisationnelle**

Présentée par :

Marie Lachapelle

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Isabelle Lebreton Miller
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Sylvie St-Onge
HEC Montréal
Directrice de recherche

Sébastien Arcand
HEC Montréal
Codirecteur de recherche

Jean-Pierre Dupuis
HEC Montréal
Membre du jury

Annie Cornet
HEC Liège
Examinatrice externe

Yves Plourde
HEC Montréal
Représentant du directeur de HEC Montréal

Résumé

Au sein des pays développés, de plus en plus de gouvernements adoptent des politiques favorisant la régionalisation de l'immigration pour encourager le développement économique des régions. Cette thèse explore les facteurs organisationnels et individuels qui influencent l'attraction, l'intégration et la rétention des employés immigrants au sein des entreprises localisées en région au Québec. Au Québec, la population immigrante est concentrée dans la grande région métropolitaine de Montréal où son taux de chômage y est plus élevé que celui de la population locale. Or, malgré l'adoption de politiques gouvernementales visant à favoriser l'immigration partout dans la province, les régions du Québec sont aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre qui touche tous les secteurs d'activité et surtout des PME.

Toutefois, l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants représentent un défi pour les employeurs localisés en région. En effet, les immigrants préfèrent souvent s'installer dans les grands centres urbains pour diverses raisons (p. ex., accès à un groupe ethnique d'appartenance, perspective de carrière, accès aux ressources comme les écoles, les transports). De plus, les études montrent que la diversité ethnoculturelle en entreprise apporte des avantages, mais aussi des inconvénients pour les employeurs. D'une part, un personnel diversifié peut s'avérer une source d'atouts en matière d'innovation et de performance des équipes, des organisations et des sociétés. D'autre part, il peut aussi alimenter des préjugés et des biais qui vont entraîner des problèmes de communication, des tensions et des conflits nuisibles au développement d'une identité commune, de l'altruisme, de la coopération ou de la cohésion et, ultimement, à la performance organisationnelle.

Considérant les défis d'attirer et de retenir les immigrants en région ainsi que les incidences potentielles divergentes de la diversité, il apparaît crucial de mieux comprendre comment en faire un avantage stratégique et une source de valeur ajoutée et d'en minimiser les risques à tous les niveaux hiérarchiques, et ce, principalement au sein des organisations localisées en région. Les deux premières études de cette thèse visent cet

objectif en menant des entretiens auprès de 70 gestionnaires et dirigeants travaillant au sein de 60 entreprises localisées dans six régions de la province de Québec au Canada. La première étude vise à mieux comprendre comment les **schémas mentaux à l'égard de la diversité** (van Knippenberg et coll., 2004, 2013) adoptés par des gestionnaires et dirigeants à l'emploi d'entreprises localisées en région influencent l'évolution de leurs pratiques de gestion. Ils permettent d'identifier trois schémas mentaux à l'égard de la diversité — l'appréhension, la responsabilisation et la mobilisation—, chacun ayant des influences particulières sur les pratiques liées à l'embauche, l'accueil, l'intégration et la rétention des immigrants en région. S'inspirant du modèle de la **boîte noire de la gestion des ressources humaines** (Boxall et Purcell, 2011), le second article montre comment les convictions de l'équipe de direction sont cruciales, puisqu'elles influencent les stratégies et pratiques RH, les actions des cadres intermédiaires, le climat ou la culture d'inclusion, et ultimement, les résultats sur le plan de l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants en région tout autant que la performance organisationnelle. Finalement, afin de favoriser le succès de l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants en région, la troisième étude innove en explorant 1) la satisfaction des immigrants à l'égard de leurs possibilités ou de leurs expériences de travail dans une région et 2) la façon dont ils engagent leur **agentivité humaine** (human agency, Bandura, 2006) pour améliorer leur satisfaction au travail et à la vie lorsqu'ils vivent dans des régions. Les résultats de groupes de discussion et d'entrevues avec 41 immigrants nous permettent de les classer dans un tableau deux par deux : satisfaits, insatisfaits, axés sur le travail et axés sur la communauté. En tant qu'agents, cette étude montre que les immigrants développent deux grandes stratégies qui ont un impact sur leur satisfaction : cognitive et comportementale.

Cette thèse contribue au développement des connaissances et de la pratique. Toutefois, si leur méthodologie, exclusivement qualitative, comporte une valeur ajoutée, les résultats de nos études ne peuvent pas être généralisés et devront faire l'objet d'approches quantitative et longitudinale. Les efforts doivent se poursuivre afin d'aider les employeurs à attirer, intégrer et retenir les travailleurs immigrants en région et dans leur emploi, et ce,

au bénéfice des employés (locaux et immigrants), des employeurs, des communautés et de la société dans son ensemble.

Mots clés : Immigration, schéma mental à l'égard de la diversité, boîte noire des ressources humaines, gestion de la diversité ethnoculturelle, satisfaction, attraction, intégration, rétention, régionalisation de l'immigration, pratiques de ressources humaines

Méthodes de recherche : Recherche qualitative, groupe de discussion, entretiens.

Abstract

Among developed countries, many governments use policies that encourage regionalization of immigration in order to stimulate economy in rural areas. This thesis explores organizational and individual factors that influence attraction, integration and retention of immigrant employees in companies located in regional areas of Quebec. In Quebec, immigrant population is concentrated in Montréal metropolitan area where its unemployment rate is higher than locals. Despite having adopted policies that help spread immigration across the province, regions of Quebec are facing an important labour shortage that affects all service areas and mostly SMEs.

However, attraction, integration and retention of immigrants is a challenge for regional employers. Most of the time, immigrants prefer to settle in broader urban areas where they have more incentives (access to their ethnic group, career opportunities, access to resources like education and transportation). Also, studies have shown that ethnocultural diversity at work has advantages, but also disadvantages for employers. On one hand, diversity can foster innovation and increase performance of teams, organizations and societies. On the other hand, prejudice and bias can promote communication issues and conflicts that are damaging to the development of a shared identity commune, altruism, and co-operation or cohesion, which in turn impacts organizational performance.

Considering the challenges of attracting and retaining immigrants in the regions, as well as the potential divergent impacts of diversity, it seems crucial to better understand how to make it a strategic advantage and a source of added value, and to minimize the risks at all hierarchical levels, especially within organizations located in regions. The first two studies of this thesis aim at this objective by conducting interviews with 70 managers and executives working in 60 companies located in six regions of the province of Quebec in Canada. The first study aims to better understand how the **diversity mindsets** (van Knippenberg et al., 2004, 2013) adopted by managers and executives working for companies located in the regions influence the evolution of their management practices. We identify three diversity mindsets -- apprehension, empowerment and mobilization --

each of which has particular influences on practices related to hiring, welcoming, integrating and retaining immigrants in the regions. Drawing on the **black box model of human resource management** (Boxall and Purcell, 2011), the second paper shows how the beliefs of the management team are crucial, as they influence HR strategies and practices, the actions of middle managers, the climate or culture of inclusion, and ultimately, the outcomes of attracting, integrating, and retaining regional immigrant workers as well as organizational performance. Finally, in order to support the success of attraction, integration, and retention of immigrants in regions, the third study breaks new ground by exploring 1) immigrants' satisfaction with their work experience in a region and 2) how they engage their **human agency** (Bandura, 2006) to improve their job and life satisfaction while living in regions. The results of focus groups and interviews with 41 immigrants allow us to categorize them in a two-by-two table: satisfied, dissatisfied, work-oriented, and community-oriented. As agents, this study shows that immigrants develop two main strategies that impact their satisfaction: cognitive and behavioural.

This thesis contributes to the development of knowledge and practice. However, while its exclusively qualitative methodology has added value, the results of our studies cannot be generalized and will require quantitative and longitudinal approaches in future research projects. Efforts must continue to help employers attract, integrate and retain immigrant workers in their regions and in their jobs, to the benefit of employees (local and immigrant), employers, communities and society as a whole.

Keywords: immigration, diversity mindsets, black box of human resource management, ethnocultural diversity management, job satisfaction, attraction, integration, retention, regionalization of immigration, human resources practices.

Research methods: Qualitative research, focus groups, interviews.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	vii
Table des matières.....	ix
Liste des tableaux et des figures	xiii
Liste des abréviations.....	xv
Remerciements.....	xviii
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....	1
1.1 La problématique.....	1
1.1.1 La diversité ethnoculturelle grandissante	2
1.1.2 Une réalité avec un grand impact dans les organisations	3
1.1.3 L’art de gérer la diversité.....	5
1.2 Le contexte et la question de recherche.....	7
1.2.1 Le contexte socio-économique au Canada et au Québec.....	7
1.2.2 La régionalisation de l’immigration au Québec	9
1.2.3 La question de recherche	10
1.3 Les contributions de la thèse	12
1.3.1 Apports aux champs des connaissances	13
1.3.2 Apports méthodologiques.....	14
1.3.3 Apports aux travailleurs immigrants	16
1.3.4 Apports aux organismes sociaux et aux sociétés	16
1.4 Plan des chapitres et composition de la thèse par articles.....	17
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE.....	20
2.1 Programme de recherche dans lequel s’insère cette étude	20
2.1.1 Résumé du projet Actions concertées.....	20
2.1.2 Ma thèse dans le projet	21
2.1.3 Autres travaux.....	22
2.2 Collecte de données.....	23
2.2.1 Entretiens	24
2.2.2 Groupes de discussion	26

2.2.3 Données complémentaires	28
2.3 Analyse des données	29
CHAPITRE 3	32
Article 1 - L'importance des schémas mentaux en matière de diversité : étude exploratoire auprès d'employeurs localisés en région	32
Introduction	33
Revue de la documentation	34
Méthodologie	36
Résultats	37
Le schéma mental d'appréhension	39
Le schéma mental de responsabilisation	42
Le schéma mental de mobilisation	45
Discussion	48
Références	52
CHAPITRE 4	59
Article 2- Comment les dirigeants font la différence ? La boîte noire de la gestion de la diversité.....	59
Introduction	60
Perspective théorique : le modèle de la boîte noire de la GRH.....	62
Méthodologie	64
Résultats	66
Les convictions des dirigeants des entreprises localisées en région	68
Les attitudes et les actions des cadres intermédiaires et des professionnels RH.....	73
Perceptions des employés à l'égard de la culture organisationnelle	76
Résultats aux niveaux individuel et organisationnel	79
Discussion	82
Références	87
CHAPITRE 5	96
Article 3- Immigrants' Satisfaction with Regional Employment: A Human Agency Perspective	96
Introduction	97

Literature Review	98
Obstacles to Immigrants' Life Satisfaction, particularly for Those Settled in Regions	98
The Agency Perspective: Coping with Obstacles to Life Satisfaction	99
Method.....	101
Results	103
Immigrants' Satisfaction Profiles	103
Immigrants' Satisfaction Strategies.....	109
Discussion	116
References	120
CHAPITRE 6 : CONCLUSION	127
6.1 Résumé des contributions des articles.....	128
6.2 Résumé des contributions pratiques	130
6.3 Un regard critique sur la régionalisation de l'immigration.	133
6.4 Limites.....	135
6.5 Conclusion.....	137
BIBLIOGRAPHIE	139
Annexe 1 : Grille d'entretien semi-dirigé avec les employeurs en région.....	I
Annexe 2 : Modèle de groupe de discussion sur l'emploi des immigrants en région.....	IV
Annexe 3 : Guide de codage du projet Actions concertées.....	VII
Annexe 4 : Formulaire d'approbation éthique	IX

Liste des tableaux et des figures

Tableau A : Pratiques organisationnelles de gestion de la diversité.....P.6

Tableau 1.1 : Liens entre les schémas mentaux à l'égard de la diversité des participants travaillant au sein d'entreprises localisées en région et leurs pratiques de gestion....P.38

Tableau 2.1: Les incidences des convictions des employeurs localisés en région en matière de diversité.....P. 83

Table 3.1: Immigrants' strategies to improve their satisfaction with their job and their region satisfaction.....P. 109-110

Figure A : Déroulement de la collecte de données de la thèse.....P. 23

Figure 2.1 : Modèle de la boîte noire de la gestion de la diversitéP. 67

Figure 3.1: Typology of immigrant's satisfaction profiles regarding working in a regionP. 103

Liste des abréviations

CA : Chaudière-Appalaches

CN : Capitale Nationale

CQ : Centre-du-Québec

ES : Estrie

LAU : Laurentides

MAU : Mauricie

MON : Montérégie

MTL : Montréal

OECD : Organisation de coopération et de développement économiques

RMR : Région Métropolitaine de recensement

À Jacqueline Cardinal et Gérard Laniel

Remerciements

Merci à mes directeurs, Sébastien Arcand et Sylvie St-Onge qui m'ont fait confiance et ont su me guider à travers ce projet de recherche et mon doctorat. Leur patience et leur persévérance m'ont permis de me rendre jusqu'ici. Merci aux membres de mon jury Annie Cornet, Jean-Pierre Dupuis, Isabelle Le Breton Miller pour leurs commentaires et leur soutien. Merci aux professeurs qui ont marqué mon parcours à Montréal, en particulier Ann Langley et Ariane Ollier-Malaterre, et à Lyon, Tessa Melkonian, Christophe Haag et Philippe Jacquart. Merci aux encouragements de notre directeur de programme Jacques Robert et à Guy Paré pour sa compréhension. Merci à Marie-Christine Albert pour son accompagnement en enseignement. Merci à Nathalie Bilodeau qui a fait que tout soit un peu plus facile, à Marie-France Courtemanche-Bell pour son écoute et son soutien et à l'équipe du programme du doctorat.

Merci à tous ceux qui ont participé à mon projet. Les organismes avec lesquels j'ai collaboré ont été généreux et accueillants et m'ont donné l'espoir qu'ensemble, nous pouvons améliorer les conditions des immigrants en région. Merci aux personnes immigrantes qui ont répondu aux questions des entretiens et groupes de discussion, ce fut extrêmement inspirant de m'entretenir avec vous. Je suis infiniment reconnaissante aux organismes subventionnaires, au CRSH et au Fonds de recherche du Québec — Société et culture pour son généreux financement pour mon doctorat et mon stage hors Québec, ainsi qu'à la bourse Pierre Alajarin, à la fondation HEC Montréal et à la famille Jeta-Rachel Chebat.

Finalement, je remercie mes chers collègues et amis, Sarah, Xavier, Linda, Audrey-Anne et tous les doctorants que j'ai rencontré pendant ce parcours, ce fut un plaisir de vous côtoyer. Votre soutien, vos idées et votre entrain m'ont motivée à avancer. Merci à ceux qui m'ont offert ou ont effectué des relectures. Merci à mes collègues à l'AECS, à l'ARC et au CIUSS qui m'ont permis de m'exprimer dans des activités à l'extérieur du monde académique. Merci à Suicide Action Montréal qui fut pour moi une aire de croissance et de connexion précieuse.

J'aimerais remercier du fond du cœur mes proches qui m'ont soutenu dans les dernières années. Merci à mes amis qui ont été présents du début à la fin, Colleen, Maxim et Christina. Merci à Gabriel, à Véronique et à Michèle pour leur inspiration, leurs encouragements et leur patience. Pour finir, merci à Caroline, Anne et Louis et le reste de ma famille d'avoir cru en moi et d'avoir toujours su m'accompagner.

Chantal et François, mes parents, qui ont traversé de grands changements de vie dans les années de mon doctorat, ont été un modèle d'adaptation et de persévérance. Ils ont nourri ma curiosité intellectuelle et m'ont aidée à tous les niveaux pour trouver ma voie, m'épanouir et voir le positif dans mes choix. Leur amour et leur ouverture d'esprit m'ont donné la force de me rendre au bout de ce parcours universitaire et je suis chanceuse d'avoir pu le faire avec leur compréhension et leur appui. Ils m'ont donné la passion d'apprendre, l'envie d'enseigner et le désir de comprendre les autres qui sont à la base de la chercheuse que je deviens. Merci pour tout.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Le premier chapitre introduit la littérature sur laquelle la thèse s'appuie. Tout d'abord, la problématique, à laquelle nous répondons dans trois articles empiriques, sera introduite. Par la suite, le contexte spécifique de cette thèse ainsi que les bases théoriques sélectionnées et les écrits scientifiques mobilisés pour répondre à la problématique seront résumés. Ensuite, les contributions de la thèse seront présentées. Dans le chapitre suivant, la méthodologie employée pour cette thèse sera présentée.

1.1 La problématique

Dans la plupart des pays de notre économie globalisée, où les frontières sont plus perméables et les échanges économiques entre les pays plus faciles, la diversité ethnoculturelle est une dimension d'une importance grandissante pour les organisations (Hansen & Steirstad, 2017). À la source de cette réalité, l'immigration augmente pour deux principales raisons. Premièrement, certains pays développés qui ont besoin de plus de main-d'œuvre adoptent des politiques de plus en plus ouvertes (Chand & Tung, 2019). Deuxièmement, l'immigration permet à des personnes d'accéder à une meilleure qualité de vie, personnelle et professionnelle, lorsqu'ils quittent un pays où leur situation est difficile (Layard, 2005). Du côté managérial, les pratiques des entreprises qui embauchent des immigrants tentent de favoriser l'intégration professionnelle de ces derniers dans leur organisation, mais ce n'est pas chose facile pour les gestionnaires (Barak, 2017 ; Leslie, 2019). Du côté individuel, bien qu'on ait besoin d'eux et qu'ils s'attendent à de meilleures perspectives professionnelles dans le pays d'accueil, les immigrants ont des difficultés à s'épanouir professionnellement (Groutsis, 2020). Cette section traite des raisons qui expliquent l'augmentation de l'immigration, des conséquences positives et négatives de cette augmentation et des effets de ces différents éléments sur les attitudes des employeurs et la vie professionnelle des immigrants. Finalement, nous présentons la gestion de la diversité et la responsabilité managériale.

1.1.1 La diversité ethnoculturelle grandissante

La croissance du nombre d'immigrants et d'immigrantes représente un défi, tout autant qu'une nécessité pour les milieux de travail et l'économie des sociétés développées. En 2019, la population immigrante s'élève à 272 millions de personnes et représente 3,5 % de la population (DESA, 2019)¹.

Les conflits politiques ont historiquement eu un impact sur le nombre de personnes qui se déplacent d'un pays à l'autre, comme la France qui a vu son taux d'immigration augmenter après la Seconde Guerre mondiale (Sabatier & Boutry, 2006). C'est également le cas pour les ententes, comme la formation de l'Union européenne, qui facilitent les échanges humains entre les pays (DESA, 2019). D'autres circonstances récentes, par exemple les guerres, les conflits politiques, la criminalité et les désastres climatiques, ont entraîné une immigration importante dans les pays voisins et les pays développés. C'est le cas au Canada, où 127 370 personnes ont demandé l'asile entre janvier 2011 et 2019, dont 44 560 d'origine syrienne, suite aux conflits dans ce pays (Mendicino, 2020).

Les pays développés s'appuient notamment sur la main-d'œuvre immigrante pour contrer la baisse importante du taux d'activité dans la population, en raison du vieillissement de la population et de la baisse du taux de natalité (Fougère et al., 2004). En particulier, les politiques des États-Unis, du Canada et de l'Australie sont les plus attrayantes pour les immigrants qui viennent combler un besoin de main-d'œuvre (Chand & Tung, 2019). L'embauche de personnel immigrant en réponse à une pénurie de main-d'œuvre disponible n'est pas une nouveauté (MacKenzie & Forde, 2009 ; Rodriguez, 2004), mais elle est de nos jours plus essentielle que jamais, car suite à la fin de la récession de 2009, on constate que les pays développés ont été freinés par le manque de personnel (Hayes, 2020). Ainsi, l'immigration de personnes qualifiées, sélectionnées selon les critères mis en place par le pays d'accueil pour leur potentiel de contribution à la population active a augmenté au Canada, en Australie et aux États-Unis (Chand & Tung, 2019). De leur côté,

¹ Une personne immigrante est née à l'extérieur du pays où elle réside et travaille de façon permanente (McAuliffe & Ruhs, 2017).

les pays en développement bénéficient aussi de l'immigration depuis les années 1960 pour alimenter leur croissance économique (Bove & Elia, 2017; OCDE, 2018).

Tout d'abord, les immigrants qualifiés ou économiques ont des compétences et des expériences spécifiques, recherchées par les pays d'accueil. Les responsables de recrutement n'hésitent pas à solliciter des talents clés à l'international pour pourvoir les postes disponibles, même si cela implique de payer les coûts d'une relocalisation (Arcand, 2018). On parle de plus en plus de « carrière sans frontière » pour le personnel qualifié, car il peut profiter d'ouvertures professionnelles partout dans le monde (Arthur, 2005). Cela a entraîné une « guerre des talents » alors que les pays se font compétition pour les candidats compétents (Beechler & Woodward, 2009). Le personnel qualifié issu de l'immigration devient un avantage stratégique économique pour plusieurs pays (Zikic et al., 2010).

Cependant, il ne s'agit pas seulement de candidats qualifiés.² En effet, les immigrants sont une ressource essentielle pour pourvoir tous types de postes disponibles. Comme les immigrants s'installent le plus souvent dans les grandes villes (Bell et al., 2010 ; Scott & Brindley, 2012), plusieurs nations tentent d'encourager la régionalisation des candidats (Chand & Tung, 2019). Des travailleurs non qualifiés sont donc aussi recherchés, par exemple, dans le domaine de l'agriculture, où les travailleurs étrangers sont nécessaires (Gravel et al. 2003). Ce sont ces régions rurales qui attirent l'attention de nombreux chercheurs dans les dernières années. Ce contexte interpelle à la fois par son importance dans le développement socio-économique, mais également pour ses défis individuels augmentés.

1.1.2 Une réalité avec un grand impact dans les organisations

² Dans le contexte de cette thèse, nous abordons la problématique de pénurie de main-d'œuvre en région, pour laquelle des postes ne nécessitant pas ou peu de qualifications sont également à combler. Ainsi, bien que nous nous appuyions sur la littérature faisant référence aux immigrants qualifiés, aux politiques d'immigration économique et à la participation sur le marché sur travail, nous considérons tous les immigrants.

La diversité ethnoculturelle en entreprise apporte de nombreux avantages, surtout à long terme (Putnam, 2007). Des individus diversifiés à tous les niveaux de hiérarchie contribueront à la performance organisationnelle (Smulowitz et al, 2019). La performance des équipes est souvent supérieure (Erhardt et al., 2003 ; Miller & Triana, 2009 ; Roberson & Park, 2007) et l'innovation est bonifiée par la présence d'individus diversifiés (Hewlett et al., 2013 ; Ofori-Dankwa & Julian, 2014). Cependant, à court terme, cela peut nuire au développement d'une identité commune (Putnam, 2007) en alimentant des préjugés et des biais (Bove & Elia, 2017), des problèmes de communication et des conflits (Pelled, 1996). Les employeurs peuvent donc percevoir la diversité avec beaucoup de réserves. Par exemple, ils hésitent parfois à embaucher des immigrants surqualifiés par crainte qu'ils ne restent que peu de temps en poste (Martinez et al., 2014). De nombreuses études explorent la perception des individus sur l'attitude envers l'immigration, mais deux courants semblent expliquer ces attitudes : la politique économique et la politique psychologique (Hainmueller & Hopkins, 2014). C'est-à-dire que selon des arguments basés sur la contribution économique ou sur les conséquences culturelles globales (à petite échelle dans leur entreprise et à plus grande échelle dans la société) les employeurs peuvent voir l'immigration comme un fardeau ou une contribution appréciée au marché de l'emploi.

Les effets positifs et négatifs de la diversité ethnoculturelle dans les organisations et les attitudes ambiguës des employeurs par rapport à l'immigration sont des facteurs qui pourraient expliquer que plusieurs personnes d'origine immigrante peinent à se trouver un emploi. Les statistiques montrent que dans certains pays industrialisés, comme l'Australie, la Belgique et la France, le taux de chômage de la population immigrante est plus élevé que celui de la population locale. En Belgique, par exemple, en 2015, le personnel de 25 à 64 ans a un taux de chômage de 7 % pour les natifs et natives et de 17 % pour les gens nés à l'étranger (OCDE, 2018). Cela est vrai malgré le grand besoin de main-d'œuvre et la croissance de l'immigration en réponse à cette pénurie (MacKenzie & Forde, 2009 ; Rodriguez, 2004). Lorsqu'elles en trouvent un, il s'agit souvent d'un poste qui ne correspond pas à leur potentiel (Lee, 2005) ou pour lequel ils sont surqualifiés (Ledent et al., 2014). Par exemple, en Europe, les immigrants font face à plus de difficultés économiques et liées à l'emploi (p. ex. des emplois temporaires, opportunités

d'emploi dans leur domaine limitées) que les locaux (Kalantaryan, et al 2021). Ces difficultés au niveau de l'embauche concernent la langue, les préjugés les équivalences de formations, etc. (p. ex. Kaushik & Drolet, 2018 ; Boudarbat & Grenier, 2012). Ce ne sont que davantage de défis à résoudre pour les gestionnaires.

1.1.3 L'art de gérer la diversité

Pour intégrer cette population qui fait face à des défis d'insertion professionnelle connus, plusieurs mesures sont mises en place par les entreprises, qui ont un rôle social important dans la gestion de la diversité (Hansen & Seierstad, 2017). La **gestion de la diversité** est différente des initiatives basées sur la « discrimination positive » (p. ex. É.-U.), qui visent à ce que tous soient traités le plus également possible, et sur « l'équité en emploi » (p. ex. Canada), qui cherche à rétablir un équilibre en favorisant des groupes discriminés (Agocs & Burr, 1996). La gestion de la diversité est plutôt une manière volontaire pour les gestionnaires d'accepter et d'adapter à leur convenance (Edelman et al., 2001) la réalité imposée par toutes formes de diversité (Thomas & Ely, 1996). La gestion de la diversité n'est pas imposée par des lois, comme celles entourant les quotas de représentation des groupes discriminés (Agocs & Burr, 1996). Au contraire, l'approche de la gestion de la diversité, au-delà de viser l'égalité sociale, est plus orientée vers les bienfaits économiques possibles. Kulik (2014 : 139) le propose : « nous devons nous souvenir que les organisations font la gestion de la diversité en s'attendant à un retour sur investissement (traduction de l'auteur) ». Cependant, les pratiques peuvent varier significativement entre les pays, puisque ceux-ci ont tendance à défendre à différents niveaux l'égalité de traitement entre tous (discrimination positive) contre le traitement de faveur envers les groupes minoritaires (équité en emploi) (Klarsfeld, 2010). Cela est donc reflété dans la manière de voir la diversité et de choisir les pratiques organisationnelles de gestion de la diversité. Le tableau A présente des exemples de pratiques répertoriées dans la littérature.

Ces pratiques organisationnelles ont un coût certain (Jayne & Dipboye, 2004), mais elles ont le pouvoir d'influencer l'échec ou la réussite d'un projet d'immigration (Cerdin et al., 2014). Elles sont adoptées de plus en plus fréquemment par les entreprises (Bartels et al.,

2013). Il n'en reste pas moins qu'elles peuvent amener des conséquences que Leslie (2019) a catégorisées comme : l'effet inverse, le débordement positif, le débordement négatif et le faux progrès. C'est-à-dire que les pratiques en place peuvent amener des effets contraires qui, par exemple, empêchent les personnes immigrantes d'atteindre un poste haut placé, ou qui les favorise ou les défavorise indirectement par rapport aux autres lors du recrutement, ou encore, qui donne la fausse impression d'avoir des pratiques inclusives. Ces pratiques sont nécessaires, non seulement pour aider les personnes immigrantes à intégrer le marché de l'emploi local et vaincre les différents défis professionnels, mais aussi pour que l'entreprise bénéficie des avantages et évite de tomber dans les défis que représentent des équipes diversifiées (Smulowitz et al., 2019; van Veelen & Ufkes, 2019; Wu et al., 2019) et peuvent nuire à la performance organisationnelle (Brodbeck et al., 2011).

Tableau A : Pratiques organisationnelles de gestion de la diversité

Priorités RH	Pratiques de gestion de la diversité
Difficultés de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à des salons d'emplois - Collaboration avec des centres d'emplois ou des organismes communautaires - Recours à des partenaires externes (p. ex., firme de recrutement à l'international)
Embauche et sélection	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation des tests et critères de sélection pour les travailleurs immigrants - Analyse des équivalences de formation et d'expérience à l'étranger - Prise en considération de l'origine et du bagage culturel - Implication des dirigeants dans le processus de sélection des candidats immigrants
Accueil, sensibilisation et formation	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des employés en amont (à l'interne ou offert par un organisme externe) - Accueil adapté aux travailleurs immigrants - Offrir du mentorat ou parrainage aux travailleurs immigrants - Suivi d'intégration avec les ressources humaines ou les gestionnaires - Offre de cours de langue à l'interne ou à l'externe - Adaptation de la formation (langue, outils, vitesse) - Mise en place des accommodements nécessaires (religieux, culturels)
Gestion du rendement et développement de la carrière	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des cadres aux préjugés et aux stéréotypes pouvant impacter l'évaluation de la performance - Gestion de la performance axée sur des résultats objectifs - Établissement d'objectifs clairs et précis - Communication fréquente entre l'employeur et les travailleurs immigrants

Intégration sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Implication de l'employeur dans l'accueil (p. ex., logement, achat de nourriture, moyen de transport, moyen de communication) - Accompagnement des travailleurs immigrants par les travailleurs locaux - Invitation des travailleurs immigrants aux activités sociales
---------------------	--

Source : adapté de Deschênes (2017)

Les employeurs, gestionnaires et autres représentants de l'autorité dans les entreprises ont un impact sur ces pratiques : ils les mettent en place et leur comportement influence l'efficacité de certaines d'entre elles (Kulik, 2014). Ils se basent sur leur compréhension de la valeur ajoutée de la diversité, dans un processus de raisonnement (sensemaking), comme motivation à gérer la diversité (Ng & Sears, 2018). Leurs croyances envers la diversité influencent l'adoption des pratiques, et représentent la première étape pour gérer la diversité (Ng & Sears, 2018). Cependant, nous avons besoin d'études sur ce que les professionnels de ressources humaines font concrètement (Kulik, 2014). Ces derniers ont un pouvoir de décision sur l'application et l'utilisation des pratiques de gestion de la diversité influencées par le dirigeant (Wangrow et al., 2014). Ainsi nos études visent à combler en partie ce besoin en identifiant les schémas mentaux, ou l'ensemble d'attitudes, à l'égard de la diversité des dirigeants et leur lien avec les pratiques des autres gestionnaires et responsables RH et la performance.

1.2 Le contexte et la question de recherche

Cette thèse étudie le phénomène de l'immigration en s'intéressant aux facteurs organisationnels et individuels qui influencent l'attraction, l'intégration et la rétention de la population immigrante au sein des entreprises localisées dans différentes régions du Québec. Cette section présente un portrait de l'immigration au Canada et au Québec afin de situer cette thèse dans son contexte. Par la suite, l'emphase sera placée sur la situation des immigrants dans les régions du Québec. Finalement, la question de recherche entourant la régionalisation des immigrants sera présentée.

1.2.1 Le contexte socio-économique au Canada et au Québec

À la base de son histoire, le Canada, alors occupé par des peuples autochtones, a connu d'importants développements économiques lorsque des Européens sont venus le peupler

et y développer des villes (Fleras, 2018). Ce pays compte encore sur l'apport de main-d'œuvre internationale pour sa croissance et est reconnu comme tel parmi les pays de l'OCDE (Clarke & Skuterud, 2013). L'immigration est donc une partie intégrante de son histoire et a toujours été une source de prospérité (Russell, 2017).

En 2019, le gouvernement fédéral annonçait avoir accueilli 341 180 résidents permanents (Rapport annuel sur l'immigration au parlement 2020). De ce nombre, c'est la catégorie de l'immigration économique, c'est-à-dire les personnes qui possèdent une expérience ou une formation reconnue, qui augmente le plus (de 5%). Elle atteint un seuil record avec 196 658 admissions (Ibid., 2020), suite à une importante augmentation des seuils d'immigration de cette catégorie (Levitz, 2017).

Bien que l'immigration économique cible des immigrants qui pourront contribuer à l'économie canadienne, d'autres individus peuvent y être admis pour leur offrir une meilleure qualité de vie. En effet, le Canada accueille également des immigrants de la catégorie "réfugié" : 8,8% des immigrants en 2019 (Rapport au parlement sur l'immigration 2020). Au total, plusieurs immigrants proviennent de pays en développement avec 49% des résidents permanents en 2019 provenant des 5 pays suivants : l'Inde, la Chine, les Philippines, le Nigéria et le Pakistan (IRCC, Dirigeant principal des données (DPD), données sur les résidents permanents au 31 mars 2020). Eux aussi façonnent le bassin de main-d'œuvre disponible et le développement socio-économique du pays.³

À l'intérieur du Canada, la province du Québec, la plus grande province canadienne et la deuxième province la plus peuplée, est, elle aussi, ouverte à l'immigration. En général, la provenance des immigrants au Québec est très diversifiée (Afrique 35,7% ; Asie 40,2% ; Amérique 10,5% et Europe 10,6%) (MIFI, 2019). Elle se classe au troisième rang des provinces canadiennes par son taux d'immigration économique, avec 23 000 admissions

³ Les Catégories d'immigration au Canada sont : économique (1), parrainé par la famille (2), réfugié (3) et autre (4) (Statistique Canada, 2021). Nous ne présentons que 2 de ces catégories parce qu'elles comptent le plus de personnes contribuant à la population active et que cette thèse concerne les immigrants sur le marché du travail.

en 2019. Cette ouverture lui assure une croissance démographique dynamique et apporte une contribution nécessaire au marché du travail.

Les immigrant(e)s économiques, ou immigrant(e)s qualifié(e)s, passent par un rigoureux procédé de sélection sur la base de leur formation professionnelle et détiennent la plupart du temps un diplôme universitaire et une expertise établie (Cerdin et al., 2014). En effet, une grande part de l'immigration répond à la « sélection québécoise » (70%), un programme de sélection composé de facteurs et critères (âge, formation, expérience, connaissances linguistiques, etc.). Comme dans plusieurs pays, ils cherchent à assouplir leurs règles en matière de reconnaissance des acquis et de recherche d'emploi (Triadafilopoulos, 2013). En contrepartie, beaucoup de travail reste à faire car la présence d'ordres professionnels et la complexité du processus administratif d'équivalence de diplôme sont une problématique importante au Québec (Banerjee & Phan, 2014; METISS, 2017).

Pour les personnes issues de l'immigration au Canada, le marché du travail semble être plus défavorable au Québec que dans le reste du pays (Boudarbat & Boulet ; 2010). Selon le rapport du Comité consultatif personnes immigrantes (2018), le taux de chômage des travailleurs et travailleuses issus.es de l'immigration est en moyenne de 7,9 %, et près de 14 % pour les travailleurs immigrants arrivés il y a moins de 5 ans, alors que pour les personnes nées au Québec il s'agit de 5,1 %. Le marché de l'emploi québécois présente donc des défis particuliers liés à l'augmentation de la population immigrante (Boudarbat & Grenier, 2014). Dans leurs premières années sur le marché d'emploi québécois, 53 % de personnes d'origine immigrante subissent des déqualifications, un taux deux fois moins élevé chez les personnes d'origine québécoise (Blain et al., 2018).

1.2.2 La régionalisation de l'immigration au Québec

La présence de la population immigrante est concentrée dans la grande région métropolitaine de Montréal (Carpentier & de la Sablonnière, 2013; Racine & Plasse-Ferland, 2016; Wang & Lysenko, 2014). Or, le reste du Québec connaît une pénurie de main-d'œuvre qui découle des changements économiques, démographiques et sociaux et

qui touche en particulier les PME, les secteurs de l'hébergement et de la restauration, des transports, des services personnels, de la construction et de la fabrication (Hayes, 2020). En réponse à cette problématique, le gouvernement investit afin de faciliter l'intégration économique des personnes issues de l'immigration (Gervais, 2017). Des politiques sont instaurées ayant pour but de favoriser l'immigration de professionnels qualifiés afin de combler des besoins ciblés en main-d'œuvre, visant l'acquisition de certaines compétences et qualifications (Boudarbat & Boulet, 2010) ou d'expérience préalable au Québec (Hou et al., 2020).

D'un point de vue organisationnel, les entreprises en région sont plus petites et leur système de GRH est moins développé. Il en ressort une meilleure capacité d'adaptation, mais également une attitude plus résistante par le manque d'expérience. De plus, la culture en région diffère de celle à Montréal, c'est-à-dire que plusieurs régions en périphérie de Montréal, comme Lanaudière, ont des attitudes plus réservées envers l'immigration (Bilodeau & Turgeon, 2014). Ainsi, il importe de comprendre comment les gestionnaires de ces entreprises composent avec la régionalisation de l'immigration.

D'un point de vue individuel, certains défis professionnels prennent de l'ampleur en région (Syed et coll., 2018). Par exemple, la vulnérabilité au travail d'un individu a été expliquée par le contexte national, la présence d'un réseau social, les relations au travail et l'acculturation individuelle (Turchick Hakak & Al Ariss, 2013). La théorie de l'assimilation spatiale explique que les travailleurs immigrants s'installent dans le cœur de la ville à leur arrivée dans un pays en se basant sur les ressources disponibles et sur l'accès à un groupe ethnique d'appartenance (Akay et al, 2014). Or, en région les gens n'ont pas accès à ce réseau ethnique (Arcand et al., 2009). Ainsi, il est non seulement important de mieux comprendre cette problématique afin de la résoudre, mais ce contexte nous permet d'observer des phénomènes liés à la diversité sous une loupe, puisqu'ils se trouvent décuplés en région.

1.2.3 La question de recherche

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique précédente, cette thèse répond à la question de départ suivante :

Quelles pratiques organisationnelles et quels facteurs individuels influencent l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants au sein des entreprises localisées en région au Québec ?

Selon une perspective organisationnelle, nous allons explorer les incidences des attitudes et des pratiques des employeurs en région sur l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. L'objectif étant de mieux comprendre ce qui contribue à la réussite de la diversité dans les organisations en région. En outre, cette thèse analysera ce sujet sous l'angle de la documentation portant sur la gestion de la diversité qui tient compte de l'ensemble des pratiques de gestion. Une telle perspective s'avère pertinente parce que les travailleurs immigrants représentent la diversité ethnoculturelle, une minorité à intégrer dans les organisations en région comme d'autres minorités ou populations cibles (femmes, personnes handicapées, etc.) (Ely et al., 2012 ; Thomas & Ely, 1996). Nous nous intéressons donc à ces pratiques qui sont créées, mises en œuvre, adaptées et qui évoluent à travers les actions des employeurs. De plus, nous souhaitons comprendre par quel processus ces pratiques sont déclenchées et se traduisent en performance pour l'organisation. Plus précisément, du point de vue organisationnel, nous interrogeons des employeurs et des responsables des ressources humaines d'entreprises localisées en région. Nous tentons de trouver réponse aux questions de recherche suivantes, plus précises. Ces questions sont transversales aux deux premiers articles adoptant cette perspective managériale :

1. Quelles sont la perception et la compréhension des apports et des défis que représentent les travailleurs immigrants pour les employeurs et responsables RH ?
2. Quelles pratiques de gestion sont mises en place ou sont envisagées par les employeurs et les responsables RH face aux défis de ressources humaines liés à la diversité ?
3. Comment ces pratiques influencent-elles l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants ?

Selon une perspective individuelle, nous allons explorer la satisfaction globale des travailleurs immigrants en région afin d'optimiser leur attraction, leur intégration et leur rétention. Afin de lier la perspective individuelle aux considérations managériales présentées précédemment, nous nous appuyons sur la satisfaction des immigrants. La satisfaction globale est le déterminant clé dans les modèles de roulement du personnel (D. Blais, 2005 ; Gillet et al., 2015 ; Price, 2001). Elle influence donc sans doute le départ d'une entreprise en région et d'une vie en région insatisfaisante. Cette thèse permet de mieux discerner les attentes des travailleurs immigrants et de mieux les satisfaire pour contribuer à la performance, à l'engagement et à la rétention (Schaufeli, 2013 ; Truss et al., 2013). Plus précisément, du point de vue individuel, nous explorerons comment les travailleurs immigrants perçoivent l'emploi en région :

1. Quelles sont leur perception et leur compréhension des avantages et des inconvénients de travailler en région ?
2. Quelle est leur satisfaction par rapport à leur vie personnelle et professionnelle dans le cadre de leur immigration au Québec ?
3. Quel rôle jouent-ils dans leur satisfaction et comment surmontent-ils les obstacles rencontrés ?

1.3 Les contributions de la thèse

Cette recherche a pour but d'apporter une meilleure compréhension de la problématique de la régionalisation de l'immigration. Ces articles visent à déchiffrer cette situation complexe. Il est espéré que des répercussions positives en ressortent pour cette population de travailleurs ainsi que pour leurs employeurs. Ainsi cette thèse contribue au développement économique des régions et au mieux-être des travailleurs immigrants. La pertinence théorique et méthodologique de ce projet, ainsi que les apports pour les entreprises, les immigrants et la société seront étudiés dans les sous-sections qui suivent.

1.3.1 Apports aux champs des connaissances

Premièrement, la situation actuelle d'augmentation de la diversité ethnoculturelle apporte son lot de défis en matière de RH. La partie de cette thèse qui propose une analyse du point de vue organisationnel permet de comprendre l'ampleur du défi que comporte la gestion des travailleurs immigrants dans les régions éloignées des centres métropolitains. L'augmentation de l'immigration fait en sorte que les activités de gestion de diversité sont d'une grande importance stratégique pour les organisations (Hansen & Steirstad, 2017) et sont de plus en plus communes (Bartels et al., 2012 ; Kwoh, 2012) et coûteuses (Jayne et al., 2004). La recherche sur les employeurs et leurs stratégies formelles et informelles pour attirer et garder les bons travailleurs immigrants doivent faire partie des prochains développements de ce champ de connaissance (Nishii et al., 2018 ; Scott, 2013). Ces stratégies donnent aux employeurs ont un rôle de « contrôleur » du marché de l'emploi (Rodriguez, 2004). Cependant, ces pratiques ont parfois des conséquences inattendues et opposées à l'objectif qu'elles visent (Leslie, 2019). Notre premier article permet de répondre à ces questions en explorant différents schémas mentaux reliés à des pratiques organisationnelles. La gestion de la diversité est un concept ancré dans l'action volontaire et l'apprentissage, mais qui a été surtout étudié du point de vue des É.-U. (Klarsfeld et al., 2010). La perspective québécoise de notre étude répond à ce manque. Il importe de prendre les perspectives nationales étant donné qu'elles diffèrent en termes d'objectifs et de mesures (Klarsfeld et al., 2014). Notre étude y répond en examinant les schémas mentaux à l'intérieur de régions spécifiques et en considérant l'apprentissage (les différents niveaux d'évolution de ces schémas mentaux dans le temps et avec l'expérience) inhérent à la gestion de la diversité. Les comportements et attitudes ainsi que les normes de l'organisation se doivent d'être adaptés pour atteindre les avantages de la diversité (Ferdman & Deane 2014). Ils nous aident à comprendre comment arriver à une organisation plus inclusive (MacKenzie & Forde, 2009; North, 2006).

De plus, cette étude vise à résoudre une deuxième incohérence, ou plutôt à la prendre en compte plus délibérément dans l'étude de la diversité : celle du lien entre la diversité et la performance (Van Veelen & Ufkes, 2019). Pour y répondre, il est nécessaire d'étudier la gestion de la diversité comme un processus en considérant quelles pratiques adopter et

quand elles doivent être adoptées (Kulik, 2014). Selon les scientifiques, plus d'études sont nécessaires pour comprendre les différentes manières dont sont implantées ces pratiques (Kulik & Roberson, 2008 ; Bowen & Ostroff, 2000, 2008) et les mécanismes par lesquels elles se traduisent en performance (Leslie, 2019). Le modèle de la boîte noire de la diversité que nous proposons dans l'article 2 offre un cadre de référence pour comprendre ce mécanisme.

Deuxièmement, grâce au point de vue individuel, cette thèse permet de prendre en compte l'agentivité humaine des travailleurs immigrants qui a une incidence sur leur maintien en emploi ou leur départ des régions. Rares sont les études qui s'intéressent à l'aspect individuel de l'intégration professionnelle des immigrants dans les régions (Kuhn, 2018) bien que la considération de cet aspect géographique du travail devienne nécessaire (Scott, 2013).

À ce jour, de rares chercheurs et chercheuses ont participé à l'élargissement du champ de connaissances de l'agentivité des immigrants dans leur intégration professionnelle. Ils se sont intéressés à leur résilience et leurs stratégies d'adaptation (Akinsulure-Smith, 2016 ; Cardu, 2013), au stress des immigrants (Abdulahad et al., 2014) et à la santé mentale des immigrants (Nesdale & Mak, 2003). D'autres études portent sur l'identité (Grzymala-Kazłowska, 2016) et sur l'intégration professionnelle (Boulet, 2016) et comparent leur niveau de formation et leurs compétences par rapport à l'emploi qu'ils occupent (Zikic et al., 2010). Toutes ces recherches s'intéressent à l'aspect psychologique de l'immigration, pourtant celles-ci ont souvent une population d'intérêt particulier, soit dans une zone géographique, ou des immigrants de même origine ethnique. Rares sont celles qui, à l'instar de notre démarche, explorent la satisfaction du travail et la satisfaction globale des immigrants dans un contexte de régionalisation. Ce projet innove en employant la perspective de l'agentivité humaine (Bandura 1989 ; 2006) pour explorer leur propre effet sur leur satisfaction dans les régions, tandis que les recherches précédentes ont plutôt étudié l'effet de facteurs externes sur les immigrants.

1.3.2 Apports méthodologiques

Les études qualitatives permettent de répondre à ce besoin et d'enquêter sur des questions plus larges pour comprendre des phénomènes d'intérêt complexes (Langley, 1999). Dans les cas complexes des immigrants en région, il sera avantageux de prendre cette approche pour expliquer un phénomène qui a peu été étudié dans la littérature. Selon Syed (2008) plus d'études qualitatives récoltant et analysant en profondeur les discours des immigrants et des employeurs sont nécessaires.

Pour dresser un portrait précis de la situation des travailleurs immigrants, nous utilisons une analyse de contenu inductive dans chacune des études présentées dans cette thèse. Cela consiste à faire émerger des thématiques des données analysées en effectuant des allers-retours entre la théorie et l'analyse des données (Thomas, 2006). Cela nous permet de faire émerger les résultats et les conclusions en faisant ressortir la structure des arguments théoriques (M. Blais & Martineau, 2006 ; Strauss & Corbin, 1990). Cette stratégie d'analyse des données nous permet de faire ressortir nos typologies présentant les schémas mentaux des employeurs en région et les stratégies des immigrants en région. De plus, nous avons déterminé qu'une analyse à la fois inductive et déductive serait pertinente pour créer un modèle conceptuel basé sur une théorie des GRH. Ces types de développement théorique répond aux critères d'une théorisation solide puisqu'il fait appel à des construits et prédit des relations entre eux, ce qui permettrait dans le futur de tester la variance entre ces différents types (Doty & Glick, 1994).

Méthodologiquement, notre étude permet d'approcher une population qui vit un phénomène extrême et encore peu connu : l'angle de la régionalisation dans l'étude des travailleurs immigrants. Dans un contexte semi-rural, voire rural, les difficultés liées à l'intégration d'un marché de travail suite à l'immigration sont amplifiées, faisant des régions un contexte intéressant pour étudier les défis liés à la régionalisation de l'immigration. Peu d'études s'intéressent au mouvement de la population immigrante dans un pays, en partie parce qu'il est difficile de recenser leurs mouvements (Nowok & Willekens, 2011; Chand & Tung, 2019). Pourtant, plusieurs scientifiques soulignent l'importance de l'étude des travailleurs immigrants dans les régions, surtout parce que les occasions d'emploi sont souvent importantes et prometteuses (Scott & Brindley, 2012). Akbari constate que la performance au travail des travailleurs immigrants en région serait

meilleure que celle des natifs (Akbari, 2011) et rejoint de nombreuses études qui soulignent la préférence des employeurs pour les travailleurs immigrants. Ils reconnaissent leurs compétences supérieures, mais aussi les coûts directs et indirects inférieurs à celui des natifs qu'ils doivent former, recruter et retenir (Rodriguez, 2004). Des études confirment que les immigrants qui possèdent la meilleure adaptation socio-économique pourront par la suite migrer dans le pays vers d'autres villes ou régions (Silvestre & Reher, 2014). Une étude de Wang et Lysenko adopte cette perspective (aux États-Unis) et souligne que la nature du sous-emploi des travailleurs immigrants est particulière à chaque région et qu'elle les influence de façons différentes (Wang & Lysenko, 2014). Ainsi, nous ajoutons à ces études un regard sur les facteurs de satisfaction individuelle et les pratiques organisationnelles de gestion de la diversité en région grâce au cas particulier de la régionalisation de l'immigration dans les régions du Québec.

1.3.3 Apports aux travailleurs immigrants

L'un des objectifs de cette recherche est d'améliorer la satisfaction globale des travailleurs immigrants. Les difficultés en emploi vécues par les travailleurs immigrants, la problématique considérée par l'article 3 de cette thèse, peuvent avoir un fort impact sur leur santé psychologique. Par notre typologie des immigrants en région, nous savons que ceux qui parviennent à apprécier à la fois leur région et leur travail vivent la meilleure adaptation et contribuent au développement régional. Supportés par les études démontrant que la meilleure adaptation relève d'une identité forte à la fois à son pays d'origine et son pays d'accueil (Phinney et al., 2001), nous soulignons que ces personnes deviennent des représentants et défenseurs de la région lorsqu'ils sont pleinement intégrés.

1.3.4 Apports aux organismes sociaux et aux sociétés

Cette thèse va dans le sens des recommandations et des démarches gouvernementales récentes concernant les politiques en matière d'immigration, de participation et d'inclusion au Québec. L'étude des attitudes des employeurs en région permet de mieux comprendre l'intégration des travailleurs immigrants pour répondre à la problématique qui touche la société et la province, le haut taux de chômage des travailleurs immigrants

et la pénurie de main-d'œuvre dans certaines régions. Il est espéré que nos études sur les pratiques organisationnelles contribueront à la santé économique de la province, en particulier celle des régions. En effet, en négligeant l'intégration des travailleurs immigrants dans le marché du travail, on fait face à des pertes significatives pour les économies locales (Zikic, 2015).

Au niveau individuel, la classification des stratégies face à différents défis en région proposée dans l'article 3 permet de mieux cibler les interventions des organismes sociaux qui s'intéressent à l'intégration et à l'accueil des travailleurs immigrants dans les régions. Ces organismes seront interpellés par les résultats de cette étude, car ils permettront de mieux comprendre les attentes des travailleurs immigrants. Les organismes œuvrant dans le domaine de l'accès à l'emploi pourront également bénéficier de ces résultats, car ils pourront servir d'outils pour faciliter le recrutement des travailleurs immigrants en région.

1.4 Plan des chapitres et composition de la thèse par articles

Le chapitre 2 présente la méthodologie globale de cette thèse. Les trois chapitres suivants (chapitres 3-4-5) proposent les trois articles composant cette thèse. Le chapitre 6 présente un résumé de leurs contributions, les limites et une discussion. Il convient de noter que les différents articles de cette thèse visent à être publiés dans des revues académiques en management et diversité. Ainsi, les prochains chapitres sont des articles qui se doivent d'être autonomes. Leurs références bibliographiques sont présentées dans le format demandé par les revues où ils sont soumis. Ce processus de révisions par les pairs est en cours.

Chapitre 3 : Le premier article s'appuie sur la théorie des schémas mentaux de la diversité pour explorer les adaptations des pratiques des gestionnaires et des responsables RH. Nous constatons que trois types de schémas mentaux distinguent les employeurs en région. Le schéma d'appréhension caractérise les employeurs qui ont peu d'expérience avec la diversité, celui de responsabilisation représente ceux qui commencent à prendre conscience et se responsabiliser par rapport aux défis de la diversité et le schéma de mobilisation évoque une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé. Ces

schémas guident différentes pratiques organisationnelles d'attraction, d'intégration et de rétention.

Cet article a été coécrit avec Sylvie St-Onge et Sébastien Arcand. L'article a été présenté en octobre 2020 à un atelier Boîte à lunch à HEC Montréal où une quinzaine de professeurs et étudiants au doctorat ont assisté. Les commentaires reçus nous ont permis de l'améliorer et nous en sommes reconnaissants. Nous l'avons soumis à la revue Relations Industrielles, pour laquelle nous en sommes au premier tour de révision.

Chapitre 4 : Le deuxième article s'appuie sur la théorie de la Boîte noire des GRH pour proposer une adaptation de ce modèle sur la gestion de la diversité dans les PME en région. Visant à combler un manque dans la littérature qui expliquerait davantage le lien entre les attitudes des gestionnaires et les résultats sur l'organisation, cet article basé sur des entretiens retrace ce processus. L'impact que peuvent avoir les différentes attitudes des gestionnaires sur les pratiques organisationnelles est reconnu, mais ce dernier est amené à changer de façon fluide, comme l'article précédent le précise. Le modèle proposé souligne l'importance des épisodes positifs avec la main-d'œuvre diversifiée pour faire progresser l'entreprise vers une organisation plus inclusive.

L'article est coécrit avec Sylvie St-Onge, Sébastien Arcand et Felix Ballesteros Leiva. L'analyse des 70 entretiens et des données complémentaires a été faite par une équipe et a fait l'objet de nombreuses discussions. Le modèle qui est ressorti de nos apprentissages avec les employeurs en région et qui fait l'objet de cet article illustre ma compréhension de la problématique globale de cette thèse. Cet article a été soumis à la revue Management International. Nous sommes en attente d'un retour des évaluateurs.

Chapitre 5 : Finalement le troisième article se base sur les groupes de discussion et les entretiens avec les travailleurs immigrants à Montréal et en région. L'article est co-écrit avec Sylvie St-Onge et Sébastien Arcand. Il s'appuie sur les théories de la qualité de vie et de l'agentivité humaine pour explorer les stratégies auxquelles ont recours les immigrants pour surmonter les obstacles à leur satisfaction professionnelle et à leur satisfaction globale dans le contexte de la régionalisation. Il propose une typologie des

travailleurs immigrants qui sont satisfaits de la région et de l'emploi, afin d'identifier la source de leurs stratégies cognitives et comportementales.

Cet article a été présenté à la conférence EGOS (Groupe de recherche européen d'études organisationnelles) 2019 à Édimbourg, en Écosse. Il faisait partie du sous-groupe 36 : Sociétés et organisations au test de la migration et du multiculturalisme, où l'article a été commenté par trois chercheurs dans le domaine de la migration. Les commentaires reçus ont permis de le retravailler et de le soumettre à la conférence ASAC (L'association canadienne des sciences administratives) 2021 où l'article « Immigrants' Satisfaction in Regional Employment: a Human Agency Perspective » a été retenu et s'est vu décerner le prix de la meilleure communication de la division GDO (Genre et diversité dans les organisations). L'article fait partie en entier de l'acte de congrès. Depuis peu, l'article est soumis à la revue Sustainability pour le numéro spécial « Sustaining Rural Innovation: Reflexivity, Diversity and Co-creation ability ».

Chapitre 6 : La dernière section contient la discussion et les limites du projet dans le but de démontrer dans quelle mesure cette thèse s'intègre et participe aux connaissances actuelles. Les contributions à la recherche seront présentées et des pistes d'actions pour les praticiens et praticiennes en réponse à la question de départ de ce projet concluront cette thèse.

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE

La méthodologie, ou l'étude des méthodes employées fait référence aux pratiques des chercheurs et chercheuses, révélées de manière systématique, pour comprendre les présuppositions qui justifient ces pratiques (Bryman, 2008). Cette thèse utilise une méthode qualitative, une approche méthodologique diversifiée et riche, qui permet de contribuer à la théorie (Bansal & Corley, 2011). Cette section présente brièvement la méthode de recherche employée et se divise en trois sections. La première présente le projet de recherche qui sert de cadre à cette thèse. La seconde décrit la collecte de données effectuée pour réaliser ce projet. La dernière partie décrit succinctement la méthode employée pour l'analyse des données. Les articles comportent aussi une section méthodologique plus détaillée, puisqu'ils nécessitent des considérations différentes en raison de leurs questions de recherche, leurs ancrages théoriques et leurs contributions respectives.

2.1 Programme de recherche dans lequel s'insère cette étude

La collecte des données utilisées dans la présente thèse est possible grâce au financement obtenu dans le cadre plus large d'un projet financé dans le programme « Actions concertées » par le FRQSC (2016-2018) et dirigé par Sébastien Arcand (HEC Montréal), le codirecteur de cette thèse. Une équipe de 10 autres personnes participe également à ce projet, dont Sylvie St-Onge (HEC Montréal), la directrice de cette thèse. L'étendue géographique de ce projet est possible grâce à la collaboration de ces spécialistes ainsi qu'à leurs compétences et expériences complémentaires.

2.1.1 Résumé du projet Actions concertées

Le programme Actions concertées dans lequel s'inscrit cette thèse vise à analyser le rôle des employeurs, des organismes gouvernementaux, locaux et régionaux dans l'accueil, la rétention et l'intégration professionnelle des immigrants en région. Ce projet prend place dans les régions suivantes : 1) Centre-du-Québec ; 2) Capitale-Nationale ; 3) Chaudière-Appalaches ; 4) Estrie ; 5) Montérégie et 6) Mauricie. L'équipe de recherche a mené plus de 110 entretiens auprès d'employeurs et d'acteurs clés situés en région. Les employeurs étaient sélectionnés selon la présence de travailleurs immigrants dans leur entreprise ainsi que leurs activités organisationnelles dans la région visée.

Plus précisément, ce programme vise à examiner la situation d'emploi des travailleurs immigrants en région en étudiant trois niveaux d'analyse. Le niveau macro, c'est-à-dire les acteurs sociaux et les politiques gouvernementales en place, ainsi que les mouvements démographiques qui y sont liés. Le niveau méso, en étudiant les acteurs locaux, les communautés et les entreprises, et le niveau micro, qui s'intéresse aux interactions intraorganisationnelles, interpersonnelles et aux perceptions des individus. Le rapport final de ce projet, « Travailleurs immigrants et compétitivité des régions du Québec : de la gestion des ressources humaines à la collaboration multipartite », a été déposé au FRQSC en décembre 2018 par Sébastien Arcand. Il appelle à la poursuite de l'analyse au-delà des besoins du rapport à l'organisme subventionnaire. Ainsi, la présente thèse propose trois articles contribuant à l'avancement des connaissances sur la problématique de l'immigration en région, dont un coécrit avec un participant du présent projet.

2.1.2 Ma thèse dans le projet

Alors que le programme s'intéresse aux rôles respectifs de plusieurs acteurs dans la gestion des travailleurs immigrants, cette thèse se concentre sur les points de vue de deux acteurs clés : les employeurs en région et les travailleurs immigrants.

Pour le volet « employeurs », j'ai analysé les textes retranscrits de 70 entretiens auprès des employeurs de six régions menées par d'autres membres de l'équipe de recherche (Centre-du-Québec ; Capitale-Nationale ; Chaudière-Appalaches ; Estrie ; Montérégie et Mauricie). Un tel partage des tâches pour la collecte des données était essentiel, car ce

projet devait être réalisé dans un laps de temps déterminé de 2 ans pour satisfaire aux conditions du financement obtenu. Ainsi, le travail d'équipe a permis de gérer l'ampleur géographique du projet, l'abondance des données collectées et les exigences relatives au temps.

Pour le volet «travailleurs immigrants», j'ai mené des groupes de discussion auprès d'immigrants et d'immigrantes installés dans quatre régions (Capitale-Nationale, Estrie, Montérégie et Laurentides), mais aussi, auprès de personnes d'origine immigrante qui vivent dans le grand Montréal et qui cherchent ou ont déjà eu un emploi en région (Saguenay–Lac-Saint-Jean et Abitibi-Témiscamingue).

2.1.3 Autres travaux

Le projet Actions concertées a donné lieu à des présentations et à des travaux s'appuyant sur ces mêmes données. Dans son mémoire de maîtrise à HEC Montréal, co-supervisé par Sylvie St-Onge et Sébastien Arcand, déposé en décembre 2017, Marianne Deschênes a pris la perspective organisationnelle pour analyser les 16 entretiens menés auprès d'employeurs de la région de l'Estrie.

Dans son mémoire déposé en janvier 2019, supervisé par Sébastien Arcand, Isabelle Sundara a étudié les perspectives des 32 acteurs régionaux interrogés dans le cadre de ce projet, afin de comprendre leur implication dans l'intégration et la rétention des personnes immigrantes en région.

Pour cette thèse, je m'appuie sur des données différentes, soit 54 entretiens supplémentaires réalisés avec des employeurs dans 6 régions. Cependant, je reprends les 16 entretiens de la région de l'Estrie pour les analyser selon d'autres angles théoriques. J'ajoute également un autre volet de collecte de données à ce projet, soit des groupes de discussion avec des travailleurs immigrants travaillant ou ayant déjà travaillé en région et des travailleurs immigrants à Montréal considérant un emploi en région.

2.2 Collecte de données

La présente thèse s’inscrit dans une vaste étude qui vise à documenter les pratiques de gestion des ressources humaines et les attitudes et comportements des employeurs localisés en région. Cette recherche se divise en deux collectes de données. La première est faite auprès des employeurs et la deuxième auprès des travailleurs immigrants. Dans la prochaine partie, nous expliquons comment les personnes participantes (employeurs et travailleurs immigrants) ont été sélectionnées. Puis, nous parlerons des outils et du déroulement de chacune des collectes de données de la thèse. Les différentes étapes de cette collecte sont représentées dans la figure suivante (A).

Figure A : Déroulement de la collecte de données de la thèse

Période	2017	2018
Collecte de données avec l’équipe de recherche	Entretiens avec des employeurs en région par deux équipes de recherche (ES-MON-MAU-CQ n=46; CA-CN n=24)	
Collecte de données par l’auteurice de la thèse	Entretiens exploratoires avec des travailleurs immigrants (n=7)	Groupes de discussion avec des travailleurs immigrants (ES - CN - LAU - MTL, n=41), Notes sur les collectes de données en région, Entretiens informels avec des acteurs clés (ES, CN, LAU, MTL, n=10), Étude de cas d’une entreprise en région (CQ, n= 7).

Note : Estrie (ES), Mauricie (MAU), Centre-du-Québec (CQ), Montérégie (MON), Capitale Nationale (CN), Chaudière-Appalaches (CA), Laurentides (LAU), Montréal (MTL)

2.2.1 Entretiens

Cette thèse s'inscrit dans un projet de recherche auquel participent Sylvie St-Onge et Sébastien Arcand, directrice et codirecteur de cette thèse, et 10 autres chercheurs et chercheuses. La collecte auprès des employeurs en région a été dirigée par cette équipe. Je n'ai pas été impliquée dans la sélection des entreprises participantes ni la conduite des entretiens auprès des employeurs.

Les données analysées dans le cadre de cette thèse représentent la totalité des entrevues semi-dirigées menées auprès d'employeurs localisés en région. Les données collectées dans le cadre du projet Actions concertées dirigé par Sébastien Arcand. Les entrevues ont été réalisées auprès d'une centaine de représentants et représentantes d'entreprises privées (employeurs, responsables du recrutement) localisées dans les régions, à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal (RMR).

Les régions ont d'abord été divisées entre deux équipes pour assurer la collecte. L'équipe basée à Montréal s'est chargée de l'Estrie, du Centre-du-Québec, de la Montérégie et de la Mauricie. L'équipe de Québec s'est chargée des autres régions : Chaudière-Appalaches et Capitale-Nationale.

La première équipe, dirigée par Sébastien Arcand, a décidé de faire appel à une firme de conseil pour les assister avec la collecte des données par entrevues du Centre-du-Québec, de la Mauricie et de l'Estrie, étant donné le grand nombre d'entrevues et la dispersion géographique de celles-ci. Puisque le financement de ce projet s'échelonne sur deux années, cette façon de procéder permet aux chercheurs de se concentrer sur d'autres tâches comme l'analyse des résultats. La firme de conseil a été créée par deux diplômés de la maîtrise en gestion possédant une expertise sur la question de la diversité. Leur expérience en recherche et leur expérience professionnelle faisaient d'eux des alliés précieux dans ce projet. Des échanges réguliers entre les deux parties et de l'accompagnement lors des entrevues ont permis de s'assurer que les données correspondaient aux attentes des chercheurs.

La deuxième équipe, pour les régions Chaudière-Appalaches et Capitale-Nationale, était composée de quatre membres du projet rattachés à l'Université Laval. Ceux-ci ont

acheminé les retranscriptions de leurs entretiens pour qu'ils soient analysés avec le reste des données. Ils ont conduit leurs entretiens avec le même questionnaire et ont gardé contact régulièrement avec le chercheur principal, pour s'assurer de la continuité des entretiens et résoudre conjointement les problèmes qui survenaient.

Outil de collecte : La grille de recherche destinée aux employeurs a été créée par l'équipe de recherche, en collaboration avec l'Institut de recherche en intégration des personnes immigrantes (IRIPI), pour cibler les éléments importants à la résolution de la problématique de recherche.

Pour la première version de la grille d'entretien destinée aux employeurs, les scientifiques ont d'abord proposé 75 questions basées sur la théorie, avec une vingtaine de sous-questions par question. Étant donné les contraintes de temps des personnes interrogées, cette grille a dû être révisée pour créer une grille plus concise. Les 10 premières entrevues ont été conduites avec la deuxième version de la grille, qui a été révisée une nouvelle fois. Cette façon de faire est propre à la recherche inductive, qui nécessite un aller-retour entre la théorie et les données et un ajustement de l'outil de collecte de données (Spradley, 1979 ; Miles & Huberman, 2003 ; Charmaz, 2014). Au fil des entretiens, le chercheur responsable de la collecte de données est parvenu à sélectionner les questions les plus pertinentes en lien avec l'objectif de la recherche. La version finale compte donc 6 questions principales avec 3 ou 4 sous-questions. Les grilles d'entretien sont disponibles en annexe 1.

Déroulement : Les entretiens ont été menés entre février et août 2017 et ils ont été enregistrés. Leur durée allait de 30 à 90 minutes. Les entretiens se sont déroulés de la façon suivante : le membre de l'équipe de recherche ou le membre de la firme de conseil participant à la collecte passe les premières minutes de l'entretien à remercier le volontaire et à expliquer le déroulement de l'entretien et les objectifs globaux de la recherche. Pour s'entendre sur une définition commune, le chercheur ou la chercheuse mentionne à l'interviewé ou l'interviewée que le terme « immigrant » réfère aux personnes nées à l'extérieur du Canada. Par la suite, l'accord du volontaire est obtenu par la signature d'un contrat de consentement à participer à cette recherche et d'une promesse de préserver son anonymat. La première question est toujours la même et porte sur des informations de

base comme la trajectoire dans l'entreprise, le poste occupé et la durée de l'emploi dans l'entreprise. Les questions sont alors posées en suivant la grille d'entretien établie, mais sans ordre précis selon la conversation. En fin d'entrevue, on propose à la personne participante de lui revenir prochainement avec un résumé des résultats de la recherche, ainsi que des recommandations pour l'organisation. La retranscription est faite dans les jours suivant l'entretien.

2.2.2 Groupes de discussion

La deuxième partie de la collecte de données se rapporte à la perspective individuelle explorée dans ce projet de thèse. : des groupes de discussion conduits par l'autrice de cette thèse auprès de travailleurs immigrants provenant des diverses entreprises au Québec. Dans ces groupes de discussion, les travailleurs immigrants sont invités à parler de leurs expériences de recherche d'emploi au Québec et de leur considération des régions sous l'angle de l'attraction, de l'intégration et de la rétention. Pour interroger les travailleurs immigrants sur leur bien-être, leur satisfaction professionnelle et personnelle et leurs attentes, il a été conclu que des entretiens de groupe seraient appropriés. Par contre, par la nature plus personnelle des sujets abordés, les groupes de discussion ont eu une durée plus longue. Cela est dû au temps nécessaire pour établir un climat de confiance avec et entre les individus et à l'aspect émotionnel de la discussion qui peut être plus désorganisée.

L'aspect personnel des discussions de groupe constituait à la fois un défi et un apport pour la recherche. Il peut cependant être intimidant de partager son expérience personnelle et de se sentir vulnérable avec des inconnus. Partager des défis entre membres d'une minorité visible peut être aidant pour se sentir soutenu, surtout dans le cas où la chercheuse ne fait pas partie de la population immigrante.

Si malgré le soutien créé par le groupe de discussion composé de personnes partageant leur réalité, les discussions n'ont pas permis de plonger dans le vécu personnel de chacun, nous considérons tout de même que les objectifs de recherche étaient atteints. Les questions personnelles n'étaient pas les plus importantes, puisque cette thèse s'inscrit dans

une étude dans le domaine du management et que les questions portant sur les perspectives des travailleurs immigrants envers des pratiques et politiques organisationnelles qui touchent leur intégration professionnelle dans les régions étaient centrales.

Un défi supplémentaire en regard de l'utilisation des groupes de discussion est la coordination des groupes de discussion, qui représente un défi important de recrutement de volontaires et d'organisation de l'événement. Cela a fait en sorte que deux groupes de discussion se sont transformés en entretiens individuels.

Outil de collecte : La grille d'entretien pour les immigrants a été construite par l'auteure et est disponible en annexe. Des questions générales tirées de la problématique de recherche sont utilisées pour construire la première version de la grille d'entretien (Agee, 2009). Par la suite, des recherches dans la littérature ont guidé le développement de questions plus précises. Pour assurer une continuité au projet de thèse, nous avons consulté les analyses de certains entretiens avec les employeurs faisant l'objet du mémoire de maîtrise d'une des membres du projet. La proposition de thèse a également été validée pendant cette période. La grille d'entretien a donc été révisée par un comité expert sur le sujet de l'immigration afin de s'assurer de la pertinence technique et de la fiabilité des items utilisés (Crocker & Algina, 1986). En plus d'être étudiée par Sylvie Gravel (UQAM), membre du jury de la proposition de thèse, spécialiste des questions d'intégration professionnelle des travailleurs immigrants au Québec, la grille d'entretien a été réalisée sous la supervision du chercheur principal du projet, Sébastien Arcand, codirecteur, et de la directrice de thèse, Sylvie St-Onge.

Déroulement : La deuxième collecte de données a eu lieu entre avril et août 2018. J'ai conduit les entretiens auprès des personnes immigrantes dans 4 villes en région et à Montréal, en personne. Deux entretiens sont réalisés avec ma direction de thèse afin de s'assurer de la continuité entre les collectes. La population ciblée pour cette partie de la collecte au niveau individuel est composée d'individus immigrants : (1) nés à l'extérieur du Canada (2) ayant fait des études dans leur pays d'origine (3) étant établis au Québec en vue de la permanence et (4) considérant ou occupant un emploi dans les régions du Québec.

La personne qui anime le groupe de discussion commence l'entretien par une description du projet et des objectifs. Le contrat de confidentialité des données de recherche est accompagné d'un court questionnaire qui demande quelques données démographiques afin de mieux connaître le volontaire : âge, date d'arrivée au Canada, durée de l'emploi en région. Pour la convivialité des entretiens, chaque groupe de discussion est organisé avec du thé, du jus et des collations pour les participantes et participants, en plus de leur offrir une carte cadeau de compensation de 30 \$ valable dans un supermarché. Les personnes prennent la parole à tour de rôle. L'animatrice de la discussion relance les questions et donne la parole, s'il y a lieu. Elle gère également le déroulement de la discussion afin d'obtenir plusieurs points de vue différents sur la question en s'assurant de respecter le temps prévu pour chaque section. Finalement, l'entretien se termine avec un tour de table où chaque personne est amenée à se prononcer sur sa satisfaction en région. Les personnes participantes ont tendance à échanger informellement entre eux une fois la rencontre clôturée.

2.2.3 Données complémentaires

La multiple provenance de nos données est un avantage nous permettant de proposer des résultats plus complets (Lincoln & Guba, 1985). Il est essentiel pour le chercheur de s'immerger le plus possible de son contexte et ses données lors d'une étude qualitative (Greene, 2007). Ainsi, nous avons également eu recours à nos connaissances accumulées dans le cadre d'une **étude de cas** avec une entreprise en région visant à rédiger un cas pédagogique. Composée de 7 entretiens formels, cette collecte a permis de visiter une entreprise en région et de connaître la réalité de personnes immigrantes, gestionnaires et responsables de ressources humaines travaillant pour la même entreprise. Bien que les retranscriptions de ces entretiens n'aient pas été analysées spécifiquement pour cette thèse, elles contribuent à ma compréhension de la problématique. Elles démontrent également ma proximité avec la population étudiée, un atout important en recherche qualitative (Easterby-Smith et al., 2008).

Également, des **entretiens informels avec les acteurs clés** des régions ont permis de connaître la réalité perçue par un acteur externe, non impliqué dans une entreprise et non immigrant. Ce sont 10 personnes avec qui j'ai pu échanger sur leur expérience de l'accueil et de l'intégration de familles et d'individus d'origine immigrante en région. Ces personnes travaillaient pour les différents organismes à but non lucratif suivants, ayant pour mission de favoriser l'intégration professionnelle des immigrants en région par divers services et programmes : Défi Carrière Mégantic, De Gama, Un emploi en sol québécois, PROMIS, MRC des Laurentides, Actions Interculturelles, SOIT.

De plus, les **notes sur les collectes de données en région** ont permis d'observer la réalité en région dans une certaine mesure. Totalisant plus de 1500 km de trajet, cette collecte m'a permis d'expérimenter les déplacements parfois plus complexes en région (tempête de neige, animaux sur la route, forts vents, absence de signal téléphonique) et de visiter certaines villes pour la première fois. Les notes prises après chaque groupe de discussion m'ont permis de capturer l'essence de ces rencontres et d'autres détails sur le lieu et sa population.

Finalement, **des entretiens exploratoires** ont été réalisés de manières formelle et informelle avec 7 personnes immigrantes, installées au Québec (à Montréal et en région), qui m'ont accordé leur temps pour m'exprimer leur opinion sur l'emploi en région et sur les défis professionnels vécus par leurs proches et eux-mêmes au Québec.

2.3 Analyse des données

Pour les besoins de cette thèse, les perspectives individuelle et organisationnelle ont été considérées séparément dans l'analyse des données. Les analyses ont été effectuées systématiquement à l'aide d'un logiciel d'analyse de données qualitative. Nous avons procédé à une analyse de contenu (Van Campenhoudt & Quivy, 2011) en utilisant le logiciel QDA Miner de Provalis pour les données provenant des employeurs et avec le logiciel Nvivo pour les données provenant des immigrants. Ces logiciels permettent de

classifier et regrouper les codes. Ils permettent de simplifier et d'organiser les données étant donné leur grand nombre (Namey et al., 2008).

Le codage consiste à attribuer un code, mot ou expression, représentatif d'un passage significatif (de longueur variable, un paragraphe, une phrase, quelques mots) dans les retranscriptions des entretiens (Charmaz, 2014). Ces codes doivent être d'abord choisis parce qu'ils ont un sens pour le chercheur et sont, au début de ce processus, proche des mots utilisés par les répondants, appelé codage *in vivo*. Par la suite, un second codage est attribué pour rassembler les termes qui se ressemblent et atteindre un niveau supérieur d'abstraction. Finalement, les thèmes identifiés sont arrangés en catégories cohérentes avec la théorie (Blais & Martineau, 2006).

Miles et Huberman (2003) insistent sur le retour itératif entre les données et la théorie. Ainsi, tout au long de ce processus, une revue de la littérature a été faite pour s'assurer de contribuer à la théorie et de faire ressortir des idées principales dans les données. Une autre manière de s'assurer de la validité et pertinence des codes est l'échange avec d'autres chercheurs et experts dans le milieu. On peut aussi tester ses théories auprès « d'informants » clés en cours de collecte de données (Weiss, 1995). Nous avons inclus le plus possible de citations dans les textes ; la recherche qualitative inductive a la particularité de procurer des données riches d'un contexte, il est préférable de montrer ces données, en respectant la confidentialité des participants, afin de démontrer la crédibilité des interprétations du chercheur (Pratt et al., 2020)

CHAPITRE 3

Article 1 - L'importance des schémas mentaux en matière de diversité : étude exploratoire auprès d'employeurs localisés en région

Marie Lachapelle, PhD Candidate, HEC Montréal (premier auteur et auteur de correspondance)

Marie.lachapelle@hec.ca

Sylvie St-Onge, Professeur titulaire, HEC Montréal

Sylvie.st-onge@hec.ca

Sébastien Arcand, Professeur titulaire, HEC Montréal

Sebastien.arcand@hec.ca

Département Management, HEC Montréal

3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, QC, Canada, H3T 2A7

Un grand nombre d'entreprises, notamment celles localisées en région, doivent miser sur l'immigration pour assurer leur croissance et leur survie. Pour gérer avec succès un personnel diversifié, il importe de mieux comprendre les représentations que se font les gestionnaires et dirigeants à l'égard de la diversité. Cette étude explore les schémas mentaux en matière de diversité adoptés par 70 gestionnaires et dirigeants travaillant au sein de 60 entreprises localisées dans six régions de la province de Québec au Canada. L'analyse de leurs discours permet d'identifier trois schémas mentaux à l'égard de la diversité : l'appréhension, la responsabilisation et la mobilisation. Chacun de ces schémas mentaux a des influences particulières sur les pratiques liées à l'embauche, l'accueil, l'intégration et la rétention des immigrants en région.

Mots clés : schémas mentaux, diversité, immigrants, immigration régionale

Introduction

Dans bien des pays, on retrouve un nombre important de travailleurs immigrants soit, des personnes travaillant sur une base temporaire ou permanente dans un pays qui n'est pas celui de leur naissance (McAuliffe & Ruhs, 2017). On estime que 3,5% de la population mondiale a un statut d'immigrant en vivant à l'extérieur de leur pays de naissance pour une longue période (International Organization Migration, 2020). Aussi, la gestion de la diversité ethnoculturelle, c'est-à-dire d'employés ayant un héritage socioculturel différent de la majorité (langue, tradition, religion, etc.) apparaît un défi croissant pour les employeurs. D'une part, des écrits montrent qu'un personnel diversifié peut s'avérer une source d'atouts, notamment en matière d'innovation et de performance organisationnelle et sociétale (Ofori-Dankwa & Julian, 2014; van Veelen & Ufkes, 2019). D'autre part, un personnel diversifié peut aussi alimenter des préjugés qui vont entraîner des problèmes de communication, des tensions et des conflits nuisibles au développement d'une identité commune, de l'altruisme, de la coopération ou de la cohésion (Bove & Elia, 2017; Hogg, 2016; Pelled, 1996) et ultimement, à la performance organisationnelle (Brodbeck et coll., 2011).

Considérant les incidences potentielles divergentes de la diversité, il apparaît crucial de mieux comprendre comment en faire un avantage stratégique et une source de valeur ajoutée et d'en minimiser les risques à tous les niveaux hiérarchiques (Arcand, 2013; Leslie, 2019; Smulowitz et coll., 2019; van Veelen & Ufkes, 2019). En outre, des chercheurs prônent l'importance de mieux comprendre les schémas mentaux à l'égard de la diversité (*diversity mindset*) (MacKenzie & Forde, 2009; North, 2006) définis comme correspondant aux représentations que les personnes se font de la diversité dans leur milieu de travail (van Knippenberg et coll., 2004, 2013). Ces schémas mentaux sont jugés particulièrement importants pour les dirigeants qui adoptent les politiques et pratiques de gestion (Malik & Singh, 2017) et les cadres qui supervisent un personnel diversifié au quotidien (Homan, 2019; Mayo et coll., 2017). Comme on reconnaît que le changement des pratiques de gestion ne garantit pas une ouverture à la diversité (Bartunek, 1984; Luscher & Lewis, 2008), des experts recommandent plutôt de mieux comprendre les

incidences des schémas mentaux envers la diversité sur l'évolution des pratiques de gestion (Bartels et coll., 2013; Leslie, 2019). Notre étude s'inscrit dans cette dernière perspective en explorant comment les schémas mentaux à l'égard de la diversité ethnoculturelle adoptés par des gestionnaires et dirigeants à l'emploi d'entreprises localisées en région influencent leurs pratiques de gestion. Alors que les organisations en dehors des grands centres doivent de plus en plus miser sur l'immigration pour assurer leur croissance et leur survie (Bouarbat & Grenier, 2014; Racine & Plasse-Ferland, 2016; Vatz-Laaroussi et coll., 2010), relativement peu d'études ont été faites sur le sujet.

Les résultats de cette recherche devraient avoir des contributions variées. Alors que la plupart des chercheurs ont interrogé des employés immigrants, notre étude répond aux besoins d'explorer les perceptions des gestionnaires et des dirigeants à l'égard de la diversité (Janssens & Steyaert, 2019; 2020; Kulik, 2014; Li et coll., 2018; O'Leary & Sandberg, 2017). Notre étude répond au besoin d'explorer le thème de la diversité en région comme la majorité des études ont été menées au sein des grandes villes (Froy, 2009). Nous ciblons des entreprises localisées dans diverses régions de la province de Québec (Canada). Finalement, les résultats de notre étude devraient aider les employeurs ainsi que les différents acteurs locaux ou gouvernementaux de tous les pays à mieux attirer et retenir des immigrants dans les régions, ces derniers ayant encore tendance à vivre dans les zones métropolitaines et leurs banlieues (Newbold, 2021).

Revue de la documentation

Un « schéma mental » consiste en un ensemble d'attitudes que possède une personne (Dictionnaire Oxford, 2020). Selon la théorie de la représentation sociale (Holland & Quinn, 1987), sans en être conscientes, toutes les personnes adoptent un cadre de référence culturel qui s'est construit à travers leurs relations et leurs communications interpersonnelles. Ainsi, les attitudes des personnes à l'égard de la diversité ethnoculturelle évolueraient avec les apprentissages qu'ils font dans leurs relations interpersonnelles (Andreouli & Chrysochoou, 2015).

S'appuyant sur le concept de « modèles mentaux » (Ely & Thomas, 2001), van Knippenberg et coll. (2004, 2013) ont mis en l'avant le concept de schéma mental à l'égard de la diversité (« *diversity mind-sets* »). Ils le définissent comme la manière dont les personnes comprennent l'effet de la diversité sur leur groupe de travail ou leur organisation, la manière qu'elles jugent approprié de traiter la diversité et comment elles font l'évaluation de la diversité (van Knippenberg & Schnippers, 2007 p. 531). Des schémas mentaux positifs envers la diversité et consciemment partagés par les membres d'un groupe sont considérés comme un préalable pour en diminuer les risques et optimiser ses atouts (Guillaume et coll., 2017; Homan, 2019). À ce jour, il a été démontré que de tels schémas mentaux positifs et partagés permettent de renforcer le processus dynamique de la diversité au sein des équipes et d'en minimiser les effets négatifs (Li et coll., 2018). Par ailleurs, si une étude a montré que les schémas mentaux envers la diversité des personnes se développent avec le temps au sein d'une équipe (Earley & Mosakowski, 2000), une autre a conclu qu'ils restent inchangés (Van Knippenberg & Schippers, 2007). O'Leary & Sandberg (2017) ont mené une première étude précise sur le sujet en explorant « la compréhension de la diversité des gestionnaires qui la pratiquent ». Sur la base de leurs entrevues auprès de gestionnaires œuvrant dans des firmes de services professionnels, ils ont identifié quatre niveaux de compréhension en matière de diversité, chacune liée à des pratiques de gestion particulières : 1) *l'ignorance de l'identité* où on retrouve des pratiques standardisées qui ignorent les différences de groupe; 2) *l'assimilation* où on observe des pratiques particulières visant l'assimilation des différents groupes; 3) la *différenciation* où on observe des pratiques visant l'inclusion et le traitement équitable de tous les groupes et 4) la *transformation équitable* en implantant des pratiques transformées qui parviennent à des résultats équitables pour tout le personnel.

À notre connaissance, très peu de chercheurs ont traité des schémas mentaux envers la diversité des dirigeants et des gestionnaires œuvrant au sein d'entreprises localisées en région. Comme les cultures nationales, qui impactent la manière de mettre en place et de sélectionner les pratiques de gestion de la diversité (Klarsfeld & Klarsfeld, 2010), les attitudes diffèrent d'une région à l'autre. Markaki & Longhi (2013) ont constaté que les

attitudes des employeurs à l'égard de la diversité variaient selon qu'ils étaient localisés en région ou dans les grands centres urbains. En région, les environnements de travail sont présumés être plus résistants à la diversité, les employés locaux percevant les immigrants comme une menace sur le plan des acquis (emploi, carrière, etc.) et de différences en termes de langues, cultures ou religion (p. ex., Syed et coll., 2018) devant laquelle ils se resserrent (Craig et coll., 2017; Starr-Glass, 2017). Toutefois, les attitudes anti-immigration des employés locaux ont tendance à diminuer avec l'augmentation du nombre et du taux d'emploi des immigrants dans une région (Markaki & Longhi, 2013; Scheepers et coll., 2002).

Méthodologie

Pour réaliser cette étude, des entrevues ont été menées auprès de gestionnaires et dirigeants travaillant dans 60 entreprises localisées dans six régions de la province de Québec au Canada : Mauricie, Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, Centre-du-Québec, Estrie et Montérégie. Pour constituer notre échantillon, les chercheurs ont d'abord contacté des entreprises de ces régions à partir du Répertoire d'entreprises du Québec (ICRIQ). Ensuite, au fil des rencontres, ils ont utilisé une stratégie « à la chaîne » en demandant aux participants de recommander d'autres employeurs de leur région (Hennink et coll., 2010; Patton, 2002). Les entreprises peuvent être regroupées dans trois grands secteurs : manufacturier (fabrication, assemblage, usinage, etc.) (n=37, 62%), services (conseil, hôtelier, transport, financiers, etc.) (n=19, 32 %) et agroalimentaire (fromagerie, abattoir, etc.) (n=4, 7%). Plus de 65 % des entreprises (n= 40) embauchent des immigrants depuis moins de 10 ans, dont un tiers (n= 21) depuis moins de 5 ans. La quasi-totalité des firmes (près de 93 %) compte moins de 500 employés. Plus de la moitié (n=33) des employeurs embauchent entre 51 et 200 employés, 23% (n=14) compte moins de 50 employés, 13% (n=8) entre 201 et 500 employés, et seulement 8% (n=5), ont plus de 500 employés.

Nous avons mené des entretiens avec une ou deux personnes par entreprise soit, 70 participants au total. Au sein de chaque organisation, l'identification d'une personne apte à répondre aux questions s'effectuait durant la prise de contact initiale. Les participants

ont tous une expertise avec la gestion des immigrants en occupant des postes variés : 76% sont des professionnels RH (PRH), 16 % sont gestionnaires opérationnels (GEST) qui supervisent des immigrants (p. ex : responsable de département, directeur de la production) et 8 % sont des membres de l'équipe de direction (DIR) (p. ex. président, propriétaire, directeur général). Des femmes composent 56% de l'échantillon.

Les entretiens d'une durée variant de 30 à 90 minutes (moyenne de 40 minutes) ont été menés au cours de la période 2017-2018 sur la base d'une grille semi-directive commune qui s'est bonifiée selon un procédé itératif suite aux premiers entretiens (Hennink et coll., 2020). Un contexte était donné en convenant avec le participant de la définition d'immigrant (personne née à l'étranger) avant l'entrevue, pour assurer de la validité des données recueillies (Saunders, et coll., 2000). Les questions exploraient les défis de ressources humaines, les attitudes face aux travailleurs immigrants et les pratiques de gestion de diversité. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits, ce qui totalisait environ 1000 pages de texte qui ont fait l'objet d'une analyse de contenu (Thomas, 2006). Des codes ont été attribués à chaque extrait significatif des entretiens à l'aide du logiciel Provalis QDA Miner (version 5.0.6) qui permet d'identifier les thèmes et les variables (Manning & Callum-Swan, 1994). Les codes référaient essentiellement aux attitudes envers la diversité, aux pratiques de gestion en évolution et aux défis des organisations localisées en région.

Résultats

Comme résumé au Tableau 1.1, nos analyses montrent que les schémas mentaux des 70 participants peuvent être classés en trois types – appréhension (n=29, 41%), responsabilisation (n=23, 33%) et mobilisation (n=18, 26%) – qui distinguent leurs discours tant sur l'embauche et l'accueil que sur l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Au bas du tableau, on peut observer que les trois types de schémas mentaux se distribuent sensiblement de la même façon selon les régions et les secteurs d'activité. Si le schéma de mobilisation est moins fréquent, il apparaît plus adopté par les participants qui œuvrent dans les organisations de plus grande taille.

Tableau 1.1 : Liens entre les schémas mentaux à l'égard de la diversité des participants travaillant au sein d'entreprises localisées en région et leurs pratiques de gestion

	SCHEMAS MENTAUX À L'ÉGARD DE LA DIVERSITÉ		
	APPRÉHENSION	RESPONSABILISATION	MOBILISATION
Stratégie en matière de diversité	Stratégie de refus ou d'essais par nécessité	Stratégie réactive pour croître ou survivre	Stratégie proactive et à valeur ajoutée pour se distinguer et concurrencer
Incidences et Responsabilités	Devoir gérer les attitudes négatives des locaux envers des travailleurs immigrants dans un contexte de méfiance.	Devoir assumer les coûts de les embaucher et de les intégrer dans leur emploi, l'organisation et la communauté et s'adapter à leurs attitudes et comportements particuliers.	Devoir investir pour attirer des immigrants, satisfaire leurs besoins et utiliser leurs compétences afin de les intégrer et les retenir dans l'entreprise, la communauté et la région.
Pratiques d'attraction et sélection des immigrants	- Standardisation : mêmes critères pour tous les candidats (locaux ou immigrants) - Méconnaissance des organismes externes, des exigences administratives, etc.	- Adaptation des critères et pratiques à l'égard des candidats immigrants - Apprentissage et expérimentation : organismes externes, exigences administratives, recrutement international à l'essai	- Renouvellement en continu des critères et pratiques à l'égard des candidats immigrants - Connaissance et expérience: organismes externes, exigences administratives, recrutement dans des pays ciblés, recommandations des employés immigrants, etc.
Pratiques d'intégration et rétention des immigrants dans l'entreprise et la région	- Les immigrants : seuls responsables - Principe d'égalité : Refus d'accorder des appuis ou accommodements particuliers aux immigrants.	- Responsabilité de l'employeur - Principe d'équité pour aider les immigrants : rassurer les employés locaux, jumelage, organismes externes, accommodements, appui administratif, ajustement des attentes, etc.	- Responsabilité collective et partagée par tous les acteurs à l'interne et à l'externe - Principe d'inclusion pour valoriser les compétences des immigrants: cours de langue sur place, parrainage, formation, aide à la demande de citoyenneté, etc.
Participants (n=70)	29 (41%)	23 (33%)	18 (26%)
Région			
Estrie	10 (34%)	11 (49%)	6 (33%)
Capitale Nationale	4 (14%)	4 (17%)	4 (22%)
Chaudière-Appalaches	1 (3%)	6 (26%)	5 (28%)
Centre-du-Québec	7 (24%)	0	0
Montérégie	1 (3%)	0	1 (6%)
Mauricie	6 (21%)	2 (9%)	2 (11%)
Nombre d'employés			
1 -50	8 (28%)	5 (22%)	4 (22%)
51-200	17 (59%)	14 (61%)	8 (44%)
201-500	3 (10%)	2 (9%)	4 (22%)
Plus de 500	1 (3%)	2 (9%)	2 (11%)
Secteur d'activités			
Manufacturier	18 (62%)	17 (74%)	11 (61%)
Services	10 (34%)	5 (22%)	5 (28%)
Agroalimentaire	1 (3%)	1 (4%)	2 (11%)

Le schéma mental d'appréhension

Plusieurs participants adoptent un schéma mental d'appréhension en exprimant une vision de la diversité empreinte de doutes sur sa valeur ajoutée et de craintes sur ses incidences. De plus, s'ils doivent embaucher des immigrants, la responsabilité de s'intégrer dans l'entreprise et dans la région leur revient en grande partie.

Embauche et accueil : Même si certains de ces participants peuvent exprimer de l'ouverture pour embaucher des candidats immigrants, ils ne font pas d'efforts particuliers pour les attirer. Ils interviennent souvent au cas par cas et se résignent à embaucher des immigrants lorsqu'ils ne réussissent pas à pouvoir des postes vacants avec des candidats québécois. Pour justifier leurs réserves, ils expriment des doutes sur le fait que des étrangers puissent vouloir venir s'installer dans leur région de manière permanente :

« La couleur de peau et le pays ne nous importent pas du tout. Au contraire, je pense que cela donne une richesse. Par contre, ce n'est pas ce que nous cherchons. » (PRH, Estrie, Services, 19)

« Moi, je crois davantage dans un candidat qui est déjà dans notre région (...) Je ne ferai pas des efforts supplémentaires pour avoir des immigrants. Je peux ne rien faire de plus que d'afficher des postes et d'espérer des candidats. Que ce soit un immigrant ou non, ça ne me dérange pas. Pourvu qu'il parle en anglais et en français. » (GEST, Centre-du-Québec, Services, 45)

Si la personne manifestait un intérêt pour la région, c'est sûr que je l'encouragerais et je pourrais l'aider à trouver un appartement. Mais généralement, quelqu'un ne veut pas venir s'établir en région pour prendre un poste contractuel pendant un an. » (PRH, Centre du Québec, Manufacturier, 40).

Certains de ces participants envisagent la possibilité d'embaucher des travailleurs immigrants après avoir constaté que d'autres entreprises de leur région le font avec succès : « *Des entreprises de la région l'ont fait et cela a bien fonctionné. Je me suis aussi renseigné auprès d'une firme de recrutement qui m'a dit que sur 150 personnes qu'elle a fait venir, il y en avait 146 pour qui cela avait bien été.* » (PRH, Mauricie, Manufacturier, 38). En général, ces participants craignent les perceptions d'iniquité des employés locaux face à l'embauche des immigrants et font des efforts pour les prévenir : « *On s'est adjoint un expert d'une firme spécialisée comme nous ne savions pas comment les employés allaient accueillir les immigrants. Aussi, on écrit des communiqués et on leur en parle beaucoup.* » (PRH, Centre du Québec, Manufacturier, 41). Selon eux, un candidat embauché doit correspondre parfaitement à leurs attentes immédiates, avec peu de flexibilité pour revoir leurs critères, changer leurs façons de faire ou s'adapter aux particularités des immigrants.

Intégration et rétention: Des pratiques reconnues pour faciliter l'intégration et la rétention des immigrants ne sont pas envisagées ni jugées souhaitables par les participants ayant un schéma mental d'appréhension: « *Est-ce que nous formons notre personnel québécois en matière de diversité ? Non. Peut-être que cela pourrait être fait. Je n'embauche pas beaucoup d'immigrants, environ 5%.* » (PRH, Capitale Nationale, Services, 52). Ces participants jugent excessives les ressources à investir en temps, en argent et en expertises pour aider les immigrants dans leurs démarches administratives et dans leur intégration dans leur poste, l'entreprise ou la communauté:

« Hier, il (immigrant) était dans le bureau des ressources humaines comme tous les jours. Ce n'est pas facile pour eux comme ils sont un peu laissés à eux-mêmes pour toutes les questions administratives. Notre professionnelle en ressources humaines n'est pas une spécialiste sur ces sujets. (...) Les immigrants demandent beaucoup plus de temps que les employés locaux. (...) Si on prend deux personnes, un immigrant et une personne du Québec, qui sont capables de faire le même travail, je vais certainement prendre le Québécois. Parce que l'immigrant, j'ai souvent de la difficulté à le

comprendre. Leur langue les défavorise. Je ne suis pas capable de communiquer à 100% avec eux. » (DIR, Estrie, Manufacturier 7)

« Il faut un permis d'études et obtenir un permis de travail. Ça prend beaucoup de temps si c'est bloqué à l'immigration ou si des papiers n'ont pas été signés. » (PRH, Estrie, Services, 19)

Le fait que les immigrants n'ont souvent pas d'automobile ou de permis de conduire (alors qu'il y a peu de transport en commun en région) incite les employeurs à craindre de moins bons résultats sur les plans de l'assiduité et de l'engagement en comparaison aux employés locaux.

« On voudrait plus d'immigrants, mais ils n'ont souvent pas de voiture et il n'y a pas de transport en commun. Le co-voiturage, ça peut marcher, mais si le conducteur s'absente, personne n'entre à l'usine. (...) C'est une des raisons qui font que nous n'avons pas autant d'immigrants qu'on aimerait. » (GEST, Centre-du-Québec, Manufacturier, 42)

« S'il y a juste un immigrant qui a une auto et qu'il tombe malade, les autres immigrants qui voyagent avec lui n'entrent pas travailler. S'il décide de quitter parce qu'il n'aime pas son emploi ou qu'il a trouvé autre chose, je perds tout le groupe. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 9)

Les participants adoptant un schéma mental d'appréhension tiennent à traiter de manière égalitaire tous leurs employés. Comme pour les nouveaux employés locaux, les immigrants doivent faire les efforts pour réussir à s'intégrer et à s'adapter : *« Au niveau de la responsabilisation de l'employé, qu'il soit immigrant ou québécois, ça ne change rien. Nous voulons quelqu'un qui est capable de faire le travail. Si on embauche un ingénieur, on s'attend qu'il ait les connaissances et la formation requises. Si on embauche des opérateurs, on s'attend à ce qu'ils apprennent, comprennent et posent des questions. » (GEST, Estrie, Manufacturier, 8)* Un participant reconnaît que cette absence de volonté d'adapter ou d'accommoder leurs pratiques aux immigrants peut créer des iniquités qui risquent de les inciter à quitter l'entreprise : *« C'est peut-être ça le problème qu'on a eu avec l'employé immigrant. On ne l'a pas traité de manière particulière, mais comme tout*

le monde. On n'a pas pris en compte qu'il venait d'ailleurs. » (PRH, Mauricie, Manufacturier, 38). Ils répondent aux attentes des immigrants dans la mesure où elles sont jugées raisonnables et acceptables par les employés locaux : *« On essaie de répondre aux besoins de chacun. On est chanceux, on est une petite équipe. (...) On écoute tout le monde, sauf si les demandes sont déraisonnables. »* (PRH, Centre du Québec, Manufacturier, 40). Pour ces participants, la satisfaction des clients prime et l'employé doit offrir le même service, qu'il soit immigrant ou local : *« Si un employé tutoie les personnes âgées en disant que dans son pays on les tutoie, je lui dis qu'ici il faut vouvoyer ici et qu'il n'a pas de choix. Il faut offrir un bon service à la clientèle sinon il y aura des plaintes. Mes normes sont là et il faut rentrer dans le moule. »* (PRH, Capitale Nationale, Services, 52)

Le schéma mental de responsabilisation

Un schéma mental de responsabilisation regroupe les participants qui misent sur les meilleures pratiques pour attirer et embaucher les immigrants. Ces participants assument qu'ils sont responsables de la réussite de l'intégration et de la rétention des immigrants dans l'entreprise et la région. Leurs expériences avec les travailleurs immigrants les amènent à identifier des conditions de succès ou à tirer des leçons afin d'améliorer leurs pratiques.

Embauche et accueil : Les participants présentant un schéma mental de responsabilisation reconnaissent la vulnérabilité et la différence des travailleurs immigrants, et cherchent à optimiser leurs pratiques de dotation en profitant de l'aide offerte par les organismes locaux : *« Ce n'est pas toutes les régions qui offrent des ressources pour nous aider. Nous avons l'avantage de pouvoir travailler avec eux (conseillers). (...) Il faut faire une "petite séduction". [...] On les fait venir quelques jours pour qu'ils voient l'environnement avant de décider de déménager. »* (PRH, Estrie, Manufacturier, 17). Pour pourvoir leurs postes, certains réalisent des missions onéreuses de recrutement dans un pays étranger : *« Ça coûte cher parce que les deux propriétaires doivent y aller et s'absentent de l'usine pendant 7 à 10 jours. Mais quand tu dois bloquer ton expansion par manque de personnel, tu n'as pas le choix. »* (DIR, Estrie,

Manufacturier, 4). Toutefois, un participant dont l'entreprise avait fait un recrutement international (ce qui lui a coûté environ 12 000\$ par travailleur pour un contrat de 2 ans) exprime qu'ils ont décidé de ne plus répéter l'expérience, mais plutôt de concentrer mieux leurs efforts de recrutement au Québec ou dans d'autres régions du Canada. D'autres participants ont décidé de revoir leurs façons de faire sur la base de leur expérience avec les immigrants : *« Avec des candidats sans voiture qui viennent de Montréal ou de plus loin en région, on veut faire ce que l'on a fait avec des personnes recrutées à international. On va leur offrir un service d'autobus et des logements sur une base temporaire. Nous allons les aider à venir travailler ici et leur permettre de retourner chez eux sans avoir à briser un bail. »* (PRH, Estrie, Manufacturier, 15)

Ces participants reconnaissent l'importance de consacrer temps et ressources financières pour bien accueillir les immigrants dans l'entreprise et la communauté. Les barrières linguistiques tout comme les contraintes administratives liées au recrutement à l'étranger, la demande de visa ou les démarches de citoyenneté les accaparent beaucoup. Ils préparent la venue d'immigrants de manière à faciliter leur installation au pays et dans la région en tenant compte, par exemple, de leurs besoins en termes de liquidité, vêtements, logement, etc. Ces participants préparent aussi leurs employés locaux à l'arrivée des immigrants sur les lieux de travail en insistant sur le problème de pénurie de candidats et sur l'absence de suppression de postes pour les employés locaux. Ils peuvent aussi embaucher un coach qui aide leurs équipes à mieux intégrer les immigrants.

« Nous sommes responsables de leur trouver un logement, les familiariser avec la communauté, faire visiter le village. Comme ils sont catholiques pratiquants, on les fait rencontrer le curé, visiter l'église. (...) On a des rencontres à tous les 2 mois avec les employés. On en profite pour les informer du projet de recrutement à l'étranger. On les rassure en répondant à leurs questions : leur emploi et leur place dans l'entreprise sont-ils menacés par l'arrivée d'immigrants ? Pas du tout. Une spécialiste a aussi rencontré les employés qui allaient travailler avec les immigrants. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 12)

« On travaille sur des pictogrammes pour montrer les outils dans différentes langues afin qu'ils puissent les utiliser. » (PRH, Capitale Nationale, Services, 48)

« On fait bien des démarches pour eux (...) C'est très exigeant de préparer leur venue et cela entraîne des coûts élevés. » (PRH, Chaudière-Appalaches, manufacturier, 60)

« On a mis des affiches : avez-vous des manteaux d'hiver, foulards, mitaines, tuques ? (...) On est allé dans une friperie. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 14)

Intégration et rétention : Ces participants mettent de l'avant les efforts pour favoriser l'intégration et la rétention des immigrants en entreprise et en région. À titre d'exemple, ils peuvent mettre en place des cours de français, des programmes de mentorat ou de jumelage et organiser des activités sociales sur les lieux de travail, etc. Tout cela en vue de favoriser leur performance et de développer une culture inclusive où les employés locaux ont un grand rôle à jouer :

« On affecte aux immigrants un compagnon. S'ils ont des questions, tant sur l'ambiance de travail que sur leur travail, ils se rapportent à lui. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 12)

« On sélectionne bien le compagnon. Ce n'est pas seulement une question de compétences, mais d'ouverture d'esprit, de volonté d'aider. [...] Si tu matches un immigrant avec un Québécois qui ne veut rien savoir, cela ne marchera pas. » (DIR, Estrie, Manufacturier, 4)

« Les employés sont curieux et ont posé des questions. Nous avons déjà fait un dîner communautaire où tout le monde apportait un plat de leur pays. Nous avons partagé les plats et des recettes. » (PRH, Capitale Nationale, agroalimentaire, 53)

« Beaucoup d'employés ont fait des petits gestes. Ils leur ont fait visiter la ville et les environs. Ça n'a pas pris un mois, ils étaient devenus nos amis. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 14)

Les participants adoptant un schéma mental de responsabilisation se disent en « apprentissage » et démontrent une ouverture pour modifier leurs pratiques de gestion et expriment plus de tolérance envers les immigrants en ce qui a trait à la formation et au temps requis pour devenir performant. Ils reconnaissent aussi que ce qui peut aller de soi pour les employés locaux peut être nouveau pour un immigrant, notamment le respect des règles liées aux horaires et à la ponctualité. Certains participants expriment le besoin d'accorder des accommodements aux immigrants sur divers plans (religieux, alimentaire, etc.). Toutefois, on reconnaît que le sujet des accommodements est délicat et qu'il faut bien gérer leurs incidences potentielles négatives sur la performance ou les relations avec les employés locaux :

« Nous, on aime être ponctuel. À 7 h 30, ça commence. Eux, ils pouvaient entrer à 8 h, 9 h et cela n'était pas grave à leurs yeux. On leur a dit que c'était important pour nous. Ils se sont adaptés et ils arrivent à l'heure maintenant. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 13)

« On donne plus de chances aux immigrants. On réalise qu'ils n'ont pas nécessairement compris ce qui est à faire. On répète un petit peu plus. On se donne plus de temps avant de dire qu'il peut ou ne peut pas faire le travail. On est plus tolérants envers eux. » (DIR, Estrie, Manufacturier, 24)

« Au niveau de l'accueil et de l'intégration des immigrants, il faut revoir certaines choses et préciser nos attentes. Il faut aussi revoir des politiques. On doit se poser des questions du genre : Quelles sont les accommodations qu'on peut faire ou ne peut pas faire comme employeur ? Certains employés doivent faire la prière et ne pas manger à certains moments. (...) Quelqu'un qui va prier, ça peut être déroutant. L'employé qui jeûne et qui fait un travail très physique peut être moins performant et s'absenter plus, surtout lors des périodes de chaleur. » (PRH, Capitale Nationale, Services, 48)

Le schéma mental de mobilisation

Les participants adoptant un schéma mental de mobilisation se montrent ouverts à investir bien des ressources pour attirer, intégrer et retenir les immigrants parce qu'ils comprennent et apprécient leur valeur ajoutée tant au niveau du travail que du climat. Ces

participants ont typiquement plus d'expérience en gestion de la diversité. Avec l'appui d'organismes locaux, ces participants aident leurs employés immigrants à surmonter des barrières administratives (durée des visas, délais d'acheminement des permis de travail, conditions pour demander la résidence permanente) en s'attendant aussi que ces derniers y accordent les efforts requis. Ils veulent ainsi s'assurer que tous les immigrants soient le plus rapidement intégrés, productifs et désireux de rester et progresser au sein de l'entreprise.

Embauche et accueil : Les participants qui adoptent un schéma mental de mobilisation parlent de l'importance de bien s'assurer d'embaucher des personnes ouvertes à la diversité : « *C'est un succès [l'embauche d'immigrants]. On adore ça, on s'est habitué et on ne pourrait plus s'en passer. 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.* » (PRH, Estrie, Services, 1). Plusieurs recourent à des organismes externes pour les aider lors de recrutements à l'international afin d'identifier des candidats qui ont le potentiel de s'établir en région pour longtemps : « *Je suis allée à six reprises recruter au Costa Rica. On a fait affaire avec un organisme qui a défriché le terrain et monté une banque de candidatures (...) On vient d'engager des candidats qui auront le goût de résider au Canada. Les embaucher sur une base temporaire s'avère un trop grand investissement.* » (PRH, Estrie, Manufacturier, 36)

S'ils font un effort pour bien accueillir les employés immigrants, ils s'attendent aussi à ce que ces derniers s'investissent dans leur travail et restent à l'emploi de l'entreprise. « *Il faut investir dans un nouvel immigrant pour l'amener au niveau voulu (...) il y a des terminologies québécoises, des façons de faire, des attentes, une façon de gérer et de s'exprimer qu'il faut lui montrer.* » (PRH, Estrie, Services, 16). Un participant exprime que son entreprise fournit une maison d'hébergement aux nouveaux immigrants : « *Nous avons une résidence appelée 'le Tremplin' qui facilite leur intégration comme ils ne sont pas isolés dans une petite chambre (...) Après un certain temps, ils sont intégrés et ils se trouvent un appartement.* » (PRH, Capitale Nationale, Services, 54)

Intégration et rétention : Les participants adoptant un schéma de mobilisation adoptent un langage basé sur la réciprocité avec les travailleurs immigrants : « *C'est évident que nous devons nous préparer, mais eux aussi. Ils doivent suivre des cours de français, de connaissances générales et des institutions au Canada.* » (GEST, Estrie, Manufacturier, 3). Un participant parle des cours de français qui sont offerts à l'interne et des efforts qui sont attendus des immigrants en la matière :

« *Le centre de francisation le plus près est à 35 minutes de route aller-retour alors qu'ils n'ont pas de permis de conduire (...) Prendre un taxi pendant 35 minutes, ça coûte trop cher. Il n'y avait pas possibilité d'avoir du co-voiturage. De plus, les cours se donnaient le jour alors qu'ils travaillent. (...) On leur a dit vous serez libres de faire la démarche de résidence permanente quand vous aurez complété la francisation (...) Nous sommes là s'ils font des efforts pour l'intégration et ont besoin d'aide. Certains ont décidé de s'acheter une maison, d'inscrire des enfants à l'école. On les accompagnait parce qu'ils ont fait l'effort d'apprendre le français.* » (PRH, Chaudière-Appalaches, Manufacturier, 70)

Ces participants se préoccupent aussi de la rétention des immigrants dans l'entreprise et la communauté et donc, du développement de leur carrière. Aussi, ils vont franciser les employés immigrants sur les lieux de travail, leur proposer des avantages sociaux, des salaires, des possibilités de carrière et des formations, etc. : « *Quand il (immigrant) va partir en mandat, il va être solide parce qu'on l'a accompagné et formé.* » (PRH, Capitale nationale, Services, 49) Ils vont aussi accorder des accommodements, notamment pour la prière, mais de manière encadrée ou balisée. Selon eux, leur entreprise vise vraiment développer une culture d'ouverture à la diversité: « *On a des rencontres trimestrielles avec les employés. On veut que tout le monde soit heureux et que les immigrants continuent de travailler pour nous. On est bien avec eux. On ne voudrait pas qu'ils partent. S'ils partent, ce qui est très rare, ça nous fait vraiment quelque chose.* » (PRH, Estrie, Services, 1) Ces participants savent aussi combien les employés locaux ont une part de responsabilité dans le développement d'une culture inclusive par leurs gestes : «

Pour démontrer l'ouverture d'esprit à vouloir bien les intégrer, des employés locaux ont appris l'espagnol. » (PRH, Chaudière-Appalaches, Manufacturier, 70) En somme, ces participants reconnaissent l'importance de changements d'attitudes et de comportements de la part de tous les acteurs présents au travail et dans la communauté pour intégrer et retenir les immigrants: « Comme les immigrants sont de plus en plus présents dans la société, les mentalités ont évolué des deux côtés. Nous avons moins de préjugés envers eux et eux, moins de préjugés envers les Québécois. » (PRH, Montérégie, Manufacturier, 46)

Discussion

Nos résultats montrent que les schémas mentaux des gestionnaires et dirigeants participants envers la diversité se regroupent en trois types — Appréhension, Responsabilisation ou Mobilisation — , chacun associé à des particularités en matière d'embauche, d'accueil, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants.

Premièrement, les participants adoptant un **schéma mental d'appréhension** voient la diversité comme un mal nécessaire pour pourvoir les postes vacants. Ils craignent les résistances et les perceptions d'injustice entre des employés qu'ils tendent à catégoriser comme étant « *in-group* et *out-group* » (Greer et coll., 2012). Ils conservent des critères d'embauche stricts et des pratiques standardisées afin de traiter les employés immigrants comme les employés locaux. Ce principe d'égalité peut conduire à des formes indirectes d'exclusion, voire de discrimination en emploi (Esses, 2021). Ce sont les immigrants qui ont la responsabilité de faire les efforts pour s'intégrer. Ceci nuit aussi à l'intégration sociale des immigrants puisqu'ils sont souvent laissés à eux-mêmes en dehors du travail (Castro, 2019). Ce schéma mental apparaît cohérent avec le premier stade du modèle de sensibilité interculturelle de Bennett & Bennett (2003), soit le stade «ethnocentriques» qui repose sur le déni, la défense et la minimisation des atouts de la diversité.

Deuxièmement, les participants adoptant un **schéma mental de responsabilisation**, ils s'efforcent d'attirer et d'intégrer les employés immigrants dans l'entreprise et la communauté. En processus d'apprentissage et d'expérimentation, ils adaptent leurs

pratiques tout en étant conscients de la limite de leurs ressources (expertise, temps, argent, etc.). Ils se sentent responsables et préoccupés par la bonne intégration des immigrants dans la région et considèrent équitable d'adopter des pratiques à cette fin. De plus, l'absence d'alternatives pour faire face à la crise de pénurie de main-d'œuvre les oblige à gérer la diversité à court terme pour survivre ou se développer : ils visent essentiellement à recruter et à intégrer rapidement en poste des travailleurs immigrants considérés comme une main-d'œuvre loyale, fiable et efficace, mais à coûts élevés (Gravel et coll., 2017). Leurs efforts sont plus orientés sur l'attraction, l'embauche et l'intégration immédiate dans le poste avec le meilleur rapport coûts-bénéfice. Ici, les écueils de telles pratiques reposent sur le caractère temporaire, pour ne pas dire éphémère, des pratiques. Le recours à des travailleurs temporaires tel qu'on le retrouve souvent pour ce schéma de la responsabilisation met à l'épreuve la pérennité des innovations managériales et les collaborations continues avec d'autres acteurs de la région (autres entreprises, organismes d'intégration, chambre de commerce, etc.).

Troisièmement, les participants adoptant un **schéma mental de mobilisation** ont des attentes et offrent des mesures selon le principe de responsabilité partagée entre divers acteurs. Ils reconnaissent la valeur ajoutée de la diversité et souhaitent que les investissements faits par leur organisation permettent de garder les travailleurs immigrants à long terme au sein de leur entreprise. Pour ce faire, ils savent que leur intégration dans la communauté est aussi cruciale. Ce schéma mental apparaît le plus en lien avec le second stade du modèle de sensibilité interculturelle de Bennett & Bennett (2003) qu'ils qualifient d'« ethnorelativiste » et qui mise sur l'acceptation, l'adaptation et l'intégration de la diversité. Ce schéma fait sienne l'idée d'un écosystème d'insertion socio-économique au sein duquel les différentes parties prenantes contribuent à leur manière à l'attraction, l'intégration et à la rétention de la main-d'œuvre immigrante. Comme l'ont constaté Vatz-Laaroussi et coll. (2010), l'intégration en région au Québec doit se faire en coordination entre les entreprises et les organismes locaux ainsi que les instances gouvernementales qui régulent l'immigration et l'emploi. Ces gestionnaires comprennent et connaissent mieux que les autres le large système dans lequel leurs employés immigrants naviguent. Les participants savent qu'il importe d'être plus inclusif

– tant dans l’entreprise que dans la communauté— pour limiter le risque que les immigrants les quittent pour aller travailler dans les grandes villes plus diversifiées. Pour cela, ils font évoluer et changent leurs initiatives de diversité afin d’atteindre un niveau optimal (Ofori-Dankwa & Julian, 2014). De plus, la marque employeur inclusive qu’ils se bâtissent s’avère un signal qui permet d’attirer des candidats partageant ses valeurs, soit des gens ouverts à la diversité ainsi que les personnes issues de l’immigration (Carpentier, 2019).

Selon Shen et Kim (2012), les perceptions des employés à l’égard de l’authenticité de leur employeur dépendent de la façon dont les pratiques sont authentiques, transparentes et cohérentes. Les participants qui adoptent un schéma de mobilisation envers la diversité semblent s’accorder sur ces caractéristiques de leurs pratiques de gestion de la diversité. En outre, leur organisation se montre authentique en s’efforçant de découvrir ce que ses parties prenantes veulent (ici, le personnel immigrant) et en veillant à ce qu’elles participent aux processus décisionnels. En matière de transparence, leur organisation leur semble admettre accepter et apprendre de leurs propres erreurs et comportements de manière objective et véridique. Finalement, les valeurs, les croyances et la rhétorique des dirigeants de leur organisation en matière de diversité leur apparaissent conformes à leurs comportements. Le comportement organisationnel authentique perçu envers la diversité peut être reconnu au sein des organisations localisées en région par le biais de divers canaux tels que les conditions de travail, le traitement interpersonnel, la culture, les normes et le développement personnel. Notre étude permet de montrer que l’authenticité d’une entreprise localisée en région, avec une stratégie de mobilisation auprès de toutes les parties prenantes, contribue de manière optimale à changer progressivement les schémas mentaux des dirigeants, des gestionnaires, de l’ensemble des employés et de la communauté externe envers les immigrants et donc, les comportements inclusifs à leurs égards.

On constate toutefois que cette nécessité de créer un environnement organisationnel inclusif est perçue de manière asymétrique par nos répondants. À ce titre, bien que les schémas mentaux soient des indicateurs de premier plan pour prendre la mesure de ces

perceptions plurielles, on constate également que les gestionnaires et dirigeants ne peuvent être seuls imputés des bonnes ou moins bonnes attitudes et postures en la matière. Au-delà de ces schémas et de leurs effets respectifs, cette étude fait également ressortir que les distinctions grands centres urbains/régions périphériques, bien qu'indéniablement présentes, demeurent parfois surestimées, du moins en ce qui a trait aux pratiques RH. Bâtir un climat inclusif, une reconnaissance des talents des uns et des autres et des possibilités de progression en carrière sont tous des éléments essentiels d'une bonne gestion des ressources humaines, quelle que soit la localisation de l'organisation. Là où les distinctions deviennent plus saillantes, c'est davantage dans les écosystèmes d'employeurs et dans leur capacité à générer des dynamiques de « coopétitions » (Battista Dagnino et coll., 2007) visant à optimiser une gestion misant sur la collaboration, l'innovation et la compétitivité. À ce titre, attirer et retenir la main-d'œuvre immigrante en région exige d'apporter des changements intraorganisationnels et interorganisationnel qui permettront aux gestionnaires et aux dirigeants de faire progresser la marque employeur au-delà des réticences et obstacles inhérents à leur écosystème.

Si cette étude innove à bien des égards, elle comporte des limites qui ouvrent la voie à des recherches futures. D'abord, les gestionnaires et dirigeants qui ont accepté de participer à notre étude sont plus susceptibles d'être ouverts au sujet sondé (Nicolini, 2017). D'ailleurs, les grandes entreprises de plus de 500 employés sont présentes dans notre échantillon (8%) alors qu'elles représentent moins de 1% des entreprises hors région métropolitaine de Montréal (Statistiques Canada, 2017). Pour explorer les relations entre les déterminants et les incidences des schémas mentaux envers la diversité, des études quantitatives devraient être menées par questionnaire et idéalement selon une approche longitudinale multiniveaux. À la lumière d'études menées à l'international (Klarsfeld, 2010; Syed & Ozbilgian, 2019), les recherches futures devraient analyser les liens entre le schéma mental en matière de diversité des personnes et les caractéristiques du pays et de la région (taille, économie, etc.), individuelles (expérience, âge, genre, etc.), organisationnelles (industrie, taille, présence syndicale, etc.) et des immigrants embauchés (âge, origine ethnique, éducation, etc.). Finalement, si cette étude a pris un point de vue organisationnel, les chercheurs pourraient explorer les incidences des schémas mentaux des gestionnaires envers la diversité sur les attitudes et les

comportements des immigrants et des employés locaux à la lumière de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et du contrat psychologique (Rousseau et coll., 2014).

En conclusion, cette étude a permis d'explorer comment les schémas mentaux à l'égard de la diversité ethnoculturelle adoptés par des gestionnaires et dirigeants à l'emploi d'entreprises localisées en région influencent leurs pratiques de gestion. Selon leurs schémas mentaux — Appréhension, Responsabilisation ou Mobilisation —, leurs pratiques en matière d'embauche, d'intégration et de rétention des immigrants se distinguent. Les propos des participants montrent aussi que "l'authenticité" (Shen & Kim, 2012) des schémas mentaux en matière de diversité des employeurs en région doit se bâtir sur l'implication de tout un chacun, la transparence et la cohérence entre des actions (internes et externes) prises en collaboration avec les acteurs du milieu (citoyens, agence, organismes, etc.), ces derniers ayant un rôle clé à jouer pour la rétention à long terme dans leur poste et dans la région.

Références

- Andreouli, Eleni et Xenia Chrysochoou (2015). Social representations of national identity in culturally diverse societies. In: Sammut, Gordon, Eleni Andreouli, George Gaskell et Jaan Valsiner, eds. *The Cambridge Handbook of Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 309–322.
- Arcand, Sébastien (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations : de l'approche stratégique au déploiement*. Éditions Nouvelles.
- Battista Dagnino, Giovanni, Frédéric Le Roy et Saïd Yami (2007). La dynamique des stratégies de coopération, *Revue française de gestion*, 7(176), 87-98.
- Bartels, Lynn K., Joel T. Nadler, Katie Kufahl et Jodie Pyatt (2013). Fifty Years After the Civil Rights Act: Diversity-Management Practices in the Field. *Industrial and Organizational Psychology*. 6(4), 450–457.
- Bartunek, Jean (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355–372.

- Bennett, Janet M. et Milton J. Bennett (2003). Developing Intercultural Sensitivity: An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity. In Dan Landis, Janet M. Bennett, & Milton J. Bennett (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*. Pp 147-165
- Blau, Joseph L. (1964). *Cornerstones of Religious Freedom in America*, New York: Harper & Row.
- Boudarbat, Brahim et Gilles Grenier (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*, Rapport CIRANO, 182p
- Bove, Vincenzo et Leandro Elia (2017). Migration, diversity, and economic growth. *World Development*, 89, 227-239.
- Brodbeck, Felix C., Yves R. F. Guillaume et Nick J. Lee (2011). Ethnic Diversity as a Multilevel Construct: The Combined Effects of Dissimilarity, Group Diversity, and Societal Status on Learning Performance in Work Groups. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(7), 1198–1218.
- Carpentier, Marieke, Greet H. Van et Bert Weijters (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115. 103326.
- Castro, Carol et Patrick Villeneuve (2019). Être femme et immigrante: l'intégration socioéconomique des femmes en région nordique au Québec. *Service social*, 65(1), 54-69.
- Craig, Maureen A., Julian M. Rucker et Jennifer A. Richeson (2017). Racial and political dynamics of an approaching “majority-minority” United States. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 677(1), 204-214.
- Earley, P. Christopher et Elaine Mosakowski (2000). Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26–49.
- Ely, Robin J. et David A. Thomas (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Esses, Victoria M. (2021). Prejudice and discrimination toward immigrants. *Annual Review of Psychology*, 72, 503-531.

- Froy, Francesca (2009). Local Strategies for Developing Workforce Skills. In Francesca Froy, Sylvain Giguere et Andrea-Rosalinde Hofer (Eds.), *Designing Local Skills Strategies*, OECD, pp. 23–56.
- Gravel, Sylvie, Stephanie Bernstein, Francisco Villanueva, Jill Hanley, Daniel Crespo-Villarreal, et Emmanuel Ostiguy (2017). Le recours à l'embauche des travailleurs étrangers temporaires dans les secteurs saisonniers au Québec: Le point de vue des employeurs. *Canadian Ethnic Studies*, 49(2), 75–98.
- Greer, Lindred L., Astrid C. Homan, Annebel H.B.B. Tainted visions: The effect of visionary leader behaviours and leader categorization tendencies on the financial performance of ethnically diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 203–213.
- Guillaume, Yves R. F., Jeremy F. Dawson, Lilian Otake-Ebede, Stephen A. Woods et Michale A. West (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276–303.
- Hennink, Monique, Inge Hutter et Ajay Bailey (2020). *Qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hogg, Michael A. (2016). Social identity theory. In McKeown, Shelley, Reeshma Haji et Neil Ferguson (Eds.), *Understanding peace and conflict through social identity theory: Contemporary global perspectives* New York, NY: Springer. pp. 3–17.
- Holland, Dorothy et Naomi Quinn (Eds.). (1987). *Cultural models in language and thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Homan, Astrid C. (2019). Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(5).
- Int. Organ. Migr. (2020). *World Migration Report 2020*. Geneva: International Organisation for Migration
- Janssens, Maddy et Chris Steyaert (2019). A practice-based theory of diversity: Respecifying (in)equality in organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 518–537.

- Janssens, Maddy et Chris Steyaert (2020). The Site of Diversalizing: The Accomplishment of Inclusion in Intergenerational Dance. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1143-1173.
- Klarsfeld, Alain (Ed.). (2010). *International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment*. Cheltenham, England: Elgar.
- Kulik, Carol T. (2014). Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Leslie, Lisa M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563.
- Li, Jia, Bertolt Meyer, Meir Shemla et Jurgen Wegge (2018). From being diverse to becoming diverse: A dynamic team diversity theory. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 956–970.
- Luscher, Lotte S. et Marianne W. Lewis (2008). Organizational change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- MacKenzie, Robert et Chris Forde (2009). The rhetoric of the “good worker” versus the realities of employers’ use and the experiences of migrant workers. *Work, Employment and Society*, 23(1), 142–159.
- Malik, Amina R., et Parbudyal Singh (2017). Mobilisational leadership and cultural minorities: a conceptual model. *European Business Review*, 29(5), 500–514.
- Manning, Peter et Betsy Callum-Swan, (1994). Narrative, content, and semiotic analysis. In Norman K. Denzin et Yvona S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp.463-477), London: Sage Publications.
- Markaki, Yvonna et Simonetta Longhi (2013). What determines attitudes to immigration in European countries? An analysis at the regional level. *Migration Studies*, 1(3), 311–337.
- Mayo, Margarita, Maria Kakarika, Charalampos Mainemelis et Nicolas T. Deuschel (2017). A metatheoretical framework of diversity in teams. *Human Relations*, 70(8), 911–939.
- McAuliffe, Marie et Martin Ruhs (2017). *World migration report 2018*. Geneva: International Organization for Migration.

- Newbold, K. Bruce. (2021). *Population geography: Tools and issues*. Washington: Rowman & Littlefield Publishers.
- Nicolini, Davide (2017). Practice Theory as a Package of Theory, Method and Vocabulary: Affordances and Limitations. In M. Jonas, A. Wroblewski, & B. Littig (Eds.), *Methodological Reflections on Practice Oriented Theories* (pp.19-34). Cham, Switzerland: Springer.
- North, Nicola H. (2006). Employers' Attitudes and Practices on the Hiring of Immigrants. *Labour, Employment and Work in New Zealand*.148-155
- O'Leary, Jane et Jorgen Sandberg (2017). Managers' practice of managing diversity revealed: A practice-theoretical account. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 512–536.
- Ofori-Dankwa, Joseph C. et Scott Julian (2014). A heuristic model for explaining diversity's paradox. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 147–161.
- Patton, Michael Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Pelled, Lisa (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Racine, Michel et Catherine Plasse-Ferland (2016). Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants : le cas de la région de Québec. *Cahiers de L'ÉDIQ- Équipe de Recherche en Partenariat sur La Diversité culturelle et l'immigration dans La Région de Québec*, 13(1), 23–33.
- Rousseau, Denise M., Pascale De Rozario, Rémi Jardat et Yvon Pesqueux (2014). *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson Education France.
- Saunders, Mark, Philip Lewis et Thornhill Andrian (2000) *Research methods for business students*. 2e édition. Harlow: Pearson Education
- Scheepers, Peer, Mérove Gijsberts et Marcel Coenders (2002). Ethnic Exclusionism in European Countries: Public Opposition to Civil Rights for Legal Migrants as a Response to Perceived Ethnic Threat. *European Sociological Review*, 18(1), 17-34.

- Smulowitz, Stephen, Manuek Becerra et Magarita Mayo (2019). Racial diversity and its asymmetry within and across hierarchical levels: The effects on financial performance. *Human Relations*, 72(10), 1671–1696.
- Starr-Glass, David (2017). Workforce Diversity in Small- and Medium-Sized Enterprises: Is Social Identification Stronger Than the Business Case Argument? In *Managing Organizational Diversity* (pp. 95–117). Springer International Publishing.
- Syed, Jawad et Mustafa Ozbilgin (2019). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. London: Sage Publications.
- Syed, Jawad, Alain Klarsfeld, Faith H. Ngunjiri et Charmine E. Härtel (2018). *Religious diversity in the workplace*. Cambridge University Press.
- Thomas, David R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246.
- van Knippenberg, Daan et Michaéla C. Schippers (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541.
- van Knippenberg, Daan, Carsten De Dreu, et Astric C. Homan (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, Daan, Wendy van Ginkel et Astrid C. Homan (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193.
- van Veelen, Ruth et Elze Ufkes (2019). Teaming Up or Down? A Multisource Study on the Role of Team Identification and Learning in the Team Diversity–Performance Link. *Group & Organization Management*, 44(1), 38–71.
- Vatz-Laaroussi, Michèle , Lucille Guilbert et Gabriela Bezzi (2010). La rétention des immigrants dans les régions du Québec ou comment installer son « chez soi »? *Diversité canadienne*. 8(1), 25-31.

CHAPITRE 4

Article 2- Comment les dirigeants font la différence ? La boîte noire de la gestion de la diversité

Marie Lachapelle, PhD Candidate, HEC Montréal (premier auteur et auteur de correspondance)

Marie.lachapelle@hec.ca

Sylvie St-Onge, Professeur titulaire, HEC Montréal

Sylvie.st-onge@hec.ca

Sébastien Arcand, Professeur titulaire, HEC Montréal

Sebastien.arcand@hec.ca

Département Management, HEC Montréal

3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, QC, Canada, H3T 2A7

Felix Ballesteros Leiva, Professeur adjoint, Université Laval, Département de

management, FSA ULaval, 2325 Rue de l'Université, Québec, QC G1V 0A6

felix.ballesteros-leiva@fsa.ulaval.ca

La gestion de la diversité ethnoculturelle s'avère un enjeu particulièrement important pour les entreprises localisées en région (hors des grands centres urbains) qui doivent miser sur l'immigration pour croître ou survivre. Nous inspirant du modèle de la boîte noire de la gestion des ressources humaines de Boxall et Purcell (2011), nous avons rencontré 70 dirigeants, cadres et professionnels RH œuvrant dans 60 entreprises au Québec (Canada) afin d'explorer les incidences des convictions des dirigeants en matière de gestion de la diversité. Les propos des participants démontrent comment les convictions de l'équipe de direction sont cruciales comme elles influencent les stratégies et pratiques RH, les actions des cadres intermédiaires, le climat ou la culture d'inclusion, et ultimement, les résultats sur le plan de l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants en région tout autant que la performance organisationnelle.

MOTS-CLÉS

boîte noire de la GRH, climat organisationnel, gestion de la diversité, immigration en région

Introduction

Confrontés à une pénurie de main-d'œuvre causée par le vieillissement de la population, la mondialisation et la baisse des taux de natalité (Latulippe et al., 2017), bien des pays ont adopté des politiques favorisant l'augmentation du nombre de travailleurs immigrants (OCDE, 2020) soit, des personnes travaillant sur une base temporaire ou permanente dans un pays qui n'est pas celui de leur naissance (McAuliffe & Ruhs, 2017). On estime que 3,5% de la population mondiale a un statut d'immigrant et vit depuis longtemps à l'extérieur de son pays de naissance (McAuliffe & Kharida, 2020).

Dans ce contexte, les employeurs sont de plus en plus confrontés à relever les défis liés à la gestion de la diversité ethnoculturelle, c'est-à-dire d'employés ayant un héritage socioculturel différent de la majorité à maints égards (langue, tradition, religion, etc.). D'une part, des études ont montré qu'un personnel diversifié peut s'avérer une source d'atouts variés, notamment en matière d'innovation, de compétitivité et de performance (Ofori-Dankwa & Julian, 2014; van Veelen & Ufkes, 2019). D'autre part, des chercheurs ont aussi constaté qu'un personnel diversifié peut alimenter des préjugés et entraîner des problèmes de communication et des conflits nuisibles à la performance organisationnelle (Brodbeck et al., 2011; Bove & Elia, 2017; Hogg, 2016). Considérant ces incidences divergentes de la diversité, des auteurs estiment qu'il est crucial de mieux comprendre comment en faire une source de valeur ajoutée tout en minimisant ses risques (Arcand, 2013; Leslie, 2019; van Veelen & Ufkes, 2019).

En outre, à ce jour, un large consensus existe sur l'importance de l'appui des dirigeants d'entreprises dans le développement d'une culture inclusive favorable à l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants en emploi (voir la revue de Ng et Sears, 2018). En effet, plusieurs chercheurs ont historiquement montré que les attitudes et la sensibilisation des dirigeants à l'égard des questions culturelles influencent les efforts et les orientations stratégiques tout autant que la culture ou le climat organisationnel d'ouverture à la diversité (Booyesen, 2014; Buttner et al., 2006; 2007; Cross et al., 1989; Johnson et al., 2006; Konrad & Linnehan, 1995; Mahadevan & Zeh, 2015; Perry & Li, 2019; Rynes & Rosen, 1995).

Toutefois, si l'appui manifeste des dirigeants est largement reconnu comme préalable clé d'une gestion efficace de la diversité, il s'agit d'un défi complexe pour les gestionnaires des divers niveaux hiérarchiques (Jonsen et al., 2013). En fait, nous en savons très peu sur les processus ou les mécanismes à travers lesquels l'ampleur de l'appui des dirigeants va influencer les résultats en matière d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs immigrants (Ng et al., 2020). Pour combler ce manque de connaissances, cette étude innove en s'inspirant du modèle de la boîte noire de la gestion des ressources humaines (GRH) de Boxall et Purcell (2011) pour mieux comprendre la « boîte noire » de la gestion de la diversité, c'est-à-dire les processus ou la démarche allant du haut de l'entreprise aux résultats sur le plan de l'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants.

En réponse à des demandes d'experts (Vatz Laaroussi et al., 2013; Wang & Lysenko, 2014), cette étude se distingue aussi en explorant cette boîte noire de la gestion de la diversité au sein des entreprises localisées hors des grands centres urbains. En effet, pour les employeurs localisés en région, il s'avère particulièrement difficile d'attirer et de fidéliser des travailleurs immigrants (Arcand, 2018). Ces derniers préfèrent souvent s'installer dans les grandes régions métropolitaines qu'ils jugent plus avantageuses en termes de carrière, de rémunération, de proximité des services, de transports collectifs, de diversité, etc. (Akbari, 2011; Carpentier & de la Sablonnière, 2013; Racine & Plasse-Ferland, 2016; Wang & Lysenko, 2014). En somme, cette étude vise répondre à la question suivante : Comment les convictions des dirigeants d'entreprises localisés en région influencent-elles les processus et mécanismes de gestion qui vont ultimement avoir des incidences sur l'attraction, l'intégration et la rétention des employés immigrants ?

Les contributions de cette étude sont variées. D'abord, à notre connaissance, cette étude est la première à s'inspirer du modèle de la boîte noire (black box) de la GRH de Boxall et Purcell (2011) afin de développer un modèle de la boîte noire de la gestion de la diversité au sein des entreprises. Ce faisant, cette étude se distingue en adoptant une perspective organisationnelle alors que les chercheurs ont surtout adopté des perspectives individuelle ou sociétale en interrogeant des immigrants ou des professionnels à l'emploi organismes communautaires ou gouvernementaux responsables de gérer les politiques à leurs égards (Al Ariss et al., 2012). Les résultats de cette étude devraient aider à répondre

au besoin de mieux comprendre les processus (la boîte noire) de gestion de la diversité au sein des organisations (Triadafilopoulos, 2013), particulièrement celles localisées en région en menant 70 entretiens au sein de 60 firmes situées dans cinq régions de la province du Québec (Canada). Finalement, les résultats de cette étude peuvent ultimement contribuer à réduire le taux de chômage des immigrants qui reste encore plus élevé que parmi les natifs (Statistiques Canada, 2016).

Perspective théorique : le modèle de la boîte noire de la GRH

On sait que les dirigeants s'avèrent les acteurs clés responsables du développement d'une culture ou d'un climat inclusif au sein de leurs organisations. En effet, des chercheurs ont montré que la sensibilisation des dirigeants en matière de culture organisationnelle influence leurs orientations stratégiques (Buttner et al., 2006) et le climat d'ouverture lié aux questions de diversité (Booyesen, 2014). En lien avec la gestion de la diversité, chercher à fournir un contexte et un climat de travail favorables aux travailleurs immigrants exige que les dirigeants d'entreprise adoptent des pratiques de gestion inclusives (Boehm et al., 2014). Ainsi, les dirigeants doivent donner un sens à la valeur de la diversité pour influencer les attitudes et les actions prises par les professionnels des RH qui disposent d'une certaine marge de manœuvre (Ng & Sears, 2020), notamment envers les immigrants.

À notre connaissance, cependant, peu de chercheurs ont cherché à découvrir comment les valeurs ou les convictions de la haute direction à l'égard des travailleurs immigrants sont transmises et influencent leurs attraction, intégration et fidélisation tout autant que la performance organisationnelle. Sur ce sujet, le modèle de boîte noire de Boxall et Purcell (2011) peut être utile. En effet, ce modèle présente les liens entre les objectifs adoptés par la haute direction et la performance organisationnelle en prenant en compte les perceptions de divers intervenants comme les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires, les professionnels RH et les superviseurs immédiats.

Plus précisément, ce modèle illustre liens entre les processus suivants : (1) les valeurs des dirigeants qui les incitent à adopter des politiques de gestion particulières à divers égards (RH, marketing, finance, opérations) et (2) à prendre des décisions (p.ex., budgets, politiques RH) (3) qui sont interprétées individuellement et collectivement par l'ensemble

du personnel (4) ce qui influencera les attitudes et les comportements au travail et ultimement (5) les résultats de l'organisation mesurés selon divers indicateurs (p. ex., productivité, flexibilité, légitimité, performance financière).

Le modèle de la boîte noire assume donc que les dirigeants peuvent privilégier des buts variés et adopter des pratiques qui seront cohérentes avec les caractéristiques de leur entreprise sur le plan des valeurs, des relations avec leur personnel et de leur gestion des diverses fonctions de gestion (p. ex., opérations, RH, marketing). De plus, les auteurs de ce modèle font une distinction entre d'une part, les intentions des dirigeants d'adopter certaines pratiques et d'autre part, les perceptions des autres acteurs (p. ex., employés, cadres intermédiaires ou de premier niveau) à l'égard de ces pratiques qui seront fonction de leur cohérence entre elles et avec le contexte organisationnel (Bowen & Ostroff, 2004; Delery & Doty, 1996; Kehoe & Collins, 2008; Lepak et al., 2006).

Ce modèle insiste aussi sur l'importance des différents mécanismes de transfert des dirigeants vers les gestionnaires et, ensuite, vers les employés avec des rétroactions d'échanges mutuels (du bas vers le haut et du haut vers le bas) afin d'évoluer. En outre, il attribue une grande importance aux cadres intermédiaires dont la tâche est d'interpréter les attentes et les décisions des cadres supérieurs et de mettre en œuvre les directives qu'ils reçoivent (Purcell & Hutchinson, 2007) en respectant les ressources qu'on leur accorde (McGovern, 2007). Ce modèle montre également l'importance de la rétroaction des employés aux gestionnaires hiérarchiques et de la communication entre les cadres hiérarchiques et l'équipe de direction, afin que les pratiques de gestion et la culture d'entreprise puissent évoluer simultanément.

En conclusion, aux fins de cette étude, et à la lumière du modèle standard de la boîte noire de la GRH, nous allons explorer comment les attitudes et intentions des dirigeants des entreprises localisées en région vont ultimement créer un climat propice à l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants qui prendra assises sur des pratiques de gestion suscitant l'adhésion et l'implication de l'ensemble du personnel en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. En effet, ce modèle apparaît particulièrement attrayant pour aider à comprendre les incidences des dirigeants – à la fois, à travers les valeurs qu'ils communiquent et les pratiques de gestion qu'ils adoptent – sur les décisions des travailleurs immigrants d'aller travailler pour un employeur

localisé en région et de rester à son service. Selon Boxall (2012), la performance d'une organisation ne se mesure pas seulement par ses résultats financiers, mais aussi par sa légitimité sociale et sa flexibilité à s'adapter aux défis environnementaux. Ce modèle reconnaît que, dans un contexte de rareté de talents, qui est particulièrement important en région, il est essentiel que les employeurs ajustent leurs manières de gérer pour mieux être en mesure d'attirer, d'intégrer et de retenir des travailleurs immigrants pour répondre à des impératifs à la fois individuels, organisationnels et sociétaux. D'ailleurs, la mise en place de pratiques efficaces et efficaces de gestion de la diversité est favorable à l'intégration et à la rétention en emploi des immigrants (Arcand, 2013; Cornet & Warland, 2013). Leslie et al. (2017) expriment aussi, en appui avec ce modèle de la boîte noire de la diversité, que les stratégies RH en matière de diversité représentent la cohérence entre les perceptions individuelles de son importance et les initiatives organisationnelles formelles en cet égard (p. ex. objectifs, programmes, projets). Ce faisant, cette présente étude s'inscrit dans la foulée des études visant à analyser comment les pratiques et systèmes de GRH influencent le climat au sein des organisations et de leur communauté (Mossholder et al., 2011; Van Veldhoven et al., 2005; Veld et al., 2010).

Méthodologie

Nous avons utilisé une approche qualitative, ce qui nous semblait le plus approprié pour comprendre le point de vue des personnes étudiées (Pratt et al., 2020) et développer un cadre conceptuel (Thomas, 2006).

Collecte des données : Le recrutement des employeurs s'est fait selon une méthode d'échantillonnage théorique (Patton, 2002) retenant des entreprises localisées en régions aux prises avec la problématique. Nous avons identifié ces dernières parmi le Répertoire d'entreprises du Québec d'environ 600 entreprises sur le site web de l'Institut de recherche industrielle du Québec (ICRIQ). Ensuite, une approche « *à la chaîne* » a été utilisée : les employeurs rencontrés nous suggérant d'interroger d'autres employeurs potentiels de leur région (Hennink et coll., 2020; Patton, 2002). Les rencontres, d'une durée qui varie entre 30 et 90 minutes (moyenne de 50 minutes), ont été réalisées entre

février et août 2018, en utilisant un guide d'entrevue semi-structurée (Healey & Geoforum, 1993). Tous les entretiens ont été enregistrés en format audio avec le consentement des répondants, pour être ensuite retranscrits et codés.

Profil des participants et de leur entreprise : Nous avons mené 70 entretiens semi-directifs auprès de 60 employeurs de six régions de la province de Québec au Canada (Mauricie, Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, Centre-du-Québec, Estrie et Montérégie.). Les entretiens ont été réalisés auprès de membres de la direction (6 dirigeants) et 53 responsables des ressources humaines (directeur, conseiller ou responsable RH) et de 11 cadres qui avaient une bonne connaissance de l'entreprise et de la gestion des travailleurs immigrants. Plus de la moitié des participants (n=39, 56%) sont des femmes.

Les participants œuvrent dans des entreprises de trois principaux secteurs d'activités : (1) 62% (n=37) dans l'industrie manufacturière (p.ex., bois et scierie, pièces, véhicules); (2) 32% (n=19) dans le secteur des services (p. ex., hébergement, recherche clinique, centre d'appels, services-conseil, technologie et communication) et (3) 7% (n=4) dans le secteur agroalimentaire (p. ex., fromagerie, élevage, abattoir).

La quasi-majorité des participants travaillent dans des entreprises (n=55, 93%) comptant entre 10 et 500 employés. Plus de la moitié (n=33) d'entre eux embauchent entre 51 et 200 employés, 23% (n=14) compte moins de 50 employés, 13% (n=8) entre 201 et 500 employés, et seulement 8% (n=5), ont plus de 500 employés. Plus de 65 % des participants (n= 40) travaillent pour des entreprises qui embauchent des immigrants depuis moins de 10 ans, dont un tiers (n= 21) depuis moins de 5 ans. Les entreprises où travaillent les participants sont assez bien établies; la plus jeune firme ayant été fondée en 2017 suite à une séparation de son organisation mère.

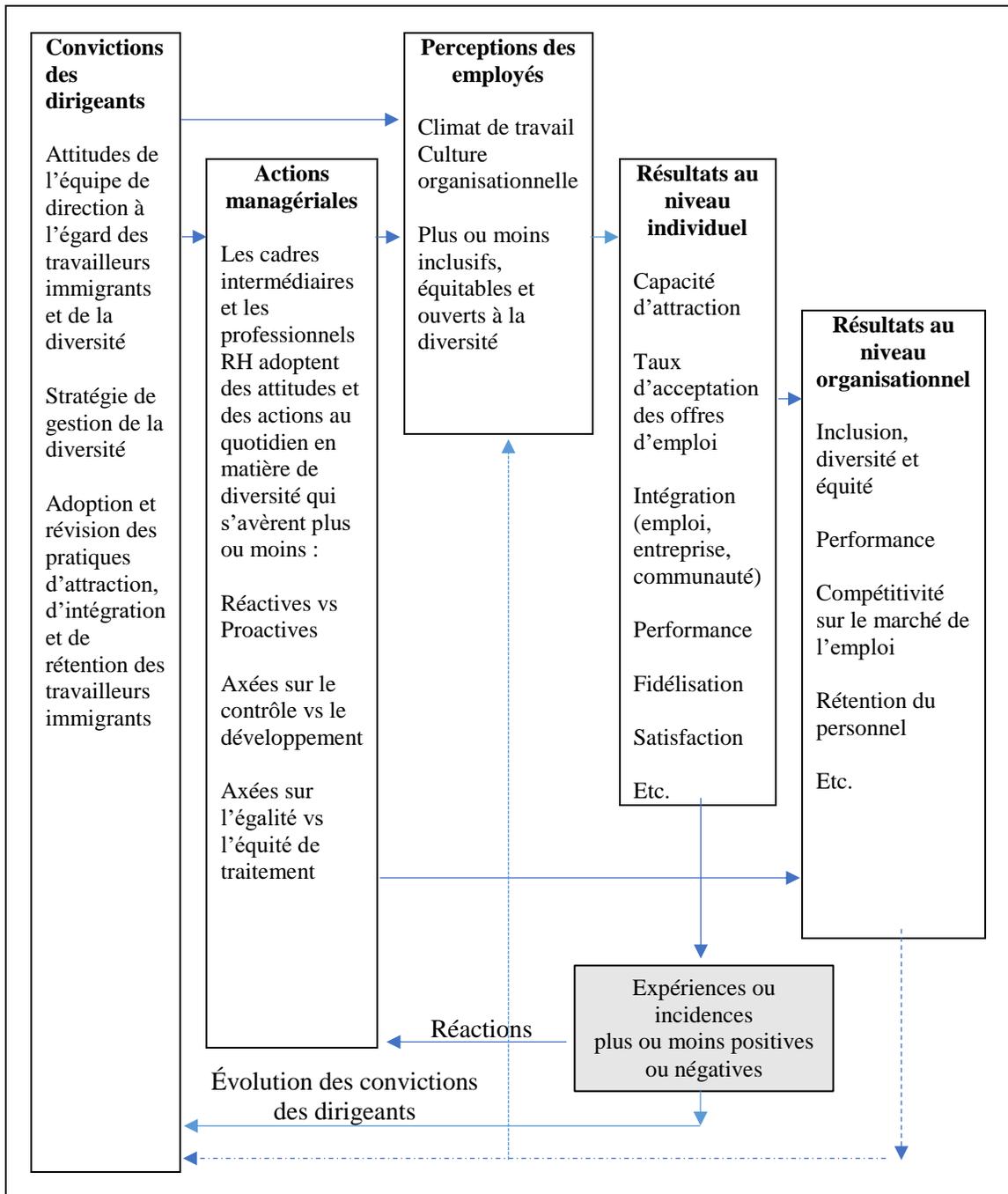
Analyse des données : Les membres de l'équipe de recherche ont fait une première lecture afin d'établir une grille d'analyse sur les diverses façons dont les participants exprimaient leurs expériences et attitudes. Après avoir convenu d'une liste de codes, les transcriptions et les notes d'entrevues ont été codées en équipe avec le logiciel QDA Miner de manière à optimiser la fidélité interjuges dans l'identification de thèmes émergents et des sujets qui leur sont liés. Ce logiciel permet de trier et coder les données de façon informatisée pour gérer plus facilement une grande quantité de données. Il

permet le partage des entretiens codés entre les chercheurs, le regroupement des codes en thèmes, le renommage des codes et l'organisation de ceux-ci. Les membres de l'équipe de recherche ont effectué plusieurs allers-retours entre les données et les théories pour identifier un cadre théorique qui rassemblait et expliquait les éléments contenus dans les entretiens. Nous avons codé les extraits significatifs des entrevues de manière déductive, en nous assurant que les concepts provenant de la théorie de la boîte noire de la GRH soient déjà présents dans les données (Hennink et al., 2010) et qu'ils apportent une contribution théorique (Locke et al., 2008).

Résultats

Nous appuyant sur le modèle générique de la boîte noire de la GRH, la Figure 2.1 propose un modèle de la boîte noire de la gestion de la diversité permettant de mieux comprendre les étapes par lesquelles les dirigeants des entreprises localisés en région peuvent créer un climat organisationnel ouvert à la diversité et améliorer leur performance organisationnelle. Nous avons d'abord analysé les intentions des dirigeants en considérant leur attitude envers la diversité, les pratiques de leur entreprise et la stratégie qu'ils promeuvent en la matière. Nous avons ensuite identifié différents niveaux de « conviction » des dirigeants qui correspondent au niveau de certitude avec lequel ils adoptent une attitude ouverte et engagée envers l'embauche d'employés immigrants. Les convictions, qui dépendent largement de l'ampleur des expériences avec les immigrants, sont par la suite reflétées dans les actions qu'adoptent les dirigeants et ensuite, les cadres et les professionnels RH. Ces dernières actions ont des répercussions sur l'ensemble du personnel et de l'organisation, en créant un climat plus ou moins propice à l'attraction, à l'intégration et à la rétention durables des immigrants dans l'entreprise et dans la communauté. Cette section présente des extraits des entretiens illustrant chacune des étapes du processus illustré dans le modèle de la boîte noire de la gestion de la diversité.

Figure 2.1 : Modèle de la boîte noire de la gestion de la diversité



Adapté et inspiré de Boxall, 2012, p.177

Les convictions des dirigeants des entreprises localisées en région

Nous avons identifié les convictions des dirigeants à l'égard de la diversité qu'entraîne l'embauche de travailleurs immigrants, à travers les propos que les participants ont exprimés sur les attitudes des dirigeants, leurs stratégies ainsi que leurs pratiques de gestion à l'égard des travailleurs immigrants.

Les attitudes des dirigeants et les stratégies qu'ils adoptent

Plus de 80 % des participants rencontrés se disent confrontés à un problème de pénurie de talents : « *Du début de l'année à aujourd'hui, c'est comme si je n'avais pas embauché. Le solde d'embauche et de départ est pas mal égal.* » (PRH, Estrie, Agroalimentaire, 2). Bon nombre d'entre eux reconnaissent le rôle crucial du ou des dirigeants sur les actions mises en place envers l'embauche et la gestion des immigrants : « *Ça va dépendre beaucoup de l'intérêt du dirigeant. S'il est très pro culture et ouvert, il va se montrer ferme sur le fait qu'on ne fasse pas de blagues, qu'on les accueille, etc. Cela va énormément influencer les comportements des gens. À l'inverse, si le dirigeant embauche des immigrants par défaut et parce qu'il n'a pas le choix, ce n'est pas pareil.* » (PRH, Mauricie, Conseil, 71). Malgré ces constats partagés, nous avons identifié des différences dans les propos des participants sur les convictions de l'équipe de direction d'une entreprise à l'autre.

D'une part, des participants ne considèrent pas l'embauche d'immigrants comme une priorité stratégique. À leurs yeux, leur situation n'est pas suffisamment critique pour devoir embaucher des travailleurs immigrants. S'ils embauchent des immigrants, ils expriment le faire par dépit ou parce qu'ils n'ont pas le choix dans le contexte de pénurie de personnel qui menace la croissance ou la survie de leur entreprise. Ils observent de la résistance ou encore, peu d'appui manifeste de la part des dirigeants. Ils reconnaissent rapidement ne pas avoir d'expérience et de connaissances sur la manière de les attirer, les accueillir et les gérer.

« *Tout est à bâtir. Dans un premier temps, il faudra convaincre certains dirigeants de l'apport du personnel immigrant et de s'investir dans la démarche.* » (PRH, Estrie, service, 21)

« *On n'a pas un enjeu assez grand de recrutement pour avoir recours à des travailleurs immigrants temporaires. Si on allait vers cela, il faudrait savoir les étapes et tout cela et comment ça se passe après au travail.* » (PRH, Capitale Nationale, service, 56)

Certains d'entre eux envisagent ou ont amorcé l'embauche d'immigrants sans voir cela comme une stratégie : « *Sans axer là-dessus, ça fait plusieurs années que des immigrants postulent pour des emplois ici. En 2007-2008, on a commencé à afficher dans le petit journal des immigrants.* » (PRH, Capitale Nationale, Services, 48) Sans pour autant exprimer des attitudes contre la présence d'immigrants, ces derniers participants ne considèrent pas que la diversité soit au cœur des valeurs de leur entreprise, mais qu'elle s'avère plutôt un défi à apprendre à gérer : « *Il ne faut pas oublier que les Québécois dans les usines ne sont pas habitués à s'adapter.* » (DIR, Estrie, Manufacturier, 4) Ils reconnaissent aussi que leur entreprise ne fait pas des efforts particuliers et n'adopte pas de pratique de gestion pour mieux intégrer les immigrants. « *Dans le futur, on aimerait offrir une formation en matière de diversité à nos gestionnaires pour les outiller un peu mieux.* » (PRH, Estrie, manufacturier, 18) Pour eux, le message est plutôt important de traiter les immigrants comme les employés locaux afin d'accélérer leur intégration. Ils expriment des inquiétudes sur l'octroi d'accommodements ou de traitements différents pour les immigrants. Ils doutent dans leur efficacité ou encore, ils craignent qu'ils alimentent des perceptions d'injustice parmi le personnel. En somme, ces participants expriment plutôt que ce sont aux immigrants de prendre les attitudes et adopter les comportements pour s'intégrer.

« *Les travailleurs immigrants ont plus de chances qu'un Québécois. Je suis plus tolérant, mais il est possible qu'au final, ça ne fonctionne malheureusement pas.* » (DIR, Estrie, Manufacturier, 24)

« *On est encore en apprentissage. Je pourrais me tromper, mais à mon avis, on fait une erreur de les traiter différemment. J'essaie de ne pas créer de distinction entre ces gens-là (immigrants) et les Québécois par mon attitude auprès des gestionnaires et des employés.* » (PRH, Chaudière-Appalaches, manufacturier, 60)

« Les immigrants doivent accepter que ça soit différent ici. Ils doivent se mettre les deux pieds dans le bain et se dire : let's go! Je fonce parce que je veux rester au Canada. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 9)

D'autre part, on observe un groupe de participants qui exprime des attitudes très positives et ouvertes envers l'embauche de travailleurs immigrants. Ces participants s'identifient plutôt comme à l'emploi d'une entreprise valorisant la diversité depuis assez longtemps pour que cela soit un peu dans l'ADN d'embaucher des travailleurs immigrants et ils en parlent avec fierté: *« On a toujours cherché à embaucher des immigrants. Ça a toujours fait partie de nos valeurs. » (PRH, Capitale Nationale, Services, 54)* Lorsqu'un besoin de main-d'œuvre se présente, toute l'organisation se tourne vers le recrutement et la formation de personnes immigrantes : *« C'est devenu naturel, les employés demandent : on peut aller chercher des employés au Mexique ? On a fait venir trois Mexicains pendant quatre à six mois pour les former. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 17)* Ces participants savent miser sur l'immigration pour en tirer parti ou en faire une valeur ajoutée : *« Lorsqu'un immigrant veut une première expérience professionnelle, il postule n'importe où (...) Mais s'il est vendeur en France et qu'il cherche dans son domaine, il a déjà 90% des attitudes et comportements attendus. Nous on est friands de ça. Venez chez nous, ça va nous faire plaisir. » (PRH, Capitale Nationale, Service, 51)* Ayant déjà des employés immigrants à leur emploi, ils sont plutôt au stade de former les employés pour contrer les stéréotypes ou préjugés pouvant mener à de la discrimination. Ces derniers commentent la valeur ajoutée des immigrants pour l'entreprise, mais aussi sur le plan personnel et interpersonnel. Certains adoptent des propos de gratitude en reconnaissant que leur présence a fait d'eux, une meilleure personne :

« Cela fait longtemps que des gens d'autres nationalités travaillent ici. C'est une valeur ajoutée d'avoir de la diversité. On se sent valorisé lorsqu'on embauche des immigrants. » (PRH, Capitale Nationale, Services, 54)

« C'est spécial pour eux et pour moi. Je n'en reviens pas comment ils peuvent me faire du bien. Voir le bonheur que je peux leur apporter avec des niaiseries et des banalités à mes yeux. » (GEST, Estrie, manufacturier, 3)

Un de ces participants très ouverts s'interroge sur le qualificatif d'immigrant au Québec où le français est la langue en région. Pour lui, un anglophone d'une autre province qui vient travailler dans leur entreprise peut être plus différent qu'un immigrant venant de l'étranger. Il faut, selon lui, éviter de se regarder comme des sous-groupes, mais plutôt comme un groupe composé de membres qui apportent des compétences complémentaires particulières dont l'entreprise a besoin.

« Un nouvel employé qui vient de l'Ontario et qui est unilingue anglophone doit apprendre le français. Il est quasiment plus immigrant que les autres immigrants dans le fond parce que la barrière de la langue est plus grande pour lui. Comme nos clients sont tous anglophones, il n'a pas de problème à faire son travail en apprenant tranquillement le français (...) Je suis certaine que les préjugés sont des deux côtés. Je regarde mes gens comme un groupe. Je ne vois pas deux groupes. » (PRH, Mauricie, Service, 30)

Les pratiques de gestion adoptées

D'une part, les participants qui voient la stratégie d'entreprise à l'égard de l'embauche des immigrants comme une question de survie et qui n'ont pas beaucoup d'expérience en la matière semblent privilégier une approche au cas par cas sans adopter de pratiques de gestion particulières officielles à leurs égards. Ces derniers participants sont souvent à l'emploi d'entreprises de plus petite taille et tendent à vouloir traiter tout un chacun de la même façon : *« On ouvre le recrutement et s'il y a des personnes immigrantes qui répondent au profil du poste au même titre que d'autres candidats d'ici, on va les considérer de la même façon. On ne fait pas de différence entre une personne immigrante ou une personne qui ne l'est pas. » (PRH, Capitale Nationale, service, 56)* Certains d'entre eux, toutefois, ont tout de même commencé à participer à des salons régionaux et à collaborer avec des agences locales d'emploi : *« Nous attendons deux nouveaux employés qui ont été embauchés par un processus de recrutement international avec les agences, les gouvernements canadiens et philippins. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 5)*

D'autre part, les participants qui cumulent plus d'expérience avec l'embauche d'immigrants, expriment avoir modifié leurs façons de faire et adopté d'autres pratiques afin de mieux attirer, intégrer et retenir leurs employés immigrants non seulement dans l'entreprise, mais aussi, et surtout dans la communauté. Ils ont des formations, notamment des cours de langue, à l'intention des nouveaux employés immigrants. Ils offrent aussi des formations de sensibilisation à la diversité et des programmes de mentorat à l'intention des employés locaux qui visent à favoriser l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants. Pour ces participants, leur entreprise veut vraiment maintenir un climat ouvert à la diversité et pour cela, ils s'assurent d'embaucher des personnes qui partagent cette valeur dès les entrevues d'embauche. Similairement, certains d'entre eux promeuvent leur ouverture à la diversité comme levier distinctif de sur le marché de l'emploi et vont jusqu'à inviter des immigrants des grandes villes à passer quelques jours en région pour mieux apprécier les atouts de s'y installer. Cette ouverture à la diversité est importante aussi à leurs yeux pour retenir les employés immigrants à plus long terme.

« Lors des entrevues avec tous les candidats, on leur demande s'ils ont des problèmes à travailler avec des personnes de diverses nationalités. » (PRH, Estrie, Service, 1)

« Un défi c'est d'attirer les gens à venir travailler à Valcourt, une région qui n'est pas très développée en comparaison à Montréal ou à Québec. Il y a beaucoup d'immigrants à Montréal, mais ils ne sont pas tous prêts à déménager leur famille en région. Il faut faire une « petite séduction ». On les fait venir quelques jours pour qu'ils voient l'environnement. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 17)

« Notre défi c'est de se différencier des autres employeurs en faisant des rencontres personnalisées ou des petits gestes qui permettent de développer un sentiment d'appartenance. » (DIR, Estrie, manufacturier, 7)

À mi-chemin, parmi les participants qui ont récemment adopté une stratégie d'ouverture à l'égard de l'embauche d'immigrants, certains ont entrepris diverses actions particulières de recrutement : avec des agences, en ligne ou par l'entremise de salons de

l'emploi : « *On fait seulement de l'affichage en ligne sur Emploi Québec. On va travailler avec des agences. J'ai assisté dernièrement à un salon d'emplois où il y avait des immigrants de Montréal qui voulaient s'établir en région.* » (PRH, Mauricie, Manufacturier, 29) Ces participants reconnaissent miser surtout sur des pratiques d'information et de communication en matière de diversité et ne pas encore offrir de la formation au personnel sur le sujet : « *Je dirais plus que c'est de l'information qu'on a transmis. (...) c'est plus pour les informer que pour les former.* » (PRH, Estrie, Manufacturier, 9) Par ailleurs, certains de ces participants disent répondre aux besoins des immigrants et les aider au quotidien, souvent dans leur vie personnelle, sur une base ponctuelle et informelle : « *On a cherché un logement pour eux et on leur a fourni des ordinateurs pour qu'ils aient Skype. De temps en temps, on leur passe un véhicule de la compagnie pour aller faire leurs courses.* » (PRH, Estrie, Manufacturier, 11)

Les attitudes et les actions des cadres intermédiaires et des professionnels RH

Les participants, notamment ceux qui ont des employés à superviser et les professionnels RH, reconnaissent qu'ils ont un rôle à jouer. Selon leur contexte organisationnel et leur expérience avec la gestion des immigrants et l'appui de l'équipe de direction, ces dirigeants vont adopter des actions orientées vers le « contrôle et réactives » pour corriger un problème à des actions orientées vers l'« accompagnement et proactives » pour améliorer la qualité de la gestion de la diversité sur le terrain et au quotidien.

D'une part, les participants à l'emploi d'entreprises où la présence d'immigrants est récente sont particulièrement confrontés à vaincre des résistances diverses de la part des employés locaux sur le plan des préjugés ou des risques de pertes de privilèges ou d'injustices. « *Le plus compliqué c'est de convaincre les Québécois (employés locaux) qu'il y a des immigrants compétents.* » (PRH, Centre du Québec, Manufacturier, 40) Ces derniers participants adoptent davantage des actions réactives et orientées vers le contrôle pour solutionner ou prévenir des problèmes qu'entraîne la diversité le plan individuel et interpersonnel (p. ex. conflits interpersonnels, difficultés d'adaptation, problèmes liés à la vie hors du travail). Ces participants disent intervenir auprès de tous les employés (immigrants et autres) et adopter des règles plus ou moins informelles, mais assez fermes de respect en matière de communications interpersonnelles ou de

règlements de travail afin de prévenir des dérapages ou des problèmes de climat de travail.

« Ce qui nous est plus difficile, c'est de les garder. Il faut qu'on trouve des incitatifs pour qu'ils soient heureux au-delà du salaire. (...) Nous sommes fermes. Aucun commentaire disgracieux sur une nationalité n'est accepté. On refuse les commentaires racistes et rires envers ceux qui ont de la difficulté de s'exprimer. » (GEST, Estrie, manufacturier, 8)

« J'ai deux Colombiens (...) ils vont travailler une semaine ensemble, ils vont se parler toujours en espagnol. Un employé me dit : ça me dérange, est-ce qu'ils parlent de moi ? J'ai à faire des interventions comme celle-là à l'usine ou au bureau. (...) Je leur dis : quand vous parlez dans votre langue, on ne comprend pas et ça peut déranger. Donc, faites attention, mettez-vous à sa place. » (PRH, Capitale Nationale, agroalimentaire, 53)

« Ici, tu ne verras pas un ingénieur traiter une secrétaire comme une moins que rien. C'est arrivé et on l'a tout de suite congédié. Je ne l'accepterai pas parce que c'est une religion, ou une culture. Je n'accepterai pas cela de personne. » (PRH, Mauricie, Service, 30)

D'autre part, les participants à l'emploi d'entreprises ayant vécu de bonnes expériences avec la diversité vont évidemment intervenir lors des conflits et des problèmes de communication et d'interprétation. Lorsque l'équipe de direction est convaincue par la valeur ajoutée d'embaucher des immigrants, les cadres intermédiaires et les professionnels RH participants se sentent imputables de continuer à sensibiliser le personnel à chercher à adopter des communications et des actions respectueuses dans la gestion des inévitables conflits ou incompréhensions qui viennent avec la diversité au travail. Leur expérience les amène à adopter des actions de prévention à maints égards, notamment sur les horaires de travail : *« Nous mettons des choses au clair dès le départ. Par exemple, s'ils rentrent quand ils veulent parce qu'il y a beaucoup de trafic ou pour une autre raison. Ça ne marche pas ici. Tu dois t'organiser pour entrer à sept heures comme les autres. »* (GEST, Estrie, Manufacturier, 3). Sur les lieux du travail, ces participants disent privilégier des actions plus proactives et d'accompagnement au

quotidien pour aider le personnel (immigrants et locaux) à agir et décider lors d'incidents divers liés à la diversité. Afin de mieux intervenir, ils n'hésitent pas à consulter et à se faire conseiller. Ils adoptent une politique de portes ouvertes afin d'être informés et de prévenir ou d'intervenir et régler rapidement des problèmes de communications ou conflits.

« Il faut avoir toujours la porte ouverte, que ce soit par textos ou par téléphone. Le premier mois, ces gens-là (les immigrants) m'ont appelé. Ma porte était vraiment ouverte. Je sens que ça a désamorcé plein de choses et enlevé un paquet d'idées préconçues qu'ils avaient dans la tête. (...) Des travailleurs immigrants venaient me dire en panique : « J'ai dit cela à mon patron et je ne veux pas que ce soit mal interprété ». Je leur réponds : « Mais non, ne stresse pas, tu as le droit de refuser des heures supplémentaires. Il te l'a demandé et tu as dit non. ». « Oui, mais nous en Europe, si nous refusons d'en faire, c'est très mal perçu ». J'essaie de dédramatiser un peu tout ça. » (PRH, Chaudière-Appalaches, Manufacturier, 67)

Se questionnant sur sa pratique, qui pourrait être plus proactive, cet employeur démontre son action réactive face aux problèmes des employés immigrants.

« Les gens savent toujours qu'ils peuvent me contacter en tout temps pour discuter de leurs problèmes. ... C'est sûr qu'il y a des gens qui sont plus gênés que d'autres. Donc, il y a peut-être un effort à faire à cet égard de notre part. Aller un peu vers eux pour voir si tout va bien. » (PRH, Mauricie, Manufacturier, 29)

« J'ai demandé conseil à un de mes employés qui est d'origine congolaise et qui est représentant en santé et sécurité : les gens qui sont d'origine (pays) ont une transpiration qui sent très mauvais. Plus personne ne veut travailler avec lui (...)» (GEST, Estrie, manufacturier, 10)

« J'amène les gestionnaires à ne pas s'arrêter à l'évidence et à se questionner : « Qu'est-ce qui est important pour nous ? Comment je veux que la relation se passe ? » (...) Cela permet d'avoir plus qu'un échange (...) et ça donne des

résultats assez concluants, mais on pourrait faire mieux au niveau de l'approche et la compréhension. » (PRH, Capitale Nationale, service, 56)

Par ailleurs, ces derniers participants se soucient non seulement d'instaurer un climat inclusif, mais aussi de montrer un souci bienveillant pour l'ensemble du personnel en misant sur des petits gestes au quotidien : « *Par exemple, à l'automne, on achète des pommes. À Pâques, on achète des cocos. On a installé une télévision à la cafétéria. » (GEST, Estrie, Manufacturier, 7). En sus, leurs actions proactives et d'accompagnement s'étendent à la vie personnelle des immigrants afin de favoriser, entre autres, leur installation et intégration dans la région, et ce, en cherchant à sauvegarder les perceptions de justice au sein de l'ensemble du personnel :*

« J'ai rencontré la dernière personne immigrante qu'on a embauchée et je lui ai dit : « As-tu besoin d'aide ou que je te réfère ? Est-ce que tu connais le réseau d'aide qui existe ici ou d'autres réseaux qui peuvent t'aider à trouver un appartement ou autre chose ? Est-ce que tu veux que je te mette en contact avec eux ? » (PRH, Estrie, service, 16)

« Un jour, un Québécois m'a fait une remarque. J'ai dit : je ne veux plus de tels commentaires. Tu as une chance qu'eux n'ont pas. Tu es né au bon endroit, pas eux. Ça ne t'enlève rien à toi. (...) Mais j'essaie vraiment d'être équitable. Par exemple, je trouve leur logement, mais je le déduis sur leur paie. C'est eux qui le paient et ils reçoivent le montant net après le retrait du logement. Là-dessus les Québécois ne disent pas de commentaire comme j'en ai aidé à acheter leur première maison. On essaie d'être là quand ils ont des besoins comme pour n'importe qui. » (GEST, Estrie, Manufacturier, 3)

Perceptions des employés à l'égard de la culture organisationnelle

Selon les convictions des dirigeants qui influencent les stratégies et pratiques de GRH adoptées, le personnel sera plus ou moins incité à communiquer, à prendre des décisions et à adopter des actions favorables au déploiement d'un climat travail ou d'une culture

organisationnelle qui seront plus ou moins marqués par le respect, l'inclusion, l'équité et l'ouverture à la diversité au quotidien.

D'une part, dans les entreprises où il y a une faible conviction des dirigeants et où l'expérience avec la diversité s'avère récente, les participants expriment plus qu'il n'y a pas une même compréhension ou vision de la transition vers l'embauche d'immigrants. Dans certains cas, des participants expriment que l'arrivée d'immigrants a bousculé une certaine culture de clan. Des employés locaux peuvent alors exprimer tant des commentaires négatifs, des moqueries, des craintes, ou des sentiments d'injustice en voyant l'attention ou les avantages accordés aux nouveaux employés immigrants. Dans certains endroits, les participants disent avoir eu à gérer pour la première fois certains types de conflits. Notamment, des conflits ou des problèmes de communication au sein même des employés immigrants, par exemple, pour des raisons de respect de règles de religion.

« Comme ce n'était pas un milieu d'immigrants, c'est sûr que cela a causé un choc. Notre organisation n'était pas là. Ce n'était jamais arrivé. Les employés ont eu le choc. Mais là, ils ont embarqué. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 5)

« Je ne peux pas te cacher qu'il y a eu des irritants. Mais, tout se gère. Parfois, face un employé qui exprime des résistances, je dis : « Il faut que tu aies une certaine ouverture ». » (PRH, Capitale Nationale, Service, 49)

« Comme nous avons des employés de nationalité, de culture et de religions différentes, il y a des petites guerres internes. L'année dernière, deux employés musulmans n'avaient pas la même assiduité à leurs principes. Un des deux a pris un bout de bois pour taper l'autre parce qu'il avait mangé du cochon. Ils se sont insultés. On fait face des situations comme celle-là de plus en plus. Ce ne sont pas des choses que l'on connaissait avant. Les personnes québécoises se chicanaient pour des affaires bien différentes. C'est sûr que quand on entre dans les questions de religions, c'est plus délicat. Ce sont des choses qu'on apprend à gérer un peu au fur et à mesure, ça fait partie des petits défis. » (PRH, Capitale Nationale, Services, 48)

D'autre part, dans les entreprises où l'expérience avec la diversité s'avère réelle et plus maîtrisée avec succès, la conviction plus élevée des dirigeants s'est transposée dans des pratiques de gestion. Au quotidien ils appuient des valeurs de respect et d'ouverture. Leurs propos montrent des perceptions partagées sur le climat de travail qu'ils qualifient comme sain et d'ouvert.

« On embauche des personnes immigrantes parce que ça fait partie de notre culture. Si on embauche une personne immigrante, c'est parce qu'elle est la meilleure. » (PRH, Estrie, Services, 1)

« Les employés comprennent les enjeux. Je ne vois pas de problèmes majeurs d'intégration des nouveaux. J'assume qu'on a cette ouverture d'esprit là. J'espère que les employés le comprennent et qu'ils l'ont aussi. » (PRH, Estrie, manufacturier, 17)

Ces participants sont contents de mettre de l'avant que des employés locaux prennent l'initiative de faire découvrir la région et ses environs aux immigrants, ou encore, de les initier aux fêtes et célébrations locales. Ces participants disent « avoir l'habitude » et de se retrouver en « famille », entre « amis » :

« La famille est juste plus grosse. Les immigrants et les Québécois sont devenus amis. (...) Il y a beaucoup de personnes qui ont participé à faire des petits gestes comme faire visiter la ville, les amener à Sherbrooke, à Granby. Vraiment, ça n'a pas pris un mois, c'était des amis. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 13)

« Deux ou trois employés locaux s'occupent des travailleurs philippins. Un d'entre eux les a amenés chez lui à Noël et pour voir le père Noël. Les immigrants mangent beaucoup plus. [...] Une fois, les employés sont arrivés avec une caisse de bière. Le 24 juin, tout le monde invitait les travailleurs immigrants chez eux. » (GEST, Estrie, manufacturier, 3)

Pour exprimer comment leur climat de travail a progressé sur le plan de la diversité, des participants expriment comment la présence des immigrants a permis aux employés locaux d'évoluer à maints égards. Le climat de méfiance semble avoir fait place à un

climat de curiosité mutuelle entre les employés locaux et immigrants. Certains employés locaux leur disent même préférer travailler avec les immigrants pour diverses raisons.

« Il y a une belle ouverture. Je pense que ça valorise les employés locaux d'agir comme leurs parrains, de leur montrer comment ça se passe au Québec et notre jargon. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 12)

« Tout le monde veut travailler avec eux (travailleurs immigrants). Ils écoutent les consignes et ils s'adaptent à nous. La qualité d'ouvrage et les méthodes de travail sont très similaires. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 13)

Résultats aux niveaux individuel et organisationnel

Le climat de travail ou la culture organisationnelle régnant au sein des firmes ont manifestement des incidences sur les attitudes, les comportements et la performance des employés de tous les niveaux hiérarchiques et fonctions, qu'ils soient immigrants ou locaux. Tout cela a des incidences sur divers indicateurs de performance organisationnelle. Par exemple, à la suite d'expériences positives, les participants observent que les dirigeants affichent plus manifestement leurs appuis à travers des pratiques de gestions (recrutement à l'étranger, formation, mentorat, cours de français, etc.), ce qui a des effets sur le climat de travail et donc, sur la rétention du personnel.

« En respectant nos employés, ces derniers nous respectent. En général, les employés sont vraiment bien. Que ce soit au sein des équipes qui travaillent de jour ou de soir, il y a une bonne ambiance. Tout le monde se parle bien, on s'aide beaucoup. Aussi, le taux de roulement est quasiment 0 %. » (GEST, Estrie, Manufacturier, 3)

Ces participants expriment qu'investir des ressources dans l'attraction et l'intégration des immigrants valent le coût comme les immigrants se montrent reconnaissants envers eux, sont plus portés à rester à leur emploi et affichent même une bonne performance au travail tant sur le plan des attitudes que des résultats, allant jusqu'à agir comme modèles pour des employés locaux.

« J'évalue comme très bonnes nos chances que les travailleurs immigrants restent chez nous. La relation est tellement bonne. Il n'y a aucun conflit. » (PRH, Estrie, Manufacturier, 13)

« Par exemple, un employé immigrant vient me dire : « J'ai été approché par une compagnie, mais j'ai un peu peur ; qu'est-ce que tu ferais à ma place ? » (...) Je vais lui dire « Tu as une opportunité dans ton domaine d'études, vas-y, je te comprends. Mais, si c'est pour changer pour la même chose, et que dans deux ans tu vas avoir à chercher autre chose, penses-y ! » Ils ne me laisseront pas tomber et dire « je pars dans 2 jours ». Je les trouve fidèles et reconnaissants face au travail. » (PRH, Capitale Nationale, agroalimentaire, 53)

« Les immigrants sont toujours à leur poste. Tu ne les vois pas se promener. Ce qu'ils font, c'est toujours bien. [...] la qualité est là. Ils sont respectueux. Ils font du bel ouvrage, ils sont toujours prêts à nous aider. Certaines personnes ont vu qu'ils travaillent et sont sérieux. Ils ont donné l'exemple à certains employés. » (GEST, Estrie, manufacturier, 3)

Les expériences des dirigeants en matière d'embauche et d'intégration des immigrants peuvent aussi avoir un effet positif sur l'attractivité de leur entreprise. Ils deviennent un peu un modèle en la matière pour d'autres entreprises localisées en région qui les consultent : *« Nous embauchons des personnes immigrantes depuis toujours (...) C'est une politique ou une culture d'entreprise. (...) On se fait solliciter depuis plusieurs années pour aider les autres entreprises. Je ne comprenais pas pourquoi. Pour nous, c'est tellement naturel (...) pas juste pour moi et la direction, mais pour tout le monde. » (PRH, Estrie, Services, 1)*

Enfin, et tel qu'illustré dans le modèle de la boîte noire de la gestion de la diversité, à la lumière de résultats ou d'expériences positifs, les dirigeants font des apprentissages et peuvent réviser leurs pratiques afin d'influencer les décisions et les gestes de tout le personnel et ultimement, le climat ou la culture. Avec leur expérience, ces participants misent sur un processus de sélection valide, basé sur des compétences réelles requises pour les postes, et évitant le plus possible les biais discriminatoires : *« Si tu es incompetent, ce n'est pas en raison de ta culture (nationalité). (...) Je les sélectionne à*

l'entrée, autant un Québécois qu'un immigrant. Cela fait en sorte qu'une fois embauché, le reste se fait tout seul. » (PRH, Mauricie, Service, 30) Selon les cas, l'embauche d'immigrants pourra avoir un bel effet réducteur sur le roulement de personnel et aura un effet positif sur la satisfaction des clients et la qualité des biens et services.

« L'embauche d'immigrant a été un grand bonheur pour nous parce qu'avant, on avait un gros taux de roulement de personnel. On avait des gens, surtout de jeunes Québécois, dont c'était le premier emploi. Ils n'aimaient pas le travail et décidaient de ne pas rentrer travailler sans même nous appeler. Des gens qui commencent et deux semaines après, ils s'en vont ailleurs. Avec les Afghans, c'est différent. Ils ont besoin d'un travail. Ce sont des gens qui veulent se faire un nom et qui veulent s'intégrer dans la communauté. Ils ne sont pas du tout du genre à rentrer au travail quand ils veulent parce qu'ils savent bien qu'ils ne garderont pas un emploi très longtemps. Avec eux, on a eu une belle stabilité dans l'entreprise. » (PRH, Estrie, service, 21)

« Les gens sont bien intégrés et bien accueillis et ils sentent qu'ils font partie de notre famille. Cela a beaucoup d'impact sur la satisfaction de notre clientèle. » (PRH, Capitale Nationale, Services, 54)

Alignés sur les flèches dans les deux sens du modèle, des participants ont aussi relaté des expériences négatives ou moins positives avec des travailleurs immigrants et tiré des apprentissages ou pris des décisions pour éviter des problèmes futurs ou réorienter leurs efforts et actions. Un dirigeant participant, même s'il est à la tête de son entreprise, reconnaît qu'il doit tenir compte des employés locaux et les faire progresser tranquillement, mais sûrement en respectant certaines résistances ou craintes.

« J'ai vécu un problème de communication. On ne se comprend pas tout à fait. Les immigrants étaient tous des Colombiens. Peut-être que ça pourrait être utile d'avoir une formation pour comprendre leur culture. » (DIR, Estrie, Manufacturier, 24)

« On a embauché des immigrants pendant un certain temps. On a eu des Syriens l'an dernier, mais ils ne restent pas longtemps. (...) Les Syriens, il faut

oublier cela, on n'était pas capables de dire un mot. L'Africain, il ne faut pas qu'il y ait de bruit, sinon c'est difficile à comprendre. » (GEST, Estrie, manufacturier, 6)

« Je ne pouvais pas intégrer n'importe qui. Désolé, mais pour certaines ethnicités, je ne peux pas ici. » (DIR, Estrie, Manufacturier, 4).

« Lorsqu'on engage un employé, on cherche un fit avec notre culture, que ce soit Québécois ou immigrant. (...) Il y a des pays dont la culture ne fit pas avec nos valeurs ou nos façons de travailler. (...) On travaille en équipe. Ça prend vraiment des gens qui sont capables de s'intégrer et qui adorent travailler en équipe. » (PRH, Mauricie, Service, 30)

Discussion

À la lumière d'un modèle de la boîte noire de la diversité inspiré des travaux de Boxall et Purcell (2011), cette étude a permis d'explorer les processus par lesquels les convictions des employeurs localisés en région à l'égard de l'embauche d'immigrants influençaient les stratégies et pratiques RH, les décideurs intermédiaires, le climat et ultimement les résultats en matière de diversité, ces derniers ayant des incidences sur les correctifs apportés au processus. Globalement, les résultats de nos entretiens faits auprès de participants œuvrant dans des entreprises localisées en région confirment ce modèle et peuvent être résumés schématiquement au tableau 2.1.

Tableau 2.1 : Les incidences des convictions des employeurs localisés en région en matière de diversité

Convictions des dirigeants en matière de diversité		
	Conviction faible	Conviction forte
Attitudes des dirigeants et stratégies qu'ils adoptent envers les travailleurs immigrants	Stratégie émergente : Attirer, embaucher et intégrer des immigrants par dépit ou obligation	Stratégie de développement : Favoriser l'inclusion, l'équité et la diversité pour intégrer et retenir les immigrants en emploi et dans la région
Actions des cadres intermédiaires et professionnels RH « au quotidien »	Plutôt informelles, ponctuelles, réactives et axées sur le contrôle	Plutôt formelles, en continu, proactives et axées sur le développement
Climat de travail et culture organisationnelle perçus par les employés	Valeurs d'inclusion, d'équité et de diversité faibles et peu partagées	Valeurs d'inclusion, d'équité et de diversité fortes et partagées
Résultats individuels et organisationnels (attraction, intégration et rétention dans l'entreprise et la région)	Plutôt négatifs et axés sur la réduction des risques	Plutôt positifs et axés sur l'amélioration continue

Comme mis de l'avant par plusieurs auteurs ainsi que par le modèle proposé de la boîte noire de la gestion de la diversité, les convictions et l'ouverture en matière de diversité des dirigeants sont importantes pour contrer les stéréotypes et les préjugés à l'égard des étrangers (Baklid et al., 2005; Cornet & Warland, 2008; Valat, 2016; van den Bergh &

Du Plessis, 2012). Nos entretiens montrent que cela semble encore plus le cas au sein d'entreprises localisées en région où on retrouve un mode de gestion de type familial et de proximité.

Nos résultats s'avèrent cohérents avec le modèle de la dynamique d'acculturation de Cox (1994) qui présentant quatre approches adoptées par les organisations ou les sociétés envers une main-d'œuvre diversifiée allant de l'assimilation, à la séparation, à l'acculturation et au pluralisme. En effet, les participants qui expriment atteindre de meilleurs résultats en matière de diversité sont ceux qui s'impliquent personnellement pour développer une culture organisationnelle inclusive ou pluraliste en offrant un appui manifeste aux immigrants afin de favoriser leur intégration non seulement dans leur poste, leur entreprise, mais aussi dans la communauté. D'ailleurs, les participants qui se préoccupent autant de l'intégration des immigrants dans leur entreprise que dans la communauté, sont ceux qui affirment avoir de meilleurs résultats. Ce résultat est aligné avec les auteurs qui expriment que le manque de réseaux de contacts, de soutiens sociaux et de connaissances sur les manières de former des liens dans leur pays d'accueil est un frein à l'intégration des immigrants (Arcand, 2007; Portes, 1995; Turchick Hakak & Al Ariss, 2013; Zikic, 2015). De manière générale, nos résultats sont également conformes à la théorie du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986), qui souligne l'importance que les employés (ici, les employés immigrants et les locaux) perçoivent que leurs employeurs se préoccupent de leur bien-être et apprécient leurs contributions.

Implications managériales

S'il reste très important de désigner un responsable à l'interne pour gérer la diversité par l'entremise de programmes ou de plan officiels (Baklid et al., 2005; Cornet & El Abboubi, 2013), l'efficacité de ses actions devient manifestement fonction de l'appui manifeste des dirigeants qu'il percevra recevoir. Les dirigeants d'entreprises doivent interpréter et donner un sens et de l'importance à l'inclusion afin d'appuyer l'adoption de pratiques visant à la développer (Ng et Sears, 2018), pratiques sur lesquelles les professionnels RH ont une certaine latitude (Wangrow et al., 2015). Nos résultats montrent que les participants œuvrant dans les milieux les plus ouverts à la diversité ont adopté des gestes prescrits par les experts, dont la prévention des risques accrus de conflits (Curseu &

Schruijel, 2010), la démythification des mythes et des stéréotypes ainsi que la valorisation des réussites ou des progrès en la matière (Cornet & Warland, 2008). Le discours des participants confirme aussi que l'appui et l'ouverture des employés locaux sont au cœur du succès de l'intégration des immigrants (Cornet & El Abboubi, 2013; van den Bergh & Du Plessis, 2012) comme ils peuvent craindre de perdre des emplois et des privilèges (Dietz et al., 2015; Prados et al., 2018), ou encore, percevoir comme injustes des accommodements accordés pour des raisons culturelles, religieuses ou autres (St-Onge et al., 2021). Il importe donc de constamment rassurer les employés sur ces sujets et de prévenir les risques de problèmes de communication et des dérapages entre les employés locaux et immigrants, tout autant que parmi les immigrants. Pour instaurer une culture inclusive, il importe d'accroître les convictions des dirigeants envers la diversité (par la démonstration de sa valeur ajoutée) afin qu'ils appuient manifestement la révision ou l'abandon des pratiques traditionnelles de gestion qui alimentent des mythes, des résistances, des peurs tout autant que des préjugés tenaces.

Avenues de recherche et limites de l'étude

Nos résultats ouvrent la voie à des avenues de recherche porteuses. D'abord, comme nos résultats montrent que les employés mesurent la conviction des dirigeants en matière de diversité sur la base de plusieurs aspects (discours, pratiques RH, ressources, etc.), la théorie du signal (Spence, 1973) gagne à être adoptée pour analyser plus à fond ce processus. En outre, il serait intéressant de comprendre comment des personnes (employés actuels ou candidats de l'externe) décodent les informations disponibles ou communiquées par des organisations comme signaux des conditions de travail offertes (Cable & Turban, 2003) sur le plan de l'inclusion et de la diversité (Pugh et al., 2008). Puisque chaque personne s'appuie sur son propre cadre de référence culturel (Hofstede, 2011), il peut s'avérer difficile de créer une culture partagée avec du personnel diversifié. Nos résultats montrent aussi l'attrait de recourir à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) pour explorer les incidences des efforts des employeurs localisés en région en matière de diversité sur les attitudes et les comportements des employés immigrants et locaux. Cette théorie postule que les employés veulent plus qu'une relation économique avec leur organisation (Hom et al., 2009) et que lorsque des personnes sont bien traitées,

une norme d'échange les amène à redonner (Cotterell et al., 1992) et à exprimer de meilleures attitudes et de meilleurs comportements tels que l'engagement, les comportements prosociaux et la volonté d'atteindre les objectifs de l'organisation (Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Resick et al., 2013 ; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Par ailleurs, si cette étude exploratoire comporte des résultats intéressants sur le plan des connaissances et de la pratique, elle n'est pas sans limites. Étant donné que les entretiens ont été menés dans certaines régions du Québec et auprès d'employeurs volontaires, il faut être prudent dans la généralisation de ses résultats et de la représentativité de tous les employeurs localisés dans ces régions. Ensuite, nous avons estimé les convictions des dirigeants et de leurs incidences en interrogeant 70 chefs d'entreprises, gestionnaires et professionnels RH œuvrant au sein d'entreprises localisées en région. S'ils étaient tous compétents et motivés à participer et répondre à nos questions, il se peut que leurs perceptions et propos soient teintés par leur statut et fonction au sein de l'entreprise.

En conclusion, les résultats de cette étude ont permis de mieux comprendre comment les convictions des dirigeants d'entreprises localisés en région influencent les processus et mécanismes de gestion qui vont ultimement avoir des incidences sur l'attraction, l'intégration et la rétention des employés immigrants ainsi que sur la performance organisationnelle. Ce faisant, nos résultats aident à identifier ce qui est bénéfique à la fois pour les employeurs localisés en région et les travailleurs immigrants, et ce, dans une perspective de développement ou d'employabilité durables dont l'importance est reconnue (Applebaum et al., 2010; Boxall & Purcell, 2011; Van De Voorde et al., 2012).

Références

- Akbari, Ather H. (2011). « Labor Market Performance of Immigrants in Smaller Regions of Western Countries: Some Evidence from Atlantic Canada », *Int. Migration & Integration*, Vol. 12, N°2, p. 133–154.
- Al Ariss, Akram; Koall, Iris; Özbilgin, Mustafa; Suutari, Vesa (2012). « Careers of skilled migrants: towards a theoretical and methodological expansion », *Journal of Management Development*, Vol. 31, No°2, p. 92–101.
- Applebaum, Eileen; Bailey, Thomas; Berg, Peter; Kalleberg, Arne (2010). *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*, Ithaca: Cornell University ILR Press.
- Arcand, Sébastien (2007). « Prévenir les conflits liés à la diversité : l’interculturel comme pratique de gestion », *Gestion*, Vol. 31, N°4, p. 216-223.
- Arcand, Sébastien (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations : de l’approche stratégique au déploiement*, Montréal : Éditions Nouvelles.
- Arcand, Sébastien (2018). *Travailleurs immigrants et compétitivité des régions du Québec : de la gestion des ressources humaines à la collaboration multipartite*. Montréal: FRQSC, Rapport de projet 2017 – MR 202910.
- Baklid, Bente; Cowan, Allison P.; MacBride-King, Judith L.; Mallett, Aretha (2005). *Business Critical: Maximizing the Talents of Visible Minorities – An Employer’s Guide*, Ottawa: Conference Board of Canada.
- Blau, Peter (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Boehm, Stephan A.; Kunze, Florian; Bruch, Heike (2014). «Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes», *Personnel Psychology*, Vol. 67, N°3, p. 667-704.
- Booyen, Lisa (2014). «The development of inclusive leadership practice and processes». In Ferdman, Bernardo M.; Deane, Barbara (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: John Wiley, pp. 296–329
- Bove, Vincenzo; Elia, Leandro (2017). «Migration, diversity, and economic growth», *World Development*, Vol. 89, p. 227-239.

- Bowen, David E.; Ostroff, Cheri (2004). «Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system», *Academy of Management Review*, Vol. 29, N°2, p. 203–221.
- Boxall, Peter (2012). «High-performance work systems: What, why, how and for whom? », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50, N°2, p. 169–186.
- Boxall, Peter; Purcell, John (2011). *Strategy and human resource management*. New York: Macmillan International Higher Education.
- Brodbeck, Felix C.; Guillaume, Yves R. F.; Lee, Nick J. (2011). «Ethnic Diversity as a Multilevel Construct: The Combined Effects of Dissimilarity, Group Diversity, and Societal Status on Learning Performance in Work Groups», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 42, N°7, p. 1198–1218.
- Buttner, E. Holly; Lowe, Kevin B.; Billings-Harris, Lenora (2006). «The influence of organizational diversity orientation and leader attitude on diversity activities», *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, N°3, p. 356-371.
- Buttner, Holly E.; Lowe, Kevin. B.; Billings-Harris, Lenora (2007). «Impact of Leader Racial Attitude on Ratings of Causes and Solutions for an Employee of Color Shortage», *Journal of Business Ethics*, Vol. 73, N°2, p. 129–144.
- Cable, Daniel M. ; Turban, Daniel B. (2003). «The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective», *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33, N°11, p. 2244–2266.
- Carpentier, Joelle ; de la Sablonnière, Roxane (2013). «Identity Profiles and Well-Being of Multicultural Immigrants: The Case of Canadian Immigrants Living in Quebec», *Frontiers in Psychology*, Vol. 4, Article 80, p. 1-15.
- Cornet, Annie ; El Abboubi, Manal (2013). « Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès », *Gestion*, Vol. 37, N°4, p. 57-66.
- Cornet, Annie; Warland, Philippe (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod.
- Cornet, Annie; Warland, Philippe (2013). *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Liège : Atelier des Presses.
- Cotterell, Norman; Eisenberger, Robert; Speicher, Hilda (1992). «Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, N°4, p. 658-668.

- Cox, Taylor (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cropanzano, Russell; Mitchell, Marie S. (2005). «Social exchange theory: An interdisciplinary review», *Journal of Management*, Vol. 31, N°6, p. 874-900
- Cross, Terry L.; Bazron, Barbara J.; Dennis, Karl W.; Isaacs, Mareasa R. (1989). *Towards a culturally competent system of care*. Washington: Georgetown University Child Development Center, CASSP Technical Assistance Center.
- Delery, John E.; Doty, D. Harrold (1996). «Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions», *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°4, p. 802–835.
- Dietz, Joerg ; Joshi, Chetan ; Esses, Victoria M. ; Hamilton, Leah K. ; Gabarrot, Fabrice (2015). «The skill paradox: explaining and reducing employment discrimination against skilled immigrants», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, N°10, p. 1318–1334.
- Eisenberger, Rober; Huntington, Robin; Hutchison, Steven; Sowa, Debora (1986). «Perceived organizational support». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, N°3, p. 500-507.
- Healey, Michael; Geoforum, Michael (1993). «Interviewing business owners and managers: a review of methods and techniques», *GEoforum*, Vol. 24, N°3, p. 339-355.
- Hennink, Monique; Hutter, Inge; Bailey, Ajay (2010). *Qualitative Research Methods*, Los Angeles: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hogg, Michael A. (2016). «Social identity theory», In McKeown, Shelley; Haji, Reeshma ; Ferguson, Neil (Eds.), *Understanding peace and conflict through social identity theory: Contemporary global perspectives*, New York: Springer, pp. 3–17.
- Hom, Peter W.; Tsui, Anne S.; Wu, Joshua B.; Lee, Thomas W.; Zhang, Ann Y.; Fu, Ping Ping ; Li, Lan (2009). «Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, N°2, p. 277–297.

- Johnson, James P. ; Lenartowicz, Thomas; Apud, Salvador (2006). «Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model», *Journal of international business studies*, Vol. 37, N°4, p. 525-543.
- Jonsen, Karsten; Tatli, Ahu; Özbilgin, Mustafa F.; Bell, Myrtle P. (2013). «The tragedy of the uncommons: Reframing workforce diversity», *Human Relations*, Vol. 66, N° 2, p. 271-294.
- Kehoe, Rebecca R.; Collins, Christopher J. (2008). «Exploration and exploitation business strategies and the contingent fit of alternative HR systems», In Martocchio, J.J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 27), Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 149-176.
- Konrad, Alison M.; Linnehan, Frank (1995). «Race and Sex Differences in Line Managers' Reactions to Equal Employment Opportunity and Affirmative Action Interventions», *Group & Organization Studies*, Vol. 20, N°4, p. 409–439.
- Latulippe, Denis ; St-Onge, Sylvie ; Gagné, Claudia, Ballesteros-Leiva, Felix ; Beauchamp-Legault, Marie-Ève (2017). « Le prolongement de la vie professionnelle des Québécois: une nécessité pour la société, les travailleurs et les employeurs ? », *Retraite et Société*, Vol. 78, N°3, p. 45-67.
- Lepak, David P.; Liao, Hui; Chung, Yunhyung; Harden, Erika E. (2006). «A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research», In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25) Bingley: Emerald Group Publishing Limited. pp. 217–271.
- Leslie, Lisa M., Manchester, Colleen F. et Dahm, Patricia C. (2017). «Why and when does the gender gap reverse? Diversity goals and the pay premium for high potential women», *Academy of Management Journal*, Vol. 60, N°2, p. 402-432.
- Leslie, Lisa. M. (2019). «Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences», *Academy of Management Review*, Vol. 44, N°3, p. 538-563.
- Locke, Karen; Golden-Biddle, Karen; Feldman, Martha S. (2008). «Making Doubt Generative: Rethinking the Role of Doubt in the Research Process ». *Organization Science*, Vol. 19, N°6, p. 907–918.

- Mahadevan, Jasmin; Zeh, Jana S. (2015). «Third-country graduates and their transition to the German labour market: Understanding dominant identity categories, strangeness and agency in context», *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 34, N°4, p. 325–345.
- Mcauliffe, Marie; Khadria, Binod (2020) World migration report 2020. Geneva: International Organization for Migration.
- Mcauliffe, Marie; Ruhs, Martin (2017). World migration report 2018. Geneva: International Organization for Migration.
- McGovern, Patrick; Hill, Stephen; Mills, Colin; White, Michael (2007). Market, class, and employment. Oxford: Oxford University Press.
- Mossholder, Kevin; Richardson, Hettie; Settoon, Randall (2011). «Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective», *Academy of Management Review*, Vol. 36, N°1, p. 33–52.
- Ng, Eddy S.; Sears, Greg J. (2018). «Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices», *Journal of Business Ethics*, Vol. 164. p. 1–14.
- Ng, Eddy S., Sears, Greg J. ; Arnold, Kara A. (2020). «Exploring the influence of CEO and chief diversity officers' relational demography on organizational diversity management: An identity-based perspective», *Management Decision*. Vol., No. ahead-of-print.
- Ofori-Dankwa, Joseph C.; Julia, Scott (2014). «A heuristic model for explaining diversity's paradox», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27, N°1, p. 147–161.
- Patton, Michael Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Perry, Elissa L.; Li, Aitong (2019). «Diversity Climate in Organizations », *Oxford Research Encyclopedia: Business and Management*. p.1-24
- Portes, Alejandro (1995). The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship. New York: Russel Sage Foundation.
- Pratt, Michael G.; Kaplan, Sarah; Whittington, Richard (2020). «Editorial essay: The tumult over transparency: Decoupling transparency from replication in establishing

- trustworthy qualitative research», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 65, N°1, p. 1-19.
- Pugh, S Douglas; Dietz, Joerg; Brief, Arthur P.; Wiley, Jack W. (2008). «Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, N°6, p. 1422–1428.
- Purcell, John; Hutchinson, Sue (2007). «Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence», *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, N° 1, p. 3–20.
- Racine, Michel ; Plasse-Ferland, Catherine (2016). « Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants : le cas de la région de Québec », *Cahiers de L'ÉDIQ-Équipe de Recherche en Partenariat sur La Diversité culturelle et l'immigration dans La Région de Québec*, Vol. 13, N°1, p. 23–33.
- Reichers, Arnon.R. ; Schneider, Benjamin (1990). «Climate and culture: An evolution of constructs», In B. Schneider, Benjamin (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 5–39.
- Resick, Christian J.; Hargis, Michael B.; Shao, Ping ; Dust, Scott B. (2013). «Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behaviour», *Human Relations*, Vol. 66, N°7, p. 951-972.
- Rhoades, Linda ; Eisenberger, Robert (2002). «Perceived organizational support: A review of the literature», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N°4, p. 698-714.
- Rynes, Sara ; Rosen, Benson (1995). «A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training», *Personnel Psychology*, Vol. 48, N°2, p. 247-270.
- Schein, Edgar (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco (Jossey-Bas) 446p.
- Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark G.; Macey, William H. (2012). «Organizational climate and culture », *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, p. 361-388.
- Smircich, Linda (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N°3, p. 339-358.

- Spence, Michael (1973). «Job Market Signalling », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, N° 3, p. 355-374.
- St-Onge, Sylvie ; Guerrero, Sylvie ; Haines, Victor ; Dextras-Gauthier, Julie (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal : Chenelière éducation, 6e édition.
- Statistiques Canada. (2016). Labour force characteristics by immigrant status of population aged 25 to 54, and by educational attainment. Données du Recensement 2016.
- Thomas, David R. (2006). «A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. », *American Journal of Evaluation*, Vol. 27, N°2, p. 237–246.
- Triadafilopoulos, Triadafilos (2013). *Wanted and welcome? : policies for highly skilled immigrants in comparative perspective*. New York: Springer.
- Turchick Hakak, Luciana; Al Ariss, Akram (2013). «Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, N°22, p. 4116–4131.
- 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, p.213-156.
- Van De Voorde, Karina ; Paauwe, Jaap ; Van Veldhoven, Marc (2012). «Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, N°4, p. 391–407.
- van den Bergh, Riana; Du Plessis, Yvonne (2012). «Highly skilled migrant women: A career development framework», *Journal of Management Development*, Vol. 31, N°2, p. 142–158.
- van Veelen, Ruth; Ufkes, Elze (2019). «Teaming Up or Down? A Multisource Study on the Role of Team Identification and Learning in the Team Diversity–Performance Link», *Group & Organization Management*, Vol. 44, N°1, p. 38–71.
- Van Veldhoven, Marc; Taris, Toon W.; De Jonge, Jan; Broersen, Sjaak (2005). «The relationship between work characteristics and employee health and well-being:

How much complexity do we really need? », *International Journal of Stress Management*, Vol. 12, N°1, pp. 3–28.

Vatz Laaroussi, Michèle ; Bernier, Estelle ; Guilbert, Lucille (2013). « Les collectivités locales au coeur de l'intégration des immigrants – Questions identitaires et stratégies régionales », In *Cahiers de géographie du Québec* (Issue 163). Québec : Presses de l'Université Laval.

Veld, Monique ; Paauwe, Jaap ; Boselie, Paul (2010). «HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level? », *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, N°4, p. 339–356.

Wang, Qingfang ; Lysenko, Tetiana (2014). «Immigrant underemployment across US metropolitan areas: From a spatial perspective», *Urban Studies*, Vol. 51, N°10, p. 2202–2218.

Wangrow, David B.; Schepker, Donald J.; Barker, Vincent L. (2015). «Managerial Discretion», *Journal of Management*, vol. Vol.41, N°1, p. 99–135.

CHAPITRE 5

Article 3- Immigrants' Satisfaction with Regional Employment: A Human Agency Perspective

Marie Lachapelle, PhD Candidate, HEC Montréal
Marie.lachapelle@hec.ca

Sylvie St-Onge, Professeur titulaire, HEC Montréal
Sylvie.st-onge@hec.ca

Sébastien Arcand, Professeur titulaire, HEC Montréal
Sebastien.arcand@hec.ca

Département Management, HEC Montréal
3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, QC, Canada

Abstract

Attracting and retaining immigrant workers is a challenge in Canadian regions where many employers face labour shortages. Based on an agency framework, this study explores immigrants' satisfaction with settling in a region and how they engage, engaged, or plan to engage in strategies improving their work and life satisfaction. The results of focus-group discussions and interviews with 41 immigrants enable us to classify them in a two-by-two table: satisfied, unsatisfied, work-oriented, and community-oriented. As agents, immigrants develop two broad strategies that impact their satisfaction: cognitive and behavioural. Our results put forward several benefits for employees, employers, communities, and society.

Keywords: job, life and community satisfaction, agency framework, immigrants, regions

Introduction

Developed countries face a labour shortage caused by population ageing, globalization, and lower birth rates. In response, countries members of the Organisation for Economic Co-operation and Development have adopted policies to attract migrants, leading to increased immigration worldwide (OECD, 2020). In the 2000s, Canada and the United States started developing specific governmental programs inviting immigrants to settle in regions, outside metropolitan centres (Bove & Elia, 2017; St-Amour & Ledent, 2010). As a result, urban-rural migration is becoming more common (Garcia & Schmalzbauer, 2017; Ramos et al., 2020).

Such a move toward regions involves a high level of human agency (Elder, 1994) and significant personal and financial investments, constraints, and limitations for immigrants and their families (Vatz-Laaroussi et al., 2010; Carter et al., 2008). The challenges facing immigrants are considerable, especially in regions where isolation can be acute and induces high psychological risk (Hernandez & Bigatti, 2010). Employers located in a region must favour immigrants' satisfaction with working and living in a rural context (Ramos et al., 2017) to attract, integrate, and retain them (Boudarbat & Boulet, 2010). Investigating immigrants' satisfaction might reveal the factors contributing to successful regionalization. This study innovates by exploring immigrants' satisfaction with their opportunities or experiences in a region and how they engage their human agency to improve their work and life satisfaction when living in semi-urban and rural regions.

The study results offer various contributions. From a theoretical point of view, the human agency framework adopted may help understand the experience of immigrants. Too little attention has been paid to immigrants' agency regarding their capabilities, aspirations, and well-being (Al Ariss, 2010; Bonfanti, 2014; Gong et al., 2011). Immigrants' job satisfaction is rarely the primary focus of research (Ko et al., 2015; Neto et al., 2018; Wang & Jing, 2018) and neither are issues of how to enhance their satisfaction (Kifle et al., 2016) and the mechanisms through which they regulate it (Cabaj, 2008). From a methodological perspective, this study innovates by focusing on immigrants in

regions that have not attracted enough attention (Ramos et al., 2017) and by relying on focus groups, whereas most prior studies use a survey design (Kifle et al., 2016; Kushnirovich & Sherman, 2018). From an individual and managerial point of view, the study results may help immigrants prepare and settle in regions (St-Amour & Ledent, 2010), hence reducing their turnover and labour shortage (Bouarbat & Boulet, 2010).

Literature Review

Authors view life satisfaction as a subjective assessment of the quality of life (Pavot & Diener, 2008) through which individuals compare their reality with a referent that can be someone else, their model, or aspirations and identify discrepancies between their wants and needs (Diener et al., 1985; Frank & Hou, 2018; Rapkin & Schwartz, 2004; Shin & Johnson, 1978). Satisfaction studies reveal various positive job-related outcomes: performance, motivation, citizenship behaviour, lower turnover, etc. (Avey et al., 2011). This section first reviews the literature on obstacles to immigrant life and job satisfaction and the barriers specific to those settled in regions. Second, studies dealing with how immigrants can use their human agency to overcome obstacles to their satisfaction, mainly when they work in less developed areas, are presented.

Obstacles to Immigrants' Life Satisfaction, particularly for Those Settled in Regions

In the years following their arrival in a new country, most immigrants find that their professional status is downgraded and their talents underutilized (Arcand et al., 2009; Bell et al., 2014; Bouarbat & Cousineau, 2010). They often face challenges that lead them to accept jobs unrelated to their competence, expertise, and education, and they earn less than their native counterparts (Picot & Sweetman, 2005). Researchers usually explain such a downgrading of immigrants' professional status or underutilization of their talents by many factors: linguistic barriers, discrimination, lack of expertise, and undervaluation of their skills, diplomas, qualifications, work experience, or certifications obtained abroad (Frank & Hou, 2018; Syed & Ozbilgin, 2019; Groutsis et al., 2020).

Once their job search is completed, immigrant workers often express lower job satisfaction than natives, because of the many challenges they face in the workplace (Arpino & de Valk, 2018; Kifle et al., 2016; Leslie, 2019). George et al. (2005) identify

three major challenging requirement adjustments: acculturative stress (cultural adaptation, lack of recognition), economic uncertainty (structural challenges, underemployment), and ethnic discrimination (prejudice, social difficulties). Zikic et al. (2010) show that immigrants with high qualifications face many struggles, such as maintaining motivation, managing identity, developing new credentials, developing local know-how, building a new social network, and evaluating career success. Hakak et al. (2010) list the major challenges faced by Latinos in Canada as language, discrimination, networks, and culture.

Although prior studies show how immigrants cope with the challenges they face in the workplace, none is specifically focused on immigrants who have experienced working in regions or consider working in regions to find a job and pursue their careers. This gap is paradoxical since, when it comes to regional immigrant workers, the five main dimensions of overqualification or underemployment are particularly prevalent (Vatz-Laaroussi, 2011: 1) having a higher formal education than necessary for the job, 2) being involuntarily employed outside of one's field of expertise, 3) having higher-level skills and experience than the job requires, 4) involuntarily working part-time or under non-permanent contracts, and 5) having lower wages than previous or comparable jobs. Other challenges include immigrants' negative perceptions of life in small cities and rural areas (Community Immigrant Retention in Rural Ontario, 2011). They also feel uncertainty regarding work perspectives in regions where they struggle to find a job that corresponds to their expectations (Dioh & Racine, 2017; Natale et al., 2019). Additionally, ethnocultural diversity tends to diminish the further people move from urban areas (Lee & Sharp, 2017). Moving to a region is more likely to expose immigrants and their children to discrimination among local citizens (Vatz-Laaroussi, 2011; Zahl-Thanem & Haugen, 2019).

The Agency Perspective: Coping with Obstacles to Life Satisfaction

The human agency framework (Bandura, 2006) presumes individuals have power over their environment. A decision to migrate involves necessary proactivity (Gong et al., 2011). Immigrants, as agents, can influence their life circumstances by being intentional, more thoughtful, self-reflective, and self-reactive (Misirowska et al., 2019).

However, migration research fails to include migrants as actors who have an impact (Schiller & Çağlar, 2009). Their capabilities, aspirations, power of adaptation, professional barriers, mental health, and well-being are too often seen as secondary (Al Ariss, 2010; Bonfanti, 2014; Gong et al., 2011). Few authors consider that structural elements and individual agency play a role in their success (Van Laer & Janssens, 2017). Some identify immigrants' actions as micro-emancipation (Zanoni & Janssens, 2007), breaking away from the challenges they face by adopting the theory of resistance (Thomas & Davies, 2005). This theory considers workers as agents and highlights the positive side of agency as productive (Mumby, 2005).

Some researchers have looked at how immigrants manage to negotiate favourable work conditions despite their vulnerable situation (Pio & Essers, 2014). Others have investigated their stressors and how immigrants overcome challenges through problem-solving, emotion-regulating, and appraisal-oriented coping strategies (Aycan & Berry, 1996; Datta et al., 2007; Weishaar, 2010). For example, immigrants can enter their new job market environment by obtaining local qualifications (Banerjee & Verma, 2011). Downie et al. (2004) show that immigrants internalize multiple cultural identities with a higher level of psychological functioning in the host society, thus enhancing their well-being.

Asylum seekers are a particular category of immigrants who look at improved well-being in the first years in their new country (Paniagua et al., 2021). They are often given the opportunity of going to rural areas for jobs through public policy incentives and programs. However, refugees' long-term integration and well-being depend on the challenging task of building social ties with a homogeneous population (Glorius et al., 2020). In all cases, non-native employees need to demonstrate strong agency and proactivity to fight against the challenges they encounter (Zikic, 2015) or to develop both the social and professional attachment (Halvorsen et al., 2015). However, immigrants often hesitate to use mental health resources or support (Hernandez & Bigatti, 2010) because their native culture might not be open to mental illness (Whitley et al., 2006).

Finally, studies show that immigrants' life satisfaction in regions depends on a combination of factors that facilitate building a new stable life: professional and social opportunities, access to schools and health services, efficient integration services, and

access to housing and property (Vatz-Laaroussi et al., 2010). Immigrants' satisfaction in non-metropolitan areas also depends on their sense of community, safety, and the city itself (Ramos et al., 2020), and their participation in their community influences their life satisfaction (Ramos et al., 2017). Wang and Ning (2016) identify four areas of critical requirements for immigrant integration in Shanghai's urban villages: social, financial, psychological, and cultural integration. This study continues this research strand and investigates how immigrants have used, use, or think they will use their human agency to be satisfied in their jobs and life in general when settling in regions.

Method

We investigated the issue of immigrants' satisfaction from their own perspective (Pratt et al., 2020). We conducted focus groups with immigrants to obtain a broader perspective from different individuals, and we encouraged participants to share their stories, views, attitudes, resistance, beliefs, and interests and validate their perceptions with other participants (Leclerc et al., 2011). The setting of a group discussion was reassuring and secure; they could feel understood because of the presence of other people in a similar situation.

We recruited participants through online invitations and calls. Forty-one immigrants, all born outside Canada, participated in seven focus groups. There were two one-on-one interviews when immigrants who had signed up for a group discussion could not participate in the latter. The group discussions took place in 2018 at a university located in Montreal and agencies for immigrant integration situated in four regions in the province of Quebec. Participants signed a consent form and received reasonably small incentives or rewards (e.g., gift cards for grocery shopping) as a reimbursement for their time and the costs incurred in attending the meeting, as some participants travelled as far as 40 km to come to the meeting point. We investigated immigrants' satisfaction by asking them to express their thoughts directly, using a semi-structured interview grid.

Sample

Of the 41 immigrants, half were women (n=21). Most of them (n=32) had work experience in a semi-urban or rural area, and the other 9 was settled in an urban setting

but looking actively at possibilities in regions. Although our invitation solicited immigrants who were living in a region or had experience working in a region, 9 immigrants came forward without satisfying these criteria. They wanted to share their perceptions and hear the views of other immigrants on the subject. We retained them because we realized that their presence was helpful in promoting rich discussions. Participants mainly belonged to the category of economic migrants who came to Canada to settle and work. One of them was in the country as a refugee, and two came through a study visa.

Participants were from Africa (18), Europe (11), South and Central America (9), and Asia (3). They came from four different administrative regions in Quebec but mainly from Montreal. In all, they had work experience in seven different Quebec regions. About half had lived in another non-native country before coming to Canada, and on average, they immigrated at the age of 32; the youngest was then 24 and the oldest was 59. Age distribution showed that 18 were aged between 31 and 40, 10 between 41 and 50, 9 between 21 and 30, and 4 were above 50. The 36 participants who completed the demographic details had lived in Quebec for 8 years on average; the most recent arrival had arrived within the previous 2 months, and one had lived in Quebec for over 30 years. They worked in various occupations: consulting, accounting, entrepreneurial work, administration, industrial work, construction, education, and social work. Some of the most frequent job titles they gave were counselors, consultants, factory workers, office workers, computer workers, and customer service representatives.

Data Analysis

We recorded all focus group discussions and wrote down observation notes after each meeting, which enabled us to understand the participants' regional context (e.g., distance, road conditions, services available). We used a mix of deductive and inductive content analysis (Thomas, 2006) to attribute meanings to the phenomenon of immigrant integration from the perspective of those who experience it, while the existing literature inspired our code and categories. The process began with attributing to each idea a code representing a theme or an idea that was very close to the participants' vocabulary. First-order codes were, for instance, emotions, language barriers, local work experience,

support from an external agency. We aggregated these codes as we progressed in the coding process, combining redundant ones and dropping others that did not appear often or seemed irrelevant. Afterwards, we organized the data using the methodology of data structure to shape our narrative and present our evidence (Gioia et al., 2013).

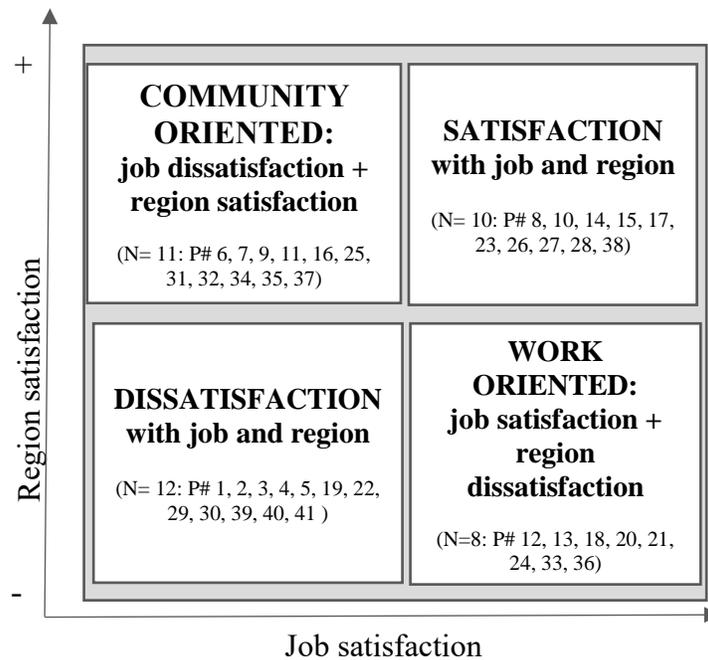
Results

This section first presents a typology illustrating the different job and regional community satisfaction combination participants expressed. Next, we describe the two broad strategies they have adopted, are applying, or project adopting to increase their job and life satisfaction in regions.

Immigrants' Satisfaction Profiles

The data analysis shows four immigrant population profiles based on two dimensions: satisfied vs. unsatisfied and work-oriented vs. community-oriented (see Figure 3.1).

Figure 3.1: Typology of immigrants' satisfaction profiles regarding working in a region



Satisfied Immigrants: High Satisfaction with both Work and Community.

Satisfied immigrants overcome most challenges related to their job and the region they live in and display high global satisfaction. Their integration is typically functional as they have built a network, made friends, and are comfortable in their daily life in the region. Even if they first started with a job that was below their expectations, they have met this challenge and found satisfaction with their life.

At first, it was difficult. Two months to find work is not a lot. We are starting to be well settled here. I have a job that I like, with a fun team and excellent work conditions. (P28, current regional)

We moved here without even finding a job first (...). My husband always wanted to try working for a restaurant, and he did that. I worked in my field at first in tourism. (P17, current regional)

I am on two boards of directors, and I have enjoyed myself here professionally, personally, socially over the past ten years. (P23, current regional)

Immigrants belonging to this profile accumulate experience in the region and recall overcoming language and cultural barriers when they first settled. One participant explained that the issue was not so much learning French as adjusting to the subtleties of the culture, with different ways of behaving and communicating. The language barrier compounds these cultural challenges: *You have to adapt and learn the language of the country. I did that out of love for my region.* (P14, current regional). *Sometimes I use words that people don't understand. Some words are similar and don't have the same meaning.* (P15, current regional)

Satisfied immigrants are actively making their lives more pleasant by taking lessons and making friends with locals, a genuine effort that has enabled them to be integrated in their workplace and community. Many immigrants in this profile have also overcome structural obstacles (e.g., lack of transportation). When they first settled, they used carpooling, biking, and taxis, but these were time-consuming and costly transportation methods that prevented them from integrating: *I used to run after the bus, and if I didn't catch it, I had to wait hours for the next one.* (P15, current regional)

They found alternative solutions, such as buying a car or becoming more familiar with the public transport system, thus becoming independent and enjoying the opportunities their region offers.

If you are looking for bars or activities every night, you need to get out of Val-David or Sainte-Agathe and go to Montreal. If you are looking for a quiet and easy-going life, where you can let your children walk home from school without worry, you come to Val-David or Sainte-Agathe. (...) When we got here, it was like a small French town (...), we told ourselves, and this is the place for us. (P17, current regional)

Work-Oriented Immigrants: Satisfaction with Work but Dissatisfaction with their Community. Work-oriented immigrants are satisfied with their job rather than the region they live in, but they are willing to put up with it for the work they have found. These immigrants are those who came to start their careers or to improve their compensation. One participant expressed no attachment to the region, although he does not dislike it. He is there for work and has found a place to live that enables him to travel to his work outside Montreal, while his wife commutes to Montreal to work.

Now my job corresponds to my master-level studies. I like to develop things. I can go further. My boss was nice, I like the job, and I like my coworkers. So, my wife and I settled halfway. We see each other at night. (P13, current regional)

I was working in [town near Montreal], and the conditions were poor. The salary was bad (...). I heard about the [regionalization program]: they offered competitive salaries and paid for accommodation and support for three months. (P18, current regional)

If I ever get an exciting career opportunity, I wouldn't say no. I work a lot, but I have always liked that; I work overtime, but not so much that it is damaging to my social or family life. (P24, current regional)

Their work relations appear difficult, and they say that their supervisors or colleagues saw them as outsiders and left them on their own to be integrated into their job, their organization, and the community.

They're going to say: oh him? He's a foreigner. Will he fit in with my team? He is African, and he won't be good. They are not used to it (...). For them, you are an outsider. (P20, current regional)

I was left alone, and I had to rely only on myself, even for work. Maybe it's because they [local citizens] don't have enough immigrants here. They are not used to working with us, showing us how to do the work, and providing us information. (P13, current regional)

They mentioned the challenges they faced before coming to the locality or the stress that prevented them from moving to a region. Some regional communities have started welcoming immigrants only recently, and people knew little about their cultures. These immigrants found that regions lacked services and pointed out, for instance, the reduced availability of international food. Immigrants who were successful at building networks expressed being more satisfied but clearly stated that it is better to make connections in a larger city: *"If we go to Sherbrooke, we buy all the [ethnic] food we need in cans for 3-4 months"* (P18, current regional).

Community-Oriented Immigrants: Dissatisfaction with Work and Satisfaction with their Community. These immigrants express lower job satisfaction, but they enjoy their community life. Their struggles to find a job are attributed to the employers rather than the region because they have usually taken advantage of the regional employment agencies and services. Participants suggested that employers in the private sector should use standardized processes to include visible minorities with fair selection criteria, as in the public sector. Some participants said they had to lie in their CVs. Even though changing information in the CV might be a strategy to overcome employment challenges, it can be viewed as an indicator of the lack of recognition from employers, leading to lower job satisfaction.

It was very far from Montreal. Seven hours. I didn't know how I would do it, but I was ready to go. They said they withdrew the position (...). I felt like they didn't want to hire me because I am black. I sent an email, and I said thank you for allowing me to defend my application and good luck. (...) We are lucky the government is giving us this opportunity (...) If you obtain the concourse passing

score, whether or not you're an immigrant, you are going to the next round of interviews. (P35, ex regional)

It is tough to find a job. I sent my CV to various companies. They didn't call for 3-4 months. I sent out the same CV, but I changed my name. Instead of using [home country university], I wrote [local university]. I got called back, and I got seven interviews in the same week. That's our reality. (P25, current regional)

Whether their job dissatisfaction is due to unemployment or underemployment, these immigrants say they are not working to their full potential. They also complain about their impoverished working conditions, such as working only night shifts or weekends. However, participants working in Montreal also express this form of underemployment, and for them, a solution could be to take a job in the region.

I did a certificate upon my arrival to learn more about the laws and regulations in Canada. I finished it within a year, but now, they ask for local job experience when I look for work. So I work as an assistant with autistic children. I have been doing this for two months, it's not fun, but you have to have something. (P35, ex regional)
Some employers will say to your face that they only need staff for the night shift in logistics. I find that's discriminatory. They only hire beginners for night shifts. (P32, current regional)

So now I want to find a job outside Montreal because I am not using my full potential. It is like I have ten skills, and I am only using one. (P37, future regional)

In this profile, immigrants complain about their job conditions but are sad to quit their region or consider leaving it for better work conditions that meet their expectations. They highlight the advantages of being in regions: less waiting for doctors' appointments, a family-friendly environment, being close to nature, living and networking in a smaller city, being able to afford a house are among the main elements brought to justify their stay in a region. One participant mentioned that she was moving to a bigger city for financial reasons, a place where she could find a higher-paying job, but she was sorry to have to leave the region:

Now that I speak French a bit better, I am looking for something else. (P25, current regional)

I have decided to leave [regional city]. I'm going tomorrow. It is unfortunate. I chose this town because I left my hometown [city] with 10 million inhabitants. (...) I wanted to live in a place where everything is close by, with a high quality of life. Unfortunately, I have a school loan for two master's degrees that I need to pay off. It's almost \$30,000. That is pushing me to move on. I have to do it. (P11, current regional)

Unsatisfied Immigrants: Dissatisfaction with both Job and Community.

Unsatisfied immigrants face many challenges relating to both the job and the region or the community. They are willing to move to find a job or even to quit and return to Montreal without looking for a job first. They are disappointed because of the difficulties in finding work, mainly work that suits their requirements. Distances took a toll on job seekers as many of them travelled many times through the regional firms' recruitment process.

I used to travel to regions for interviews. Once I even had to go all the way to Toronto. But I won't do that anymore. It's time-consuming and costly. (...) It's a huge investment. You come back here [in Montreal], and you are frustrated because you tried hard (...). You need a car, without that, it's unbearable. (P1, ex regional)

I couldn't find a job in Montreal. So, I was forced to look for work here. But I didn't find any job. I sent in my CV. I wanted to teach. I didn't even get an answer. I ended up working in a supermarket (...) I needed to work. (P5, current regional)

We had issues with HR [human resources]. Trouble started. I had to leave and come back to Montreal. (...) Now I work with an agency. (P3, ex regional)

However, the challenges of finding a job, including underemployment, are not the only problems. They also have to face the lack of support for integration into the jobs and often find they are left to themselves on the job:

You usually get one week of training when you start a new job. I didn't have any support. The team was undergoing big changes. Many of the people working with me began to simultaneously. Everyone else is busy. (P1, ex regional)

I can't even tell you how many problems I had working at the factory. When I would get off the job, it took me at least 20 minutes in my car to pull myself together each day. It's not the case anymore. (P19, current regional)

Other issues related to the regions, such as social and geographical isolation, lead to immigrants' dissatisfaction with the region. The need to have a driver's license and a car in the area causes many challenges for immigrants who often come from countries with no need for these requirements. They also need to adjust to loneliness. For example, because an area might be far from Montreal, they are limited to a smaller social circle. After migrating, an immigrant's social capital decreases when they move from their home country and go to a region with no social network, which appears even worse in the winter.

I don't drive. It's difficult because I'm alone here and I'm scared. I don't know how to integrate into a small town. (P2, future regional)

I liked Saint-Hyacinthe because they had public transportation (...) In Val d'Or, there was nothing. (P41, ex regional)

When I came to Sherbrooke, my entire family, brother, and friends were all in Montreal. It's like my wings have been cut. I feel like I'm trapped here. (P5, current regional)

Immigrants' Satisfaction Strategies

This section focuses on how immigrants confront barriers to their satisfaction in regional employment. Table 3.1 shows the two categories of strategies identified -- behavioural and cognitive – grouping five agency approaches.

Table 3.1: Immigrants' strategies to improve their satisfaction with their job and their region satisfaction

Strategies	Approaches	Description
Cognitive strategies:	Comparison	Identifying the discrepancy between what they receive in a region and their home country, big cities, etc. <i>Examples: Having less competition to access higher jobs, benefiting from quieter surroundings, etc.</i>

changing one's perception of the situation	Reassessment	Focusing on what they liked the most to cope with the negative aspects. <i>Examples: emphasizing the social aspects of the job, seeing the job as a developmental opportunity, etc.</i>
Behavioural strategies: exploring concrete actions that would improve the situation	Building social networks	Relying on social networks to cope with dissatisfaction or enhance satisfaction <i>Examples: Asking friends and family to join, becoming involved in the community, etc.</i>
	Self-development	Engaging in activities or making conscious efforts to learn new skills or obtain a recognized diploma <i>Examples: Signing up for a university program, doing an internship, learning French, etc.</i>
	Voluntary quitting	Looking for a way of leaving their current employer or the region. <i>Examples: Asking their networks for job opportunities, online job searching, etc.</i>

Cognitive Strategies. Some immigrants used cognitive strategies to confront barriers to their satisfaction in regional employment. These strategies involve changing one's perception of a situation by putting into perspective elements of dissatisfaction or satisfaction through comparison or reassessment.

Comparison Strategy. This strategy entails identifying the discrepancy between what immigrants had and what they wanted, helping them close the gap. When satisfied with both work and the region, immigrants compared their situation with what they would have in their home country. With such a favourable comparison, there was no talk of leaving. However, unsatisfied immigrants who also used this strategy realized their situation was worse than the position they could have elsewhere. Often, this comparison came with thoughts of leaving or quitting their job, the region, or the country.

I am not sure I would have had the same quality of life in my country. (P23, current regional)

I was accomplished in my home country. I left it all behind. And then you get here, and they don't trust your diploma. (P34, future regional)

I would make as much money in my home country, but what scares me in starting over is that I won't have enough money to survive. (P4, current regional)

Immigrants also used a comparison to improve their job satisfaction. By comparing their situation in the region and what they would have in Montreal, these participants listed various pros or cons of living in regions regarding various aspects: job content, cost of living, QOL, living with people not from their country, etc.

I would have a higher salary in Montreal, but the gas is cheaper here, and insurance too. Housing is more affordable. On a financial note, we are winning. (P20, current regional)

If I were in Montreal, there would be too many people from my country, which doesn't attract me. (P28, current regional)

In France or larger cities, I would have more opportunities, a higher salary. But the rent is more expensive. I chose to settle for a higher quality of life rather than being successful in my career. (P17, current regional)

For family life, it's ideal here. You have a place to rest; you have the views. We have a higher quality of life compared to others. (P9, current regional)

For others, working in regions gave them more work opportunities because they had less competition. One of the participants said that his capacity stood out in his region: *"People think I am lucky to be a team leader. It's not by chance; it's part of my capacity to adapt and adjust to what the company needs. In my job, it was all moving quickly, and we had to make an effort. People here are not as quick as people in Montreal"* (P19, current regional).

Reassessment Strategy. Some immigrants seemed to focus on aspects they liked the most in their region or in their job to cope with the negative aspects. *"For me, my health balance is more important than money"* (P31, current regional). One participant said that she had first settled for a job that was beneath her expectations because she feared being far from Montreal as she loved the city. After accepting a job that she enjoyed in the region, she switched to a work orientation. After working in the region, she used

reassessment as a cognitive strategy to justify why she left her beloved city. Similarly, another participant explained that moving to a region led her to focus more on her job.

It's either losing your career or living the good life in Montreal. For me, my career was more important. I used to be a career-oriented woman in my country. (P38, ex regional)

There isn't even a restaurant because there is no separation between work and life. But it was compensated with other advantages. (P1, ex regional)

Participants used this strategy to regain satisfaction when the job was challenging. By placing more emphasis on having a job than having all their experience or diplomas recognized, they shifted their focus on the positive aspects such as acquiring experience in the host country, developing themselves, work-family considerations, etc.

I have to move past what they said that offended me. I tell myself I am here for my goal, for a reason, for work. (P19, current regional)

They only credited half of my professional experience, even though I have always worked in this field. (P28, current regional)

What my job is allowing me to do is develop my competencies. I am working in a new field, in which I started studying. It enables me to put into practice what I learned in school. I'm satisfied with that. [even if the job is paying less and her ego is affected] (P7, current regional)

I looked for work in my field [tourism], and I saw that it was too much. I had to send my children to daycare on Saturdays! So I went back to accounting. (P17, current regional)

Behavioural Strategies. Some immigrants used behavioural strategies to confront barriers to satisfaction in regional employment. These strategies include using social networks, self-developing, and quitting skills strategies.

Building Social Networks. This strategy entails relying on social networks to cope with dissatisfaction or to enhance satisfaction. It involves asking for help, inviting relatives to settle in the region, or going there to join friends. Many immigrants say that what led them to move abroad, or from one city to another, was often the presence of family members or friends whom they did not hesitate to join. Nevertheless, invitations from relatives do not necessarily mean that they will adapt to life in the region.

My sister and brother-in-law are currently learning French. They would like to come to live here in the Laurentians with their children to get a fresh start. (P15, current regional)

To tell you the truth, my wife convinced me to come here because her friend was in Canada, and they talked on the phone. She said Canada is beautiful. (P4, current regional)

I have come to this region because one of my friends worked here. (P18, current regional)

I invited my brother; he is a dentist. I think he would like to live in Sainte-Agathe or Val David (...). The [financial] security I have from my employer. If I didn't have that, I could not have gotten my brother and my parents to come to join me here. (P17, current regional)

My counselor told me: You make the decision that will be right for you. She didn't try to convince me to stay because she had a hard time integrating into this city even though her husband was native from there. (P35, ex regional)

Immigrants with low job satisfaction cope with it through social strategies. They also share their expertise with others and encourage them through their adaptation process.

I can tell you I have friends from everywhere. That is something that helped me tolerate all the delays and hiccups regarding my career. (P41, ex regional)

You have to build your network in this city. Everything is about the network. It's the same for him; his friend called him to offer him work. (P24, current regional)

Networking was key to my professional integration here because I was in a field that is less well known. (P6, current regional)

The most satisfied immigrants are willing to help others integrate, participate in the regional effort to attract the workforce, and encourage anybody to look at regional employment opportunities through their work and personal network. These immigrants are involved in social activities organized by their employers or the community. They do not hesitate to volunteer to build a personal network or advance in their careers.

In my company, they have a committee for newcomers to help with immigrant integration. They organize activities each month to help us discover the region and

Quebec culture. Last time I went, we tried poutine, and we went to the sugar shack.
(P24, current regional)

I participated in a fair as a volunteer, and that is where I got my job. Then, when I did freelance, I found work through the network I had built with my toastmaster association. (P16, current regional)

My goal was to meet people, to integrate. I worked as a volunteer in non-profits, and I travelled a lot. (...) These volunteer activities helped me integrate. (P28, current regional)

Self-Development. This strategy was used to increase success at work and improve integration into the region. Many immigrants mentioned going back to school, obtaining a diploma, or following a program to work in Quebec. Some insisted that receiving a local education was the best thing they could have done to obtain a job they liked or in their field of specialization. Many admitted being unsatisfied with the content of their current job and salary level, and they view going back to school as the best way of improving their career. Most immigrants also developed interpersonal skills through networking, language skills through classes and friends, and professional competencies through their work experience and studies.

I was ready to start at the bottom of the ladder, but they didn't trust me. That's what led me to go back to school. (P34, future regional)

I think university helped a lot. That is where I got my first job experience. It's not the same for everyone, but I had my first experiences in my area of expertise. (P12, current regional)

I had a marketing diploma. I couldn't find work in my field in Montreal, so I came to Sherbrooke to go back to school. Now, I work part-time, but it's not in my field. (P11, current regional)

I did the online francisation training program, and then I thought I lacked practice, so I went to CEGEP [graduate level] to get another course. I was accepted into the Level 3 French course. Then I did my certification for my studies to be recognized here. It was hard to find work. (P15, current regional)

I didn't want to go to night classes at [city's name] CEGEP, so I said okay, I would be doing a nice little diploma in [small school] near my place. After 6-7 months, I had my equivalency. I had the skills. (P17, current regional)

I will go back to school in a field I enjoy. I wouldn't say I liked the work because it didn't fit with my competencies. After all, I studied in a high school technical program in my country. They consider it a high school diploma. I want to get my diploma to have a salary that is representative of the level of my studies. (P25, current regional)

Some participants believe that their personal development might require keeping quiet and listening to learn how to do things, the unspoken norms that are culturally implicit and that they need to know. Other participants believe that employers should help them in giving more information at the cultural or norm levels. They can also learn and adapt some of their attitudes or behaviours when possible.

You have to be able to sell yourself. The employer doesn't care about the diploma. You have to keep in mind what job you want, maybe you will have to go a little lower. (P36, current regional)

It's not like in our country, where you can say you have done everything, you have seen it all. Here, you have to be humble in your interview. That is what I have learned; you have to tone it down. (P23, current regional).

I learned something: I look at the other person, if I see something is not working, I ask the question again in a different way to make sure I am heard, and she gets what I mean. (P16, current regional)

You are the only [nationality]. Who you are is a problem. Once you get the job, how do you deal with your personality? If you have the right tools, you are informed, and you can do something about it. (P29, current regional)

Quitting. Immigrants with lower job satisfaction were searching for ways to leave their current employer or the region. This strategy involves considering job opportunities whether in the area, elsewhere in Quebec or Canada, or in another country, or even returning to their home country.

There was a job opening in the region, not in my area of expertise (...) So I worked there, and at some point, I went back to school to get a master's in career counselling. (P6, current regional)

I was just happy to have found a job. I didn't realize the extent of things (...). Now, I would move to a city for a job, but only if it was a certain size. (P1, ex regional)

I feel like I am the only one who is not happy in this group. (...) If there is a job opening in this organization, I will come right away. (...) I would go anywhere if they offered me a job (...) I am open to all opportunities. (P5, current regional)

A quitting strategy entails an immigrant seeking employment elsewhere. Many of the participants who were the most satisfied with the region said that they would be open to, but not searching for, an opportunity elsewhere if the QOL were similar. One participant played with the idea but concluded against it. Another participant said that it would have to be something very appealing, not too far from this region, to make her move. Hence, a satisfied employee is less likely to quit and is not actively using "leaving" as a behavioural strategy.

If tomorrow someone offers me a job in Vancouver, I am going. But would I provoke it? I don't think so. (P23, current regional)

I have a job that I like (...) It would have to be something huge to make us tilt over and change. I consider that my employer does everything necessary for me to stay here. (P28, current regional)

If I had one true piece of advice: do not move to the region the first month. Try it out and see if you like it first. (P1, current regional)

I like this place, I would love to stay in this region, but if I have another opportunity in my field as a career counselor... I need to have a stable job. And we can't forget the salary. (P7, current regional)

Discussion

This study explores immigrants' satisfaction with settling in a region and how they engage, or have engaged, or plan to engage their human agency to enhance their work and life satisfaction. Results first identify four profiles of immigrants' satisfaction based on two dimensions: satisfied vs. unsatisfied and work-oriented vs. community-oriented. It

appears that immigrants' satisfaction in one dimension does not apply to the other one by a spillover effect. Whereas previous studies have mainly explored job satisfaction, this study confirms that community satisfaction is also needed to retain employees in the regions. Second, findings confirm that immigrants act as agents developing two broad strategies – cognitive and behavioural-- that impact their overall satisfaction. This result is congruent with the three stress-coping mechanisms among immigrants identified by Weishaar (2010): problem-solving, emotion-regulating, and appraisal-oriented strategies.

The cognitive strategies emerging from immigrants' statements involve changing their perceptions of their situation by putting elements of (dis)satisfaction into perspective through comparison or reassessment. Immigrants compare their satisfaction with their work and the region with what they could have achieved in their country of origin or elsewhere. Such a strategy has been confirmed in a recent study showing that first-generation immigrants rely heavily on comparisons (e.g., salary) to assess their satisfaction in contrast with second-generation immigrants (Shen & Kogan, 2020). Other immigrants, faced with their current situation, re-evaluate or rationalize their choice. In this study, community-oriented and job-oriented participants seemed to rely more on emphasizing the positive sides of one domain (either work or personal or community lives) to counterbalance the negative facets in the other.

The behavioural strategies adopted by immigrants include building social networks, self-developing, and quitting as agency approaches are based upon concrete and observable actions. Prior studies have shown that immigrants who are not satisfied with their job tend to look at options other than leaving their job (Boudarbat & Cousineau, 2010). Our findings are also in line with the attachment model of immigrant retention (Halvorsen et al., 2015) positing that the more attached immigrants are to the people at work and outside of work, the more likely they are to stay.

Those cognitive and behavioural strategies are consistent with the various assumptions of prior turnover models (Holtom et al., 2008). For example, a cognitive turnover model (Mobley, 1977) explains how, by evaluating their job and taking into account their satisfaction level, individuals express intentions to quit, assess the costs and benefits of quitting, and consider other options available to them. However, job embeddedness theory (Mitchell et al., 2001) posits that their relationships with others, the

perceived fit with the job and the community, and the sacrifices involved in quitting their employment also explain individuals' decision to quit or stay.

Immigrants' behavioural strategies in regions also appear aligned with social determination theory (Deci et al., 2017), which posits that both personal and work context characteristics impact the satisfaction of three basic psychological needs: autonomy, competence, and relatedness. Immigrants' need for autonomy refers to their freedom of choice to adapt or not their behaviours in their life domains and give meaning to their preferences. Second, the need for competence corresponds to immigrants' needs to master the required skills to perform their duties and to feel confident, productive, and competent when carrying out their daily activities, including reaching their goals in their life domains. Third, the need for relatedness involves the immigrants' desire to experience a feeling of mutual connectedness with others, the sense of belonging and care for others, and the feeling that others reciprocate their care.

Practical Implications

Our results can help attract, integrate, and retain immigrant workers in regions. Employers, governmental agencies, non-profit organizations, and coworkers and citizens should recognize how important it is to help immigrants in various ways. Employers should be more proactive in assessing their immigrant employees' satisfaction and answering their needs (autonomy, relatedness, competence) with their job, organization, region, and community. Employers located in the regions need to assess the working conditions they offer and what the community offers to the immigrant workers. To do so, they could schedule follow-up meetings in the first few months after hiring an immigrant. For example, by investing in social activities, employers create contacts that contribute to immigrants' satisfaction and retention. Moreover, by understanding how immigrants use cognitive strategies to improve their well-being, employers can better communicate and extol the benefits of working with their firm, often a small firm, and within a region, often in a small city. Managers also need to communicate the benefits for immigrants of seeking help when they lack knowledge or experience, to access a broader range of expertise, develop interpersonal alliances or networks, and learn the culture. Our findings indicate that adverse contextual conditions and insufficient support from colleagues and managers

might lead to disappointment and decreased trust among immigrants. Proximity managers should help immigrants deal with uncertain situations and stress through more formalized discussion opportunities where the collective experience among immigrants is shared. In short, the city and employers should play a proactive role in promoting a societal and organizational culture that relies on collectivism or interdependence.

Limitations and Research Avenues

Recruiting participants for the focus group presented unexpected challenges. A larger sample would have allowed us to capture better the differences between regions, between medium-size and small cities, and to consider the impact of individual characteristics. Moreover, we conducted the focus groups in French while some immigrant participants were still learning the language and were probably less likely to express all that they would have liked or to follow the group discussion fully. Our findings need to be validated by further longitudinal and multilevel studies to be validated and generalized. It would be worth investigating immigrants' behavioural strategies of gaining resources (help-seeking, networking, self-development) through COR theory (Hobfoll, 1989). In addition, it would be worth investigating immigrants' satisfaction through the concept of "individual action propensity", which might be action or thinking oriented (Vera et al., 2014).

In summary, as immigration raises important issues for individuals and organizations, researchers should devote more attention to immigrant workers' satisfaction (Frank & Hou, 2018). We used agency theory to explore how immigrants face obstacles reducing their job satisfaction and community satisfaction in regions by using various cognitive or behavioural strategies. The study results can help attract, integrate, and retain immigrant workers in regions and their jobs, to the benefit of employees, employers, communities, and society as a whole.

References

- Al Ariss, A. (2010). Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. *Career Development International*, 15(4), 338-358.
- Arcand, S., Lenoir-Achdjian, A., & Helly, D. (2009). Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux: Le cas de Maghrébins à Montréal et Sherbrooke. *Canadian Journal of Sociology*, 34(2), 373–402.
- Arpino, B., & de Valk, H. (2018). Comparing life satisfaction of immigrants and natives across Europe: The role of social contacts. *Social Indicators Research*, 137, 1163–1184. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1629-x>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviours, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Aycan, Z., & Berry, J. W. (1996). Impact of employment-related experiences on immigrants' psychological well-being and adaptation to Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 28(3), 240–251.
- Bandura, A. (2006). Toward a Psychology of Human Agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 130–136.
- Banerjee, R., & Verma, A. (2011). Post-migration Education Among Recent Adult Immigrants to Canada. *Journal of International Migration and Integration*, 13(1).
- Bell, M. P., Marquardt, D., & Berry, D. P. (2014). "Diversity," immigration, and the new American multi-racial hierarchy. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 285-303.
- Bonfanti, S. (2014). 'New rules for labour immigration': Delving into the 2008 Swedish reform of labour migration and its effects on migrants' well-being. *Journal of International Migration and Integration*, 15(3), 371-386.
- Boudarbat, B., & Boulet, M. (2010). Immigration au Québec : Politiques et intégration au marché du travail. Rapport de projet. CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2010RP-05.pdf>

- Boudarbat, B., & Cousineau, J. M. (2010). Un emploi correspondant à ses attentes personnelles? Le cas des nouveaux immigrants au Québec. *Journal of International Migration and Integration*, 11(2), 155-172.
- Bove, V., & Elia, L. (2017). Migration, diversity, and economic growth. *World Development*, 89(Jan), 227–239.
- Cabaj, J. (2008). *Job satisfaction, turnover intentions, and organizational commitment in immigrant and non-immigrant groups* (Doctoral dissertation, Roosevelt University).
- Carter, T., Morrish, M., & Amoyaw, B. (2008). Attracting immigrants to smaller urban and rural communities: Lessons learned from the Manitoba Provincial Nominee Program. *Journal of International Migration and Integration*, 9(2), 161-183.
- Community Immigrant Retention in Rural Ontario (CIRRO), Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, Government of Ontario. (2011). *Helping rural communities to attract and retain skilled newcomers*. <http://p2pcanada.ca/wp-content/uploads/2011/09/Community-Immigrant-Retention-in-Rural-Ontario.pdf>
- Datta, K., McIlwaine, C., Evans, Y., Herbert, J., May, J., & Wills, J. (2007). From coping strategies to tactics: London's low-pay economy and migrant labour. *British Journal of Industrial Relations*, 45(2), 404-432.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Diener, E., Emmons, R. A., Sem, R. J. L., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dioh, M. L., & Racine, M. (2017). Insertion professionnelle des immigrants qualifiés en technologies de l'information à Québec: À l'encontre des mythes, témoignages d'immigrants. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 72(4), 763-784.
- Downie, M., Koestner, R., & Elgeledi, S. (2004). The impact of cultural internalization and integration on well-being among tricultural individuals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 305–314.
- Elder Jr, G. H. (1994). Time, human agency, and social change: Perspectives on the life course. *Social Psychology Quarterly*, 57(1), 4-15.

- Frank, K., & Hou, F. (2018). Over-education and well-being: How does education-occupation mismatch affect the life satisfaction of university-educated immigrant and non-immigrant workers? *Ethnicity & Health, 23*(8), 884-901.
- Garcia, A. S., & Schmalzbauer, L. (2017). Placing assimilation theory: Mexican immigrants in urban and rural America. *Annals of the American Academy of Political and Social Science, 672*(1), 64-82.
- George, U., Thomson, M. S., Chaze, F., Guruge, S., & Winkelman, S. B. (2005). Immigrant mental health, a public health issue: Looking back and moving forward. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 12*(Oct), 13624–13648.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.
- Gong, F., Xu, J., Fujishiro, K., & Takeuchi, D. T. (2011). A life course perspective on migration and mental health among Asian immigrants: The role of human agency. *Social Science & Medicine, 73*(11), 1618-1626.
- Groutsis, D., Vassilopoulou, J., Kyriakidou, O., & Özbilgin, M. F. (2020). The ‘new’ migration for work phenomenon: The pursuit of emancipation and recognition in the context of work. *Work, Employment and Society, 34*(5), 864-882.
- Hakak, L.T., Holzinger, I., and Zikic, J. (2010), Barriers and paths to success: Latin American MBAs' views of employment in Canada. *Journal of Managerial Psychology, 25*(2), 159–176.
- Halvorsen, B., Treuren, G. J. M., & Kulik, C. T. (2015). Job embeddedness among migrants: Fit and links without sacrifice. *International Journal of Human Resource Management, 26*(10), 1298–1317.
- Hernandez, A. M., & Bigatti, S. M. (2010). Depression among older Mexican American caregivers. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 16*(1), 50-58.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Kifle, T., Kler, P., & Shankar, S. (2016). Immigrant job satisfaction: The Australian experience. *International Journal of Manpower*, 37(1), 99-114.
- Kogan, I., Shen, J., & Siegert, M. (2018). What makes a satisfied immigrant? Host-country characteristics and immigrants' life satisfaction in eighteen European countries. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1783–1809.
- Ko, J., Frey, J. J., Osteen, P., & Ahn, H. (2015). Moderating effects of immigrant status on determinants of job satisfaction: Implications for occupational health. *Journal of Career Development*, 42(5), 396-411.
- Kushnirovich, N., & Sherman, A. (2018). Dimensions of life satisfaction: Immigrant and ethnic minorities. *International Migration*, 56(3), 127-141.
- Leclerc, C., Bourassa, B., Picard, F., & Courcy, F. (2011). Du groupe focalisé à la recherche collaborative: Avantages, défis et stratégies. *Recherches Qualitatives*, 29(3), 145-167.
- Lee, B. A., & Sharp, G. (2017). Ethnoracial diversity across the rural-urban continuum. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 672(1), 26-45.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563.
- Glorius, B., Kordel, S., Weidinger, T., Bürer, M., Schneider, H., & Spenger, D. (2020). Is social contact with the resident population a prerequisite of well-being and place attachment? The case of refugees in rural regions of Germany. *Frontiers in Sociology*, 5, 114.
- Misiorowska, M., Potvin, M., & Arcand, S. (2019). Immigrants qualifiés cherchent qualification : La formation professionnelle et l'intégration au marché de l'emploi. *Canadian Journal of Education*, 42, 138-169.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237-240.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19–44.

- Natale, F., Kalantaryan, S., Scipioni, M., Alessandrini, A., & Pasa, A. (2019). *Migration in EU rural areas*, Publication Office of the European Union (JRC116919), Luxembourg. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC116919>
- Neto, F., Wilks, D. C., & Fonseca, A. C. M. (2018). Job-related well-being of immigrants. *Social Indicators Research*, 141(1), 463-475.
- OECD. (2020). *International migration outlook 2020*. <https://doi.org/10.1787/ec98f531-en>.
- Paniagua, J., Peiró-Palomino, J., & Picazo-Tadeo, A. J. (2021). Asylum migration in OECD countries: In search of lost well-being. *Social Indicators Research*, 153(3), 1109-1137.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152.
- Picot, W. G., & Sweetman, A. (2004). The deteriorating economic welfare of immigrants and possible causes. *Statistics Canada, Business and Labour Market Analysis Division*. 11F0019 (262), 1-26.
- Pio, E., & Essers, C. (2014). Professional migrant women decentring otherness: A transnational perspective. *British Journal of Management*, 25(2), 252–265.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). The tumult over transparency: Decoupling transparency from replication in establishing trustworthy qualitative research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1–19.
- Ramos, A. K., Carvajal-Suarez, M., Siahpush, M., Robbins, R., Michaud, T. L., Clarke, M. A., & King, K. M. (2020). Predictors of life satisfaction among Hispanic/Latino immigrants in non-metropolitan communities in the Midwest. *Rural Society*, 29(2), 75-88.
- Ramos, A. K., Suarez, M. C., Leon, M., & Trinidad, N. (2017). Sense of community, participation, and life satisfaction among Hispanic immigrants in rural Nebraska. *Kontakt*, 19(4), e284-e295.
- Rapkin, B. D., & Schwartz, C. E. (2004). Toward a theoretical model of quality-of-life appraisal: Implications of findings from studies of response shift. *Health and Quality of Life Outcomes*, 2(1), 1-12.

- Schiller, N. G., & Çağlar, A. (2009). Towards a comparative theory of locality in migration studies: Migrant incorporation and city scale. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 35(2), 177-202.
- Shen, J., & Kogan, I. (2020). Immigrants' relative income and life satisfaction: Comparison groups from a multi-generational perspective. *Acta Sociologica*, 63(1), 82-102.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1-4), 475-492.
- St-Amour, M., & Ledent, J. (2010). Attraction et rétention des immigrants récents hors Montréal: Une analyse longitudinale par cohorte d'arrivée au Québec (1992, 1996, 2000 et 2004). *Cahiers Québécois de Démographie*, 39(1), 59-90.
- Syed, J. & Ozbilgin, M. (2019). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. London: Sage Publications.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2017). Agency of ethnic minority employees: Struggles around identity, career and social change. *Organization*, 24(2), 198-217.
- Vatz-Laaroussi, M. V. (2011). La régionalisation de l'immigration et ses enjeux pour la réussite scolaire des jeunes. *Canadian Issues/Thèmes canadiens*, Winter2011, 23-28.
- Vatz-Laaroussi, M., Guilbert, L., & Bezzi, G. (2010). La rétention des immigrants dans les régions du Québec ou comment installer son « chez soi »? *Diversité canadienne/Canadian Diversity*, 8(1), 25-31.
- Vera, D., Crossan, M., Rerup, C., & Werner, S. (2014). 'Thinking before acting' or 'acting before thinking': Antecedents of individual action propensity in work situations. *Journal of Management Studies*, 51(4), 603-633.
- Wang, M., & Ning, Y. (2016). The social integration of migrants in Shanghai's urban villages. *The China Review*, 16(3), 93-120.

- Wang, Z., & Jing, X. (2018). Job satisfaction among immigrant workers: A review of determinants. *Social Indicators Research, 139*(1), 381-401.
- Weishaar, H. B. (2010). “You have to be flexible”—Coping among Polish migrant workers in Scotland. *Health & Place, 16*(5), 820–827.
- Whitley, R., Kirmayer, L. J., & Groleau, D. (2006). Understanding immigrants' reluctance to use mental health services: A qualitative study from Montreal. *Canadian Journal of Psychiatry, 51*(4), 205-209.
- Zahl-Thanem, A., & Haugen, M. S. (2019). Attitudes toward immigrants in rural Norway. A rural-urban comparison. *Sociologia Ruralis, 59*(4), 685-700.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies, 44*(8), 1371-1397.
- Zikic, J. (2015). Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: Implications for strategic HRM. *International Journal of Human Resource Management, 26*(10), 1360–1381.
- Zikic, J., Bonache, J., & Cerdin, J.-L. (2010). Crossing national boundaries: A typology of qualified immigrants' career orientations. *Journal of Organizational Behavior, 31*(5), 667–686.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Cette thèse visait à identifier les façons dont les employeurs en région font la pratique de la gestion de la diversité et à étudier la satisfaction des immigrants qui surmontent des obstacles professionnels et personnels en région. Ainsi, nous avons proposé trois articles qui expriment que (1) les dirigeants se construisent une représentation mentale de la diversité qui influence leur pratique et (2) se traduit dans les résultats individuels et organisationnels en lien avec la diversité par un processus appelé la *boîte noire* de la diversité. De plus, nous reconnaissons (3) l'agentivité et l'impact des stratégies des immigrants sur ces résultats, aidés par la pratique des employeurs, puisqu'ils choisissent de rester ou de quitter selon la réussite de leur processus de régionalisation.

Nous avons exploré les pratiques d'attraction, d'intégration et de rétention des employeurs ainsi que la satisfaction des immigrants dans les régions du Québec qui, historiquement, reçoivent peu d'immigrants. Les organisations qui y opèrent sont souvent des entreprises de petite et moyenne taille, qui détiennent des systèmes de ressources humaines plus flexibles, mais moins élaborés. Ces caractéristiques nous ont permis d'observer de plus près les changements qui s'opèrent en pratique dans des organisations réactives et d'avoir accès à beaucoup d'information en nous entretenant avec les dirigeants ou responsables des ressources humaines vu leur implication à plusieurs niveaux dans les activités en lien avec la gestion de la diversité. En participant à un projet plus large financé par le FQRSC, nous avons interrogé plus de 120 personnes d'origine ethnique, de positions et de parcours différents sur leurs perceptions de la régionalisation de l'immigration, que ce soit en embauchant des immigrants, en les aidant à s'intégrer ou par les immigrants eux-mêmes.

Notre terrain particulier est le Québec, une province canadienne qui attire et accueille un grand nombre d'immigrants, mais où une pénurie de main-d'œuvre sévit dans les petites villes de régions et même dans les villes de deuxième ordre, en dehors du centre métropolitain de Montréal (RMR-MTL). Nous explorons cette problématique dans certaines régions particulièrement touchées et entourant la RMR de Montréal soit :

Mauricie, Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, Centre-du-Québec, Estrie et Montérégie. Nous avons élargi notre terrain en ajoutant des discussions avec des immigrants ayant travaillé dans d'autres régions ou étant installés dans les régions de : Laurentides, Estrie, Capitale-Nationale, Montérégie. De plus, une partie de notre collecte de données effectuée en région nous a renseignés sur l'expérience de la région par nos observations et nos discussions avec différents agents locaux.

Ce terrain était intéressant parce qu'il nous a permis de voir différents niveaux de diversité. Alors que plusieurs recherches sur la diversité sont faites dans de grandes entreprises où la gestion de la diversité est institutionnalisée, nous avons tiré avantage de ce terrain regroupant plusieurs différents niveaux de familiarité avec la diversité. Contrairement aux études passées qui avaient une portée plus prescriptive, notre exploration de ce terrain de recherche convient pour découvrir la gestion de la diversité en action dans des PME. Notre portrait plus global, prenant en compte à la fois la perspective individuelle et organisationnelle fait de l'étude de la pénurie de main-d'œuvre et de la régionalisation de l'immigration au Québec une étude de cas riche qui permet d'approfondir les connaissances sur la pratique de la gestion de la diversité.

Les trois articles de cette thèse proposent chacun un angle différent pour répondre à la question de recherche posée au départ sur l'attraction l'intégration et la rétention des immigrants en région : **quelles pratiques organisationnelles et quels facteurs individuels influencent l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants au sein des entreprises localisées en région au Québec ?** Dans les sections suivantes, nous rappelons les contributions complémentaires et imbriquées des articles. Puis, nous abordons la problématique de manière plus critique et considérons ses impacts au-delà des acteurs impliqués dans nos observations, soit les organisations et les individus, afin de relier entre eux les conclusions et apports de nos articles.

6.1 Résumé des contributions des articles

D'autres études ont utilisé le cas de la pénurie de main-d'œuvre et de la régionalisation de l'immigration pour comprendre comment attirer les immigrants en emploi dans les

villes secondaires de la province canadienne de l'Alberta (Derwing & Krahn, 2008). Ces auteurs précisent que des politiques d'immigration plus ouvertes seraient le seul moyen de pouvoir aider la régionalisation de l'immigration étant donné les difficultés structurelles, les besoins sociaux et d'éducation, le fait que les régions soient plus fermées à l'immigration et que les autres villes et même les autres pays (receveurs ou traditionnellement envoyeurs d'immigrants) aient aussi des besoins de main-d'œuvre. La compétition étant forte, ils déplorent l'emphase placée sur l'économie plutôt que sur l'intégration sociale des immigrants. De même, au Québec, des consultations publiques et des chercheurs se sont penchés sur la question. L'ouvrage de Vatz Laaroussi et al. (2013) dresse un portrait global des défis présents en région et identifie cinq pôles d'action afin d'aider à l'attraction et la rétention en région dont l'emploi et l'employabilité et l'ouverture à la diversité en région. Comme l'indique le rapport de projet ainsi que les travaux de recherches connexes à la présente thèse (Arcand, 2018 ; Deschênes, 2017 ; Sundara, 2019), les employeurs de toutes les régions étudiées font des efforts d'attraction, d'intégration et de rétention, mais que ceux-ci dépendent de l'accessibilité de la zone où ils se trouvent. De plus, ils ont conscience de l'importance de collaborer avec les différents acteurs locaux, dont les centres d'emploi et les agents de développement régional. Finalement, l'attraction d'étudiants étrangers qui ont l'intention de rester après leurs études dans un pays d'accueil favoriserait également l'immigration, bien que ce processus migratoire reste complexe et prive parfois des pays en développement de citoyens formés et éduqués (Grimm, 2019). Nos études reconnaissent ces éléments, mais soulignent davantage le rôle primordial de l'employeur et de l'emploi dans la problématique de la régionalisation de l'immigration.

Le premier article se base sur la théorie du schéma mental de la diversité qui veut qu'un groupe où le dirigeant a une vision positive de la diversité puisse parvenir à diminuer les désavantages de la diversité et tirer profit de ses avantages. Nous proposons une conceptualisation de cette théorie. Les trois catégories servent à illustrer les différentes représentations de la diversité dont témoignent les participants de notre étude.

Par la suite, le deuxième article permet de comprendre par quel processus interne le schéma mental du dirigeant amenait à une organisation inclusive. En proposant un modèle de la boîte noire de la diversité, nous explorons les valeurs et attitudes des personnes à la tête d'une organisation, qui sont transmises aux cadres et dirigeants qui les transmettent à leurs subordonnées par la création d'un climat psychologique. Ces éléments ont un impact sur les individus dans l'organisation, spécifiquement en attirant, intégrant et retenant en poste les immigrants dans l'entreprise. Au niveau organisationnel, la performance du système de ressources humaines serait améliorée et l'organisation serait plus inclusive, permettant de bénéficier des avantages que la diversité ethnoculturelle peut lui amener.

Enfin, le troisième article propose de valoriser l'agentivité humaine des immigrants en identifiant les stratégies d'adaptation en région qui augmentent leur satisfaction et leur rétention. Nous identifions des stratégies cognitives — comparaison et réévaluation- et comportementales — départ, sociale et développement de compétences-, utilisées par les immigrants en région pour améliorer leur satisfaction professionnelle et personnelle. Ces stratégies amènent les immigrants à quitter leur emploi lorsqu'elles sont en lien avec l'insatisfaction professionnelle. Nous présentons une typologie basée sur ces deux dimensions de la satisfaction — professionnelle et en lien avec la région.

En produisant ces articles, nous nous sommes intéressés aux écrits du domaine du management, des ressources humaines, mais aussi d'autres disciplines comme la sociologie et la psychologie qui nous informent sur la problématique étudiée et permettent de répondre à notre question de recherche.

6.2 Résumé des contributions pratiques

Ce travail de thèse tente d'identifier par quel processus et selon quels facteurs les immigrants réussissent leur intégration dans les organisations et en milieu régional. Nous avons établi que cette intégration passait à la fois par une représentation positive et réaliste de la diversité par les gestionnaires et un effort d'adaptation des personnes immigrantes.

Les théories de gestion de la diversité prennent en compte que les différences entre les individus au niveau culturel, racial et d'expérience influencent le fonctionnement d'une équipe. La représentation mentale qui est faite de la diversité est parfois inconsciente. Malgré cela, pour encourager les équipes diversifiées à bien fonctionner ensemble, des pratiques organisationnelles se sont montrées efficaces. Leur mise en place dépend toutefois fortement de l'individu à la tête de l'organisation.

Cette thèse propose une contribution à la littérature qui ouvre des voies de recherche prometteuses. Tout d'abord, l'article 1 se concentre sur les employeurs et les responsables RH qui perçoivent différemment la diversité. Cet article présente le fondement pour répondre à notre question de recherche puisqu'il ancre l'importance des attitudes des employeurs en lien avec la diversité dans une perspective d'apprentissage en reconnaissant les différents schémas mentaux qui prennent forme au fil de l'expérience des gestionnaires. Il reconnaît que l'attitude envers l'immigration est un concept non statique (Barak, 2017). En proposant une catégorisation parlante (schéma d'appréhension, schéma de mobilisation, schéma de responsabilisation), nous nous distinguons des études précédentes en considérant la pluralité des schémas mentaux et attitudes envers la diversité. Bien que les politiques organisationnelles aient été recensées dans des études précédentes, notre article reconnaît que l'employeur transforme les pratiques et que c'est dans cette transformation que réside l'apprentissage de la diversité. De prochaines études pourraient s'intéresser plus spécifiquement à la représentation positive de la diversité (Homan, 2019) et comment elle se transforme avec le temps. De plus, en se basant sur les schémas d'appréhension et de responsabilisation, il serait intéressant de savoir si elles sont reliées à certains comportements discriminants ou négatifs en lien avec la diversité. Nous pourrions imaginer que l'appréhension est associée à une représentation plus négative, bien que notre dernier article souligne la capacité des immigrants à s'adapter à ce genre de défi.

L'article 2 offre un modèle processuel solide pour explorer les incidences de la GRH en lien avec la diversité sur les résultats organisationnels et répond à un manque dans la littérature sur la diversité. Basées sur des entretiens en région au sein de PME, de futures

recherches pourraient tester ce modèle dans d'autres organisations. Notamment, une étude quantitative pourrait être bénéfique pour tester les liens entre les concepts présentés et leur attribuer une relation causale. Finalement, cet article répond à notre question de recherche et sert de lien pour positionner les deux autres articles autour de cette question.

Si l'observation d'employeurs en région nous renseigne sur les différentes pratiques de gestion de la diversité ethnique et de ressources humaines en contexte de pénurie de main-d'œuvre, elle nous convainc également de la nécessité de l'adaptation de pratiques. Ni la justice organisationnelle ni la minimisation des différences ne pourra donner d'aussi bons résultats que l'adaptation de certaines pratiques et la considération délibérée des défis des immigrants, spécialement en région. Comme nous l'expliquons dans l'article 2, les employeurs peuvent faire face à un sentiment d'injustice et de favoritisme lorsqu'ils mettent en place des politiques en faveur de l'embauche de personnel immigrant. Cependant, ces efforts se doivent d'être mesurés. Une conscientisation de l'employeur quant à l'apport des employés immigrants et leurs besoins particuliers se traduira en un climat psychologique fort dans l'entreprise et en une masse salariale qui comprend bien la présence et l'apport de la diversité ethnoculturelle. Pour cela, comme démontré dans l'article 1, cette thèse démontre bien le style relationnel d'échange à prioriser et à alimenter chez les employeurs. Cette connaissance de la diversité s'acquiert sans doute par l'expérience, et permet de développer des attentes justifiant un effort au niveau des politiques et un certain favoritisme qui est facilement justifiable auprès du reste des employés.

Le troisième article redonne de la valeur aux immigrants et à leurs actions dans le processus d'attraction, d'intégration et de rétention en région. Celui-ci amène une perspective individuelle complémentaire à la présupposition que les employeurs et l'organisation doivent faire les efforts d'adaptation. En s'intéressant à ce que les immigrants *font* pour s'aider à être plus satisfaits, que ce soit par des stratégies cognitives et comportementales. Cet article complète la boucle entre les employeurs et les immigrants pour comprendre comment leur relation se traduit par des résultats pour l'entreprise. Il nous apparaissait essentiel d'adopter cette perspective individuelle afin de compléter notre portrait de la problématique.

6.3 Un regard critique sur la régionalisation de l'immigration.

Cette thèse ne serait pas complète sans un retour critique sur la régionalisation de l'immigration au Québec qui fut au cœur des réflexions de ce parcours doctoral. L'étude de ce sujet selon les perspectives à la fois des immigrants et des dirigeants permet d'avoir une vision globale, mais représente toutefois des questionnements éthiques qui pour la plupart n'apparaissent pas dans les sections précédentes de ce travail. Si, à la fois, notre travail permet de souligner les moyens que prennent les dirigeants pour procurer un travail satisfaisant aux immigrants, il n'en reste pas moins que l'emploi correspond en premier aux besoins de l'entreprise. Bender et Pigeys (2003) le soulignent, l'étude de la diversité qui était autrefois plutôt basée sur l'éthique (années 60), contribue maintenant davantage à défendre des intérêts économiques (années 90). Ces deux paradigmes de l'égalité et de la diversité sont aujourd'hui présents dans les mentalités des acteurs clés. Il est cependant clair que l'importance des considérations économiques font de la gestion de la diversité une stratégie reconnue (Garner-Moyer, 2006).

Toutefois, comme nous l'a fait remarquer l'étude de la satisfaction des immigrants (article 3), plusieurs récits d'immigrations et d'études antérieures insistent sur l'insatisfaction présente. Est-il alors éthique de s'efforcer par des programmes gouvernementaux, des politiques organisationnelles et des incitatifs régionaux à déraciner des immigrants (puisque c'est l'objet de notre étude, mais aussi des jeunes ou des professionnels) pour occuper des postes qui ne correspondent pas tout à fait à leurs attentes ? À l'ère où la satisfaction professionnelle et le bien-être au travail sont prioritaires pour plusieurs, le développement professionnel repose surtout sur l'individu. En sachant que la rétention dépend de la satisfaction et de l'attachement entre l'employé et l'organisation qui l'emploie, nous explorons dans les prochaines lignes le rôle de chacun dans cette optique.

Le Québec attire par son ouverture, ses grands espaces, son mode de vie, son bilinguisme et ses opportunités professionnelles. Si les immigrants entendent parler du Québec par des proches, des amis, ou la famille, il va de soi que le processus d'attraction de l'immigration

passé également par des campagnes à l'étranger par le Québec et par différents consultants et organismes qui proposent leurs services pour aider les gens à naviguer le processus complexe d'immigration canadienne. Or, l'image qu'on se fait de ce projet change lorsqu'on s'installe définitivement au pays et qu'on est confronté aux aléas de la vie en territoire nouveau. Qui devons-nous responsabiliser face à cette déception ? Les acteurs qui performant la « mise en marché » du Québec ? Les immigrants qui doivent se renseigner ou exécuter leur propre parcours du combattant en s'installant ici ? Le gouvernement et ses divers intérêts et programmes d'intégration ? Dans cette thèse il est question des employeurs et des immigrants, mais nous prenons ici le temps d'examiner les autres parties prenantes qui contribuent au phénomène que nous observons entourant la régionalisation de l'immigration.

Tout d'abord, nous devons souligner l'importance des services sociaux, gouvernementaux et communautaires à la portée de la population immigrante. À travers les années consacrées à ce projet de recherche, nous avons pu constater l'ampleur du réseau de services. L'aide accordée par des organismes est présente dans chacune des régions sous la forme d'un carrefour jeunesse emploi ou d'un organisme communautaire. Il donne un port d'attache aux individus qui peuvent se sentir déboussolés à travers leur parcours. Cependant, cette pléthore de choix contribue à leur désorientation. Il n'est pas rare que les immigrants rencontrés se soient dits submergés par l'information et les programmes d'aide.

Ensuite, les aspects structurels qui entravent le succès des immigrants dans le marché du travail ont reçu une attention importante alors que leur agentivité qui affecte pourtant les organisations en modifiant les talents disponibles a peu été considérée. Bien que les immigrants en tant qu'acteurs principaux de leur parcours aient une grande responsabilité sur leur choix de régionalisation et de rester en région, il nous semble à travers ce travail distinguer une tendance à déresponsabiliser les immigrants ce qui se transmet dans leur discours par l'impression de « ne pas avoir de choix ». En effet, les divers processus (reconnaissance des acquis, ordre professionnel) en place limitent leurs options professionnelles et les poussent vers la région, ce qui complexifie leur parcours. Ce retrait

de leur indépendance et leur autonomie dans une situation souvent précaire sur le plan financier nous amène à nous poser la question, qui ne fait pas l'objet de la présente thèse, de comment redonner aux immigrants davantage de pouvoir sur leurs choix. Nous pourrions imaginer que ceux qui ont plus de choix, et font celui des régions, auront davantage intérêt à y rester sur le long terme.

Le rôle du gouvernement dans le choix de la stratégie économique et dans le développement de politiques d'immigration est également moteur de changement pour les organisations en région et les immigrants. Nous soulignons l'effort de consultation et d'éducation qui permet d'offrir des solutions adaptées aux besoins du plus grand nombre dans ce contexte complexe et humain. Notre questionnement réside dans le manque d'arrimage entre les besoins des employeurs et la sélection d'immigrants et la lourdeur administrative tant au niveau des processus d'immigration que des reconnaissances des acquis. Des recherches futures et dans un domaine spécialisé pourraient éclairer ces réflexions, et auraient une incidence sur la régionalisation.

Finalement, bien que cela soit hors de l'envergure de cette thèse, il nous importe de souligner les retombées écologiques du développement des régions. Pour plusieurs entreprises, produire plus et croître est une priorité par la nature de notre monde économique. Or, aujourd'hui, nous voyons de plus en plus d'études et de rapports sur la décroissance et le ralentissement économique pour préserver notre planète. Dans cette optique durable, il est de la responsabilité de tous de mesurer l'ampleur de nos actions et de faire du développement régional par l'immigration une stratégie durable qui va au-delà des réflexions d'offre et de demande.

6.4 Limites

Cette thèse présente certaines limites qu'il convient de rappeler. Elle ne propose des réponses que partielles à des questions sociétales et économiques vastes et complexes. Cependant, elle pose des bases pour mieux étudier la performance des entreprises diversifiées en liant le système de GRH et les attitudes de l'employeur à ces résultats. De

plus, le terrain qui nous intéresse, les régions au Québec, est autant vaste que diversifié, il en est de même pour sa population immigrante.

Une autre limite de cette thèse est qu'elle regroupe et catégorise des individus différents. Une tranche de population plus réduite (p. ex. les immigrants d'origine d'Amérique du Sud) aurait pu être considérée. Nous souhaitons souligner la contribution de la diversité ethnoculturelle au sein de l'organisation avec toutes ses composantes, bien que nous sommes conscients que certains groupes ethniques vivent de plus grands défis d'intégration. La distinction entre les régions et les différentes personnes immigrantes pourrait apporter plus de profondeur à d'autres projets de recherche. Pour cette thèse, nous avons considéré plus utile de considérer leur ensemble afin de dresser un portrait global généralisable à d'autres contextes et d'autres pays. Nous espérons que notre reconnaissance de cette représentation non distinctive, quoiqu'elle minimise les différences, puisse servir de base pour explorer les changements nécessaires dans les organisations en région.

De plus, il manque d'études sur l'immigration basée sur l'employeur (Scott, 2013), ce que notre projet ne parvient pas totalement à résoudre, bien qu'il aurait été intéressant de le faire. À travers nos échanges avec les employeurs nous avons perçu plusieurs différences entre l'enthousiasme et l'effort de l'employeur pour recruter à l'international et l'agentivité d'un immigrant qui a lui-même fait des démarches pour immigrer et migrer en région. Il serait possible de présumer que les attitudes des employeurs et des immigrants diffèrent, ainsi que l'impact sur les résultats organisationnels.

Nous constatons également que notre projet amène des réflexions éthiques importantes pour le partage de responsabilité quant au développement économique des régions et à la satisfaction des immigrants, deux pôles complémentaires, mais parfois difficiles à réconcilier. Nous soulignons donc l'importance de ramener au premier plan les considérations éthiques dans un monde où nous sommes guidés par l'économie (Garner Moyer, 2006). À travers de futures recherches et en s'appuyant sur la vaste étendue de

connaissances en dotation, sélection et recrutement, il serait valable de proposer un plan d'action favorisant un meilleur arrimage entre les immigrants et les employeurs.

6.5 Conclusion

Finally, l'augmentation de la diversité est un défi pour les entreprises de petite, moyenne et grande taille dans des secteurs variés en région hors centre urbain. Comme l'a distingué Kotter (1999), il faut savoir distinguer le concept de « gestion » du concept du « leadership ». Le premier concept relève d'habileté face à la complexité, le second relève de savoir-faire face au changement. Cette étude s'intéresse à la gestion pour éclairer une problématique complexe, multidisciplinaire et dynamique. Face à ce phénomène, nous avons peint un portrait des gestionnaires et responsables RH, ceux qui naviguent le monde complexe de l'immigration et du management multiculturel. De plus nous avons mis en lumière une autre partie prenante centrale de la diversité en région, les travailleurs issus de l'immigration.

Pour conclure, les apports de cette thèse nous informent sur une problématique contemporaine et locale et nous permettent de retirer des apprentissages qui contribuent à la littérature sur la diversité. Comme nous l'indiquent Ferdman et Deane (2014) : « La diversité nous amène des avantages seulement lorsqu'elle est combinée avec des changements fondamentaux dans les comportements et attitudes individuelles, les normes de groupe et les politiques organisationnelles ». En pratique, nous retenons que nous devons nous attarder à mieux sélectionner les immigrants en implantant des politiques reconnaissant leurs acquis. Nous devons mettre en place des stages permettant une première expérience locale, si possible en région, et un apprentissage de la langue. Nous devons valoriser les compétences des immigrants en éduquant les employeurs sur ce que la diversité peut amener en entreprise, afin de changer les attitudes qui ont tant d'impact sur l'entreprise. Finally, nous devons nous souvenir que les préférences de chacun font en sorte qu'ils aiment ou non vivre en région et que les obstacles structurels et sociaux, comme les normes, méritent une attention particulière.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdulahad, R., Graham, J. R., Montelpare, W. J., & Brownlee, K. (2014). Social Capital: Understanding Acculturative Stress in the Canadian Iraqi-Christian Community. *British Journal of Social Work*, 44(3), 694–713.
- Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: a reflective process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 22(4), 431–447.
- Akay, Alpaslan; Constant, Amelie F.; Giulietti, Corrado (2012) : The impact of immigration on the well-being of natives, IZA Discussion Papers, No. 6630, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn
- Akbari, A. H. (2011). Labor Market Performance of Immigrants in Smaller Regions of Western Countries: Some Evidence from Atlantic Canada. *International Migration & Integration*, 12, 133–154.
- Akinsulure-Smith, A. M. (2016). Resilience in the Face of Adversity: African Immigrants' Mental Health Needs and the American Transition. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 1–21.
- Arcand, S. (2018). Travailleurs immigrants et compétitivité des régions du Québec : de la gestion des ressources humaines à la collaboration multipartite. Montréal: FRQSC, Rapport de projet 2017 – MR 202910.
- Arcand, S., Lenoir-Achdjian, A., & Helly, D. (2009). Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux: le cas de Maghrébins à Montréal et Sherbrooke. *Canadian Journal of Sociology*, 34(2), 373–402.
- Arthur, M. B. (2005). Career success in a boundaryless career world Career success in a boundaryless career world y. *Journal of Organizational Behavior*, 202, 177–202.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The Coming of Age for Qualitative Research: Embracing the Diversity of Qualitative Methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233–237.

- Barak, M. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bartels, L. K., Nadler, J. T., Kufahl, K., & Pyatt, J. (2013). Fifty Years After the Civil Rights Act: Diversity-Management Practices in the Field. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 450–457.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Bell, S., Alves, S., de Oliveira, E. S., & Zuin, A. (2010). Migration and land use change in Europe: a review. *Living Reviews in Landscape Research*, 4(2), 1-49.
- Bender, A. F., & Pigeure, F. (2004). Gestion des ressources humaines et diversité. Dans J. Laufer et C. Marry (sous la direction de), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre, GDR CADRES-GDR MAGE à l’IRESCO*, (5), 59-75.
- Bilodeau, A., & Turgeon, L. (2014). L’immigration : Une menace pour la culture québécoise? Portrait et analyses des perceptions régionales. *Canadian Journal of Political Science*, 47(2), 281-305.
- Blain, M.-J., Trosseille, N., Al-Yahya, N., Bonin, M.-H., Guissé, S., Kébé, M., Laberge, M., & Marsais, J. (2018). Portrait de l’intégration en emploi de personnes immigrantes au Québec: Expériences et points de vue croisés sur le sobstacles systémiques, les éléments facilitants et les ressources. INRS Centre Urbanisation Culture Société et le Comité consultatif Personnes immigrantes.
- Blais, D. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l’intention de rester. *Cahier de Recherche Exploratoire Du Cours Instruments de Recherche En Gestion de Projet*, 2(1), 1–27.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L’analyse inductive générale : description d’une démarche visant à donner un sens à des données brutes. 26(2), 1–18.
- Boudarbat, B., & Boulet, M. (2010). Rapport de projet Immigration au Québec : Politiques et intégration au marché du travail. Rapport de Projet Cirano.
- Boudarbat, B., & Grenier, G. (2014). L’impact de l’immigration sur la dynamique économique du Québec. 182.
- Boulet, M. (2016). L’intégration des immigrants au marché du travail à Montréal : défis, acteurs et rôle de la Métropole. Rapport de Projet Cirano .

- Bove, V., & Elia, L. (2017). Migration, Diversity, and Economic Growth. *World Development*, 89, 227–239.
- Boxall, Peter; Purcell, John (2011). *Strategy and human resource management*. New York: Macmillan International Higher Education.
- Bryman, A. (2008). Of methods and methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(2), 159–168.
- Campanhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.
- Cardu, H. (2013). Resilience strategies used by immigrant women facing professional deskilling in Quebec: A literature review and a small-scale study. In United Nations, *Crushed Hopes*. International Organisation for Migration, pp. 137–161.
- Carpentier, J., & de la Sablonnière, R. (2013). Identity Profiles and Well-Being of Multicultural Immigrants: The Case of Canadian Immigrants Living in Quebec. *Frontiers in Psychology*, 4(Feb), 80.
- Cerdin, J.-L., Diné, M. A., & Brewster, C. (2014). Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 151–168.
- Chand, M., & Tung, R. L. (2019). Skilled immigration to fill talent gaps: A comparison of the immigration policies of the United States, Canada, and Australia. *Journal of International Business Policy*, 2(4), 333-355.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Orlando, FL : Holt, Rinehart and Winston.
- Derwing, T. M., & Krahn, H. (2008). Attracting and retaining immigrants outside the metropolis: is the pie too small for everyone to have a piece? The case of Edmonton, Alberta. *Int. Migration & Integration*, 9, 185–202.
- DESA. (2019). *International Migrant Stock 2019- Ten Key Messages*.
- Deschênes, M. (2017). *Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants dans les régions : étude auprès d'employeurs de l'Estrie*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of management review, 19*(2), 230-251.
- Easterby-Smith, M., Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2008). Working with pluralism: Determining quality in qualitative research. *Organizational Research Methods, 11*(3), 419-429.
- Ely, R. J., Padavic, I., & Thomas, D. A. (2012). Racial Diversity, Racial Asymmetries, and Team Learning Environment: Effects on Performance. *Organization Studies, 33*(3), 341–362.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review, 11*(2), 102-111.
- Ferdman, Bernardo M.; Deane, Barbara (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: John Wiley, pp. 296–329.
- Fougère, M., S. Harvey, M. Merette, & Poitras, F. (2004). Ageing population and generations model, *i27*), 209–36
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir, 7*, 23-42.
- Gervais, L.-M. (2017). Québec rouvre des bureaux d’immigration dans les régions. Le Devoir.
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers’ well-being and turnover intentions. *Le Travail Humain, 78*(2), 119-140.
- Gravel, S., Boucheron, L., & Kane, M. (2003). La santé et la sécurité au travail des travailleurs immigrants¹ à Montréal : résultats d’une enquête exploratoire. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé, 5*–1.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry* (Vol. 9). San Francisco : John Wiley & Sons.
- Grimm, A. (2019). Studying to stay: Understanding graduate visa policy content and context in the United States and Australia. *International Migration, 57*(5), 235-251.

- Groutsis, D., Vassilopoulou, J., Kyriakidou, O., & Özbilgin, M. F. (2020). The ‘new’ migration for work phenomenon: The pursuit of emancipation and recognition in the context of work. *Work, Employment and Society*, 34(5), 864-882.
- Grzymala-Kazłowska, A. (2016). Social Anchoring: Immigrant Identity, Security and Integration Reconnected? *Sociology*, 50(6), 1123–1139.
- Hainmueller, J., & Hopkins, D. J. (2014). Public attitudes toward immigration. *Annual review of political science*, 17, 225-249.
- Hansen, K., & Seierstad, C. (2017). Corporate Social Responsibility and Diversity Management: Theoretical Approaches and Best Practices. Springer, London
- Hayes, Emilie, Travailleurs sans frontières : L’immigration en réponse à la pénurie de main-d’œuvre dans les PME, La Fédération canadienne de l’entreprise indépendante, février 2020, <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2020-02/Travailleurs-Sans-Frontieres-Rapport-Immigration.pdf>.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30-30.
- Homan, A. C. (2019). Dealing with diversity in workgroups: Preventing problems and promoting potential. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(5).
- Hou, Feng & Crossman, Eden & Picot, Garnett. (2020). Two-step Immigration Selection: Skilled Work Experience vs. Pre-arranged Jobs. *Statistics Canada Economic Insights*, 118(Aug 2020), p. 1-8.
- Jayne, M. E. A. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409–424.
- Kaushik, V., & Drolet, J. (2018). Settlement and integration needs of skilled immigrants in Canada. *Social Sciences*, 7(5), 76-90.
- Klarsfeld, A. (2010). Perspectives from 16 countries on diversity and equal treatment at work: an overview and transverse questions. International Handbook on Diversity Management at Work. Northampton, MA: Edward Edgar Publishing
- Kotter, J. P. (1999). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79, 85–96.
- Kühn, M. (2018). Immigration strategies of cities: local growth policies and urban planning in Germany. *European Planning Studies*, 26(9), 1747-1762.

- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Latulippe, D., St-Onge, S., Gagné, C., Ballesteros-Leiva, F., & Beauchamp-Legault, M.-È. (2017). Le prolongement de la vie professionnelle des Québécois : une nécessité pour la société, les travailleurs et les employeurs ? *Retraite et Société*, 78(3), 45-67.
- Layard, R. (2005). *Happiness : lessons from a new science*. Toronto : Penguin Press.
- Ledent, J., Bélanger, A., & Marois, G. (2014). *La surqualification des salariés d'origine immigrée résidant sur l'île de Montréal en 2006*. Institut national de la recherche scientifique-Centre Urbanisation Culture Société.
- Lee, C. S. (2005). International migration, deindustrialization and union decline in 16 affluent OECD countries, 1962–1997. *Social Forces*, 84(1), 71-88.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563.
- Levitz, S. (2017). Les seuils d'immigration au Canada passeront de 300 000 à 340 000 d'ici 2020. *La Presse*. 1 nov 2017.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- MacKenzie, R., & Forde, C. (2009). The rhetoric of the “good worker” versus the realities of employers’ use and the experiences of migrant workers. *Work, Employment and Society*, 23(1), 142–159.
- Martinez, P. G., Lengnick-Hall, M. L., & Kulkarni, M. (2014). Overqualified? A conceptual model of managers’ perceptions of overqualification in selection decisions. *Personnel Review*. 43(6), 957-974.
- McAuliffe, M. & Ruhs, M. (2017). *World migration report 2018*. Geneva: International Organization for Migration.
- Mendicino, Marco E. L., Rapport annuel de l’immigration 2020. *Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC)*, 2020, 41 p.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck Supérieur.

- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L., & Johnson, L. (2008). Data reduction techniques for large qualitative data sets. *Handbook for team-based qualitative research*, 2(1), 137-161.
- Natale, F., Kalantaryan, S., Scipioni, M., Alessandrini, A., & Pasa, A. (2019). *Migration in EU rural areas*, Publication Office of the European Union (JRC116919), Luxembourg. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC116919>
- Nesdale, D., & Mak, A. S. (2003). Ethnic identification, self-esteem and immigrant psychological health. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(1), 23–40.
- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2017). The Practice Approach: For a Praxeology of Organisational and Management Studies. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Handbook of Process Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82.
- Nowok, B., & Willekens, F. (2011). A probabilistic framework for harmonisation of migration statistics. *Population, Space and Place*, 17(5), 521–533.
- OCDE. (2018). Inflows of permanent immigrants into OECD countries, 2010-16.
- Ofori-Dankwa, Joseph C. & Scott Julian (2014). A heuristic model for explaining diversity’s paradox. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 147–161.
- Pelled, Lisa (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Phinney, J., Horenczyk, G., Liebkind, K., & Vedder, P. H. (2001). Ethnic identity, immigration, and well-being: An interactional perspective. *Journal of social issues*, 57(3), 493-510.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1–19.

- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
- Putnam, R. D. (2007). E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century the 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian political studies*, 30(2), 137-174.
- Racine, M., & Plasse-Ferland, C. (2016). Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants: le cas de la région de Québec. *Cahiers de L'ÉDIQ- Équipe de Recherche En Partenariat Sur La Diversité Culturelle et l'immigration Dans La Région de Québec*, 13(1), 23–33.
- Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, 32(5), 548-568.
- Rodriguez, N. (2004). “Workers wanted”: Employer recruitment of immigrant labour. *Work and Occupations*, 31(4), 453–473.
- Sabatier, C., & Boutry, V. (2006). Acculturating Contexts: societies of settlement. In David L. Sam & J.W. Berry, *The Cambridge Handbook of acculturation Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 349–367.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (Routledge).
- Scott, S. (2013). Migration and the Employer Perspective: Pitfalls and Potentials for a Future Research Agenda. *Population, Space and Place*, 19(6), 703–713.
- Scott, S., & Brindley, P. (2012). New geographies of migrant settlement in the UK. *Geography*, 97(1), 29–38.
- Silvestre, J., & Reher, D. S. (2014). The Internal Migration of Immigrants: Differences between One-Time and Multiple Movers in Spain. *Population, Space and Place*, 20(1), 50–65.
- Smulowitz, S., Becerra, M., & Mayo, M. (2019). Racial diversity and its asymmetry within and across hierarchical levels: The effects on financial performance. *Human Relations*, 72(10), 1671–1696.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Long Grove, IL: Waveland Press.

- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sundara, I. (2019). *Dynamique employeurs, communautés d'accueil et acteurs régionaux au sein de l'écosystème d'intégration et de rétention des personnes immigrantes : le cas de cinq régions du Québec*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Syed, J. (2008). Employment prospects for skilled migrants: A relational perspective. *Human Resource Management Review*, 18(1), 28–45.
- Thomas, D., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Thomas, David R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246.
- Triadafilopoulos, T. (2013). *Wanted and welcome? : policies for highly skilled immigrants in comparative perspective*. New York, Springer.
- Truss, Catherine, Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669.
- Turchick Hakak, L., & Al Ariss, A. (2013). Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4116–4131.
- van Knippenberg, Daan, Carsten De Dreu, et Astric C. Homan (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, Daan, Wendy van Ginkel et Astrid C. Homan (2013). Diversity mindsets and the performance of diverse teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 183–193.
- van Veelen, R., & Ufkes, E. G. (2019). Teaming Up or Down? A Multisource Study on the Role of Team Identification and Learning in the Team Diversity–Performance Link. *Group & Organization Management*, 44(1), 38–71.

- Vatz Laaroussi, M., Bernier, E., & Guilbert, L. (2013). Les collectivités locales au coeur de l'intégration des immigrants – Questions identitaires et stratégies régionales. Dans *Cahiers de géographie du Québec* (Issue 163). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Wang, Q., & Lysenko, T. (2014). Immigrant underemployment across US metropolitan areas: From a spatial perspective. *Urban Studies*, 51(10), 2202–2218.
- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. London: Simon and Schuster.
- Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., & Zillante, G. (2019). Effects of team diversity on project performance in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(3), 408–423.
- Zikic, J. (2015). Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1360–1381.
- Zikic, J., Bonache, J., & Cerdin, J.-L. (2010). Crossing national boundaries: A typology of qualified immigrants' career orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 667–686.

Annexe 1 : Grille d'entretien semi-dirigé avec les employeurs en région

Grille d'entretien semi-dirigé auprès des employeurs

***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?
- Analyse des équivalences de formations et d'expériences obtenues à l'étranger. Exigez-vous l'évaluation comparative des diplômes du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI)? Faites-vous appel aux programmes de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)?
- Révision et adaptation des outils ou du processus de sélection : tests, grilles d'entrevue, critères, cartes de métier, certification, etc. Si oui, comment? Acteurs impliqués?
- Révision du processus d'accueil ou du processus de probation (s'il y a lieu) pour les candidats immigrants. Si oui, comment? Acteurs impliqués?
- • Offrez-vous des programmes de stages rémunérés aux immigrants? Connaissez-vous des programmes pour embaucher des stagiaires immigrants?

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?

SOURCE : Deschênes (2017), provenant du projet Action concertées dirigé par Sébastien Arcand

Annexe 2 : Modèle de groupe de discussion sur l'emploi des immigrants en région

Grille d'entretien semi-dirigé auprès des immigrants

Texte d'introduction

Bonjour, merci d'avoir accepté de participer à ce groupe de discussion. Mon étude porte sur les immigrants qui ont vécu une expérience de travail en région. Le sujet de notre recherche est l'intégration des immigrants (personnes nées à l'extérieur du Canada) dans des emplois dans les régions à l'extérieur de Montréal.

Nous vous avons invité à participer à cette étude parce que vous avez vécu l'expérience de vous installer dans une région ou à Montréal, en tant qu'immigrant nouvellement arrivé au Québec. Vous avez peut-être vécu dans plusieurs régions différentes et vous avez peut-être décidé de revenir à Montréal. Même si vous êtes ici depuis plusieurs années nous sommes intéressés par votre opinion sur le sujet. Nous voulons savoir ce que vous pensez des avantages et inconvénients à travailler en région et comment la situation pourrait être améliorée. Vous êtes donc le mieux placé pour nous aider à comprendre cela. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Chacun d'entre vous a sa propre opinion et nous allons tous l'écouter avec respect.

Nos échanges auront une durée d'environ 60 minutes, précédés par un court questionnaire à remplir. Il importe de dire que le déroulement et le contenu de cet entretien de recherche ont fait l'objet d'une approbation par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.

Pour confirmer votre accord à participer, il vous faut remplir ce questionnaire et le signer. Toutes les informations que vous nous donnez—tant par l'entremise du questionnaire que par ce groupe de discussion— ne seront pas échangés avec vos employeurs, Nos rapports de recherche vont donner les résultats globaux et présenteront des extraits des entrevues en conversant l'anonymat des personnes (pas de nom ni d'autres informations permettant d'identifier la personne).

Avez- vous des questions au sujet de notre étude ?

Débutons maintenant par le questionnaire. Il faut répondre le plus honnêtement possible aux questions. Certaines questions peuvent se ressembler. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, c'est vous l'expert de ce sujet. Êtes-vous prêt à commencer ?

Questionnaire pour le groupe de discussion avec variations pour les différents profils :

PROFIL A : Immigrants qui travaillent pour une entreprise située en région
PROFIL B : Immigrants qui ont déjà travaillé dans une ville en région, mais qui ont décidé de quitter leur région Pour revenir à Montréal
PROFIL C : Immigrants qui seraient prêts à accepter un emploi en région

Attraction des immigrants en région

Commentez les efforts que font les employeurs en région pour attirer les immigrants ?
Que font-ils ? Que devraient-ils faire de plus ?

Pour les immigrants, quels sont les avantages et les inconvénients d’aller travailler en région :

- sur le plan professionnel ?
- sur le plan personnel (famille, conjoint, enfant, loisir, études, etc.)?

Quels organismes aident les immigrants dans leur recherche d’emploi en région ou dans leur installation en région? Sous quelles formes ? Que devraient-ils faire de plus ?
(Profils A et B: Comment vous ont-ils aidé?)

Intégration des immigrants à la région et dans leur milieu de travail en région

Quels défis d’intégration les immigrants et leurs proches doivent-ils relever lorsqu’ils s’installent en région ?

Quels défis d’intégration les immigrants doivent-ils relever lorsqu’ils arrivent dans leur milieu de travail en région?

Que peuvent faire les employeurs en région pour aider les immigrants à mieux s’intégrer

- dans leur emploi et dans leur milieu de travail?
- dans la communauté?

Quels facteurs liés à la vie personnelle (famille, conjoints, loisirs, études, etc.) peuvent aider les immigrants à mieux s’intégrer dans la communauté ?

Rétention des immigrants en région

Qu’est-ce que les employeurs en région peuvent faire pour

- améliorer la satisfaction au travail des immigrants ? (**Profil B et C : En quoi cela est-il différent pour les employeurs localisés à Montréal?**)
- aider les immigrants à mieux concilier leurs vies personnelle et professionnelle? (**Profils B et C : En quoi cela est-il différent pour les employeurs localisés à Montréal?**)

Personnellement,

- Êtes-vous satisfait ou insatisfait de votre travail actuel? de votre employeur ? (**Profil B : étiez-vous satisfait ou insatisfait de votre travail en région? De votre employeur?**)
- Êtes-vous satisfait ou insatisfait de votre vie personnelle (couple, famille, loisir, études, etc.)? Pourquoi ? (**Profil B : étiez-vous satisfait de votre vie personnelle en région? Pourquoi?**)
- Êtes-vous satisfait ou insatisfait de votre vie dans la (**Profil A : Région/ Profils B et C : communauté de Montréal**)? Pourquoi?
- Est-ce que vous planifiez (**Profil A : Quitter la région bientôt/ Profil B : Retourner en région un jour / Profil C : partir en région bientôt**)?

Conclusion

Avez-vous quelque chose à ajouter ou à partager qui n'a pas pu être exprimé ?

Annexe 3 : Guide de codage du projet Actions concertées

Caractéristiques employés
Attitudes
Attributs
Caractéristiques employés immigrants
Attitudes immigrants
Depuis quand embauche immigrants
Profil
Proportion dans cie
Scolarité/compétences
Caractéristiques entreprise
Âge
Culture et valeurs
Milieu rural ou urbain
Phase
Présence département RH
Secteur d'activités
Syndicat
Taille
Type de main-d'œuvre recherchée
Type d'entreprise
Caractéristiques gestionnaires
Attitude
DÉFIS
La pénurie main-d'œuvre,
Les défis en dotation
Les aspects extraprofessionnels
La langue
La gestion de la diversité
Diversité
Accommodements
Avantages
Besoins
Comparaison avec le secteur/la région
Conflits
Différences langue/vocabulaire
Intégration société
Risques
Intégration et rétention
Accueil
Activités organisées
Adaptation
Capacité rétention
Évaluation du rendement

Formation
Francisation
Gestion de carrière
Intégration
Rémunération
Sensibilisation
Partenaires externes
Recours agences
Recours organismes communautaires
Soutien gouvernement
Recrutement
Coûts
Équivalences
Mode de recrutement
Processus de sélection
Profil/compétences recherchés
Stages
Stratégie d'attraction

Annexe 4 : Formulaire d'approbation éthique

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Nom de l'étudiant(e) : Marie Lachapelle

Titre du projet supervisé/mémoire/thèse :

L'attraction, l'intégration et la rétention des immigrants en région: perspective individuelle et organisationnelle

Titre du projet sur le certificat :

Travailleurs immigrants et compétitivité des régions du Québec: de la gestion des ressources humaines à la collaboration multipartites

Projet # : 2017-2582

Chercheur principal / directeur de recherche :

Sébastien Arcand

Cochercheurs :

Marie Lachapelle; Marianne Deschênes; Michel Racine; Kamel Beji; Hélène Cardu; Guy Arcand; Patricia Hewlin; Jean-Pierre Dupuis; Sylvie St-Onge; Thomas Julian; Jacques Proulx; Isabelle Sundara; Nader Daher

Date d'approbation initiale du projet : 20 janvier 2017

Date de fermeture de l'approbation éthique pour l'étudiant(e) : 17 août 2020



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal