

PASCAL JOBIN

**L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES  
TRAVAILLEURS IMMIGRANTS DANS LE SECTEUR DES  
TIC**

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
et postdoctorales de l'Université Laval  
dans le cadre du programme de maîtrise en relations industrielles  
pour l'obtention du grade de Maître ès arts (M.A.)

DÉPARTEMENT DE RELATIONS INDUSTRIELLES  
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES  
UNIVERSITÉ LAVAL  
QUÉBEC

2012

## RÉSUMÉ

Le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) connaît un essor important depuis plusieurs années et certaines organisations connaissent une pénurie de travailleurs. C'est le cas de la région de Québec, où les organisations en TIC sont fortement sollicitées par le secteur gouvernemental et privé. Fait nouveau, plusieurs employeurs participent à des missions de recrutement à l'étranger afin de dénicher des talents. Or, après avoir consacré temps et argent pour offrir un emploi à un travailleur d'un autre pays, quelles sont les stratégies en place et les pratiques utilisées afin de réussir son intégration dans le milieu de travail ? Cet ouvrage veut jeter un regard sur les tactiques utilisées par les organisations, à travers la théorie de la socialisation organisationnelle, et mettre au jour les meilleures pratiques aux yeux des travailleurs immigrants afin de favoriser leur intégration. Les résultats sont à l'effet que, en lien avec la proposition de McMillan-Capehart (2005), l'utilisation de tactiques de socialisation individualisées en présence de diversité culturelle aurait un effet positif sur l'engagement des travailleurs envers leur organisation. Toutefois, l'engagement organisationnel n'est pas relié à l'intention de quitter. Enfin, l'examen des pratiques d'intégration les plus adaptées nous démontrent que le réseautage, le mentorat et l'aide à l'établissement contribuent à diminuer le stress occasionné par la période d'ajustement au pays et à l'organisation.

## **AVANT PROPOS**

La réalisation d'un mémoire, en simultané avec un emploi à temps plein, est un véritable marathon où l'endurance est parfois mise à rude épreuve. Je tiens ici à remercier les personnes et les organismes qui m'ont permis de croiser la ligne d'arrivée.

En premier lieu, je souhaite souligner l'apport de mon directeur de recherche, Michel Racine, qui m'a encouragé à persévérer malgré les impondérables et que je remercie pour sa grande disponibilité, son écoute, ses commentaires et sa rigueur.

Je remercie aussi mes parents qui n'ont jamais cessé de croire en moi et ma conjointe Mélanie qui a su me supporter et accepter les nombreuses heures passées à la réalisation de cet ouvrage.

Une reconnaissance particulière à tous les participants de cette étude qui ont bien voulu partager leur expérience d'intégration, ainsi qu'aux organisations et leurs représentants qui m'ont ouvert leurs portes. Merci aussi à la Fédération des Chambres de commerce du Québec (FCCQ) et au Comité d'adaptation de la main-d'œuvre - personnes immigrantes (CAMO-PI) pour leur appui à mon projet.

Enfin, je ne peux passer sous silence la contribution financière que j'ai reçue pour me supporter dans la réalisation de mon projet. En premier lieu, merci à l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) pour son support majeur, à SSQ Groupe financier et au Département des relations industrielles. Ces montants sont plus qu'un apport financier, c'est un support moral.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	2
AVANT PROPOS .....	3
LISTE DES FIGURES .....	7
INTRODUCTION .....	8
CHAPITRE 1 : OBJET ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	9
1.1. Ampleur des problèmes de main-d'œuvre.....	9
1.1.1. Le problème démographique .....	9
1.1.2. Le « problème » du secteur économique des TIC .....	11
1.1.3. La diversité en milieu de travail .....	18
1.2. La diversité et sa gestion dans les organisations.....	20
1.2.1. Composantes de la diversité.....	20
1.2.2. L'enjeu de la diversité dans les organisations .....	22
1.3. Cadre théorique .....	27
1.3.1. La socialisation organisationnelle .....	27
1.3.2. Résultats de la socialisation organisationnelle.....	39
1.4. Question et objectifs de recherche.....	44
1.4.1. Pertinence et objectifs de la recherche.....	45
CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE, ANALYSE ET TERRAIN À L'ÉTUDE .....	47
2.1. Méthodologie de recherche .....	47
2.1.1. L'étude de cas .....	47
2.1.2. Collecte des données et choix réalisés .....	49
2.1.3. L'analyse documentaire .....	50
2.2. Les étapes préparatoires .....	51
2.2.1. Les entretiens exploratoires .....	51
2.2.2. L'échantillonnage et l'accès au terrain .....	51
2.3. Présentation du terrain .....	54
2.3.1. Les organisations à l'étude .....	55
2.3.2. Profession des participants.....	63
2.3.3. Profil des participants.....	67
2.3.4. Modification de l'objet de recherche .....	69
2.4. Cueillette des données .....	69
2.4.1. Le guide d'entrevue .....	69
2.4.2. Les entrevues de recherche.....	70
2.5. L'analyse.....	72
2.5.1. Traitement des données recueillies.....	72
2.5.2. Méthode d'analyse de contenu.....	73
2.5.3. Modèle d'analyse .....	74
2.6 Validité de la recherche.....	78
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS .....	80
3.1. Tactiques de socialisation .....	80
3.1.1. L'organisation A.....	80
3.1.2. L'organisation B.....	83

3.1.3. L'organisation C.....	85
3.2. Engagement envers l'organisation .....	87
3.2.1. L'organisation A.....	87
3.2.2. L'organisation B.....	88
3.2.3. L'organisation C.....	89
3.3. Intention de quitter.....	90
3.3.1. L'organisation A.....	90
3.3.2. L'organisation B.....	90
3.3.3. L'organisation C.....	91
3.4. Pratiques d'intégration .....	92
3.4.1. L'accueil et l'orientation .....	94
3.4.2. Le réseautage .....	95
3.4.3. Le tutorat .....	97
3.4.4. La gestion de carrière.....	98
3.4.5. La formation professionnelle.....	99
3.4.6. La formation linguistique .....	99
3.4.7. Les promotions.....	100
3.4.8. Le partage de connaissances.....	101
3.4.9. L'aide à l'établissement .....	101
3.5. En résumé.....	102
CHAPITRE 4 : DISCUSSION .....	103
4.1. Tactiques de socialisation organisationnelle et durabilité du lien d'emploi ....	103
4.1.1. Mise en relief des résultats.....	103
4.1.2. Liens et interactions entre les trois dimensions.....	108
4.1.3. En résumé .....	113
4.2. Les meilleures pratiques organisationnelles d'intégration selon les travailleurs immigrants .....	114
4.2.1. Le réseautage .....	115
4.2.2. Le mentorat .....	118
4.2.3. L'aide à l'établissement .....	119
4.2.4. La gestion de carrière et la formation professionnelle .....	120
4.2.5. En résumé .....	122
4.4. Limites de l'étude .....	123
CONCLUSION .....	125
BIBLIOGRAPHIE .....	128
ANNEXE A .....	139
ANNEXE B .....	140
ANNEXE C .....	142
ANNEXE D .....	144

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 - Taux de roulement dans l'industrie des TIC au Québec.....	16
Tableau 2 - Principaux modèles théoriques de la socialisation organisationnelle .....	34
Tableau 3 - Classification des tactiques de socialisation organisationnelle .....	40
Tableau 4 - Profession des participants à l'étude, toutes entreprises confondues ....	64
Tableau 5 - Indicateurs de la dimension «Tactiques de socialisation» .....	76
Tableau 6 - Indicateurs de la dimension «Engagement» .....	77
Tableau 7 - Indicateurs de la dimension «Intention de quitter» .....	78
Tableau 8 - Tactiques de socialisation décelées dans les organisations à l'étude .....	87
Tableau 9 - Principaux éléments d'engagement décelés dans les organisations à l'étude.....	90
Tableau 10 - Intention de quitter des participants et raisons à l'appui .....	92
Tableau 11 - Pratiques d'intégration .....	144

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 - Syndicalisation et ententes collectives, secteur des TIC .....	15
Figure 2 - Processus de socialisation organisationnelle selon Feldman (1976) .....	30
Figure 3 - Provenance des participants.....	67
Figure 4 - Ancienneté des participants dans leur organisation actuelle .....	68
Figure 5 - Modèle d'analyse .....	75
Figure 6 - Distribution des mots-clés dans QDA Miner .....	93
Figure 7 - Liens entre les organisations à l'étude et les dimensions investiguées..	107
Figure 8 - Extraction des données brutes à l'aide de QDA Miner .....	142
Figure 9 - Condensation des données .....	142
Figure 10 - Matrice des pratiques d'intégration.....	143

## INTRODUCTION

La diversité croissante des sociétés occidentales et l'accueil qu'elles font à l'immigration incitent à explorer de nouvelles pistes en termes d'intégration des nouveaux arrivants. Au Québec, les accommodements raisonnables défraient régulièrement les nouvelles et sont devenus des sujets de préoccupation pour toute la société. L'augmentation des minorités visibles y est pour quelque chose et cette augmentation est loin de vouloir s'atténuer dans les années à venir, notamment en raison de la problématique démographique à laquelle fait face le Québec.

Mais au-delà des manchettes tapageuses et des scandales provoqués par des situations hautement médiatisées, un quotidien particulier se répète pour des milliers de nouveaux citoyens québécois. Ce quotidien est formé d'une adaptation continuelle à une société étrangère dans ses valeurs, dans ses croyances et ses comportements. Les immigrants nouvellement arrivés au pays connaissent un choc culturel et une fois estompé, une longue période d'adaptation. Les difficultés spécifiques que rencontrent les immigrants en arrivant dans un nouveau pays sont de plusieurs ordres : langage, climat, habitudes de vie, hygiène, relations sociales, adaptation aux institutions, etc. Parmi ces difficultés, l'intégration dans un nouveau milieu de travail constitue l'un des plus grands défis auxquels ils auront à faire face.

Ainsi, dans les organisations, l'importance accordée à l'intégration de la diversité augmente progressivement avec le nombre de personnes issues de minorités qui y sont à l'emploi. Dans certains secteurs d'activité, comme celui des technologies de l'information et des communications (TIC), les organisations sont confrontées à une rareté de plus en plus aiguë de main-d'œuvre non seulement sur le plan local, mais aussi sur le plan national et international. Le recrutement se déplace donc sur la scène mondiale et le recours aux travailleurs immigrants est de plus en plus fréquent (Trefry, 2006). Il est tout à propos que ce secteur soit l'objet d'attention de notre étude.



## CHAPITRE 1 : OBJET ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce chapitre vise à préciser la problématique à la fois sur le plan pratique et théorique. La première partie s'attaque à l'ampleur des problèmes de main-d'œuvre dans le secteur et la région concernés par l'étude. La deuxième partie s'intéresse davantage au cadre théorique pour enfin mener au modèle d'analyse et à la question de recherche.

### 1.1. Ampleur des problèmes de main-d'œuvre

Afin de présenter la problématique de la main-d'œuvre dans le secteur des TIC, nous avons cru bon d'introduire le contexte démographique avant d'aborder le contexte économique dans lequel il s'insère. Enfin, nous précisons une préoccupation récente dans le secteur des TIC, soit les changements introduits par l'apport d'une main-d'œuvre diversifiée.

#### 1.1.1. Le problème démographique

Selon un rapport du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC, 2007), la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) serait généralisée et mondiale. Déjà, de grands fournisseurs tels Microsoft et IBM qualifient la situation comme étant une menace importante sur le plan concurrentiel. Une véritable « guerre des talents » se prépare, notamment entre l'Amérique du Nord et l'Asie. Ce dernier continent regroupera près de 90 % des ingénieurs et scientifiques dans le monde dès 2010 (ibid.). À ce contexte mondial s'ajoutent certaines particularités locales qui accentuent le phénomène. En ce qui nous concerne dans la région de Québec, citons un faible taux de chômage à 3,9 % (ISQ, 2009), le vieillissement rapide de la population, ainsi qu'un faible nombre de diplômes délivrés dans les domaines liés aux TIC qui contribuent à la rareté importante de main-d'œuvre dans ce secteur.

Plusieurs solutions sont proposées pour diminuer l'impact de cette pénurie annoncée dans les pays industrialisés, mais aucune ne permet de croire pour l'instant que le bassin potentiel de main-d'œuvre croîtra dans les années à venir (Mouvement Desjardins, 2008). Les solutions à ce problème ne sont pas nombreuses et elles ne pourront suppléer à la rareté de main-d'œuvre. La hausse du taux de fécondité à 2,1 enfants par femme permettrait d'inverser la tendance et d'atteindre le seuil du remplacement de la population (Conference Board du Canada, 2008). Cependant, ce taux de 2,1 n'a pas été atteint au Québec depuis 1971 (MICC, 2007), ce qui explique en partie la situation démographique que nous connaissons à l'heure actuelle. Même si ce taux était atteint dans les années à venir, ses effets n'auraient aucun impact sur le marché du travail avant quinze à vingt ans.

La hausse du taux d'activité de la population est une autre avenue envisagée pour régénérer la population active. À cette fin, plusieurs mesures sont en préparation : repousser l'âge du départ à la retraite et permettre aux retraités de bénéficier de prestations complètes tout en continuant de travailler ; faciliter et inciter le retour au travail des travailleurs atypiques et d'une partie des 400 000 personnes sans emploi, mais aptes au travail ; favoriser une meilleure intégration des personnes handicapées. Ces mesures et bien d'autres font partie du Pacte pour l'emploi du gouvernement du Québec (MESS, 2008) et seront progressivement mises en œuvre dans les années à venir.

La hausse de l'immigration constitue actuellement le levier le plus sûr afin de réduire dans l'immédiat les impacts du choc démographique. Entre 1990 et 1995, la croissance nette de la population canadienne par l'immigration a atteint 46 %. Cette contribution est passée à 60 % entre 2001 et 2006 et devrait bientôt atteindre 100 % de la croissance nette de la population (Conference Board du Canada, 2008 : 37).

Les immigrants au Canada, mais particulièrement au Québec, représentent une source importante de compétences et de savoir-faire. Il en est ainsi notamment en raison de la politique sélective qu'applique le Québec en matière d'immigration. En 2006, plus de la moitié des nouveaux immigrants possédaient un diplôme équivalent au baccalauréat universitaire. Les immigrants admis au Canada comptent en moyenne plus d'années d'études supérieures que les résidents canadiens (ibid., p. 38; Cousineau et Boudarbat, 2009).

Cette mesure, bien qu'efficace, a elle aussi ses limites. Il faudrait faire entrer plus de 300 000 immigrants annuellement pour conserver le statu quo démographique (Mouvement Desjardins, 2008). Or, en 2007, le Québec a admis 45 000 immigrants, ce qui constitue environ le cinquième du nombre total d'immigrants reçus au Canada en 2006, soit 236 000 personnes (MICC, 2008, p. 5). Ce nombre est toutefois en hausse depuis plusieurs années si l'on considère qu'en 1995, c'est 27 000 immigrants qui ont été reçus au Québec. Les cinq scénarios envisagés par le ministère de l'Immigration et des communautés culturelles (MICC) font état d'une croissance de l'immigration pouvant aller de faible (40 000 personnes) à forte (jusqu'à 60 000 personnes admises en 2010) (MICC, 2007, p. 54), ce qui entraînera une augmentation tout de même marquée de l'immigration en comparaison aux années 1990.

Le Québec et le Canada ne sont pas les seuls à anticiper un manque à gagner démographique; la plupart des pays du G7 sont ou seront confrontés à la même problématique. L'acquisition de talents en TIC est devenue une compétition mondiale qui s'étend notamment à la Chine et à l'Inde qui vivront elles aussi une pénurie dans quelques années (Arellano, 2007).

### 1.1.2. Le « problème » du secteur économique des TIC

De tous les secteurs industriels de l'économie, celui des TIC possède des caractéristiques qui le différencient sur plusieurs plans. Industrie innovante, ce secteur possède une main-d'œuvre spécialisée et développe des produits et services à forte valeur ajoutée. Ces facteurs confèrent à ce secteur industriel un caractère unique qui lui vaut un intérêt particulier de la part des instances économiques afin de favoriser son expansion.

L'industrie des TIC a poursuivi son évolution après l'éclatement de la bulle technologique en 2000 et affiche une progression supérieure à l'ensemble de l'économie canadienne, et ce, depuis quatre années consécutives (Industrie Canada, 2008). Le PIB de l'industrie des TIC a atteint 57 milliards de dollars en 2007 et enregistre une croissance moyenne de 4,9% par an depuis 2002. Les recettes totales de l'industrie ont totalisé 140 milliards de dollars au Canada en 2006, dont la plus grande partie est attribuable au sous-secteur des services informatiques. Ce sous-secteur est composé

d'entreprises qui offrent des services de conception, de prise en charge et de gestion de systèmes informatiques. Le secteur des TIC est notamment le plus important investisseur en recherche et développement (R&D) au Canada : en 2008, il a dépensé plus de 6 milliards en R&D, ce qui représente 38 % des dépenses totales de R&D dans toute l'industrie privée au Canada (ibid.).

Au pays, les entreprises composant l'industrie des TIC sont majoritairement de petite taille avec 81 % de celles-ci qui comprennent entre 1 à 9 employés. Les organisations de 19 à 49 employés suivent dans une proportion de 14 % pour finir avec celles entre 50 à 100 employés, ainsi que 100 et plus qui ne représentent que 5 % du secteur (Industrie Canada, 2008). À ce chapitre donc, retenons que les grandes entreprises en TIC sont l'exception plutôt que la norme.

Le Québec comprend pour sa part 6 047 entreprises en TIC, soit 22% du total canadien, concentré dans les villes de Québec et Montréal. Cent trente-deux mille personnes y travaillent, soit 3,6% de l'emploi au Québec pour des recettes de 20,8 milliards annuellement (14,9 % des recettes canadiennes) (TechnoCompétences, 2008a, p. 16).

#### *1.1.2.1. Structure de l'industrie des TIC*

Selon la codification SCIAN établie par Industrie Canada en 2002, l'industrie des TIC est subdivisée en trois grandes branches : la fabrication, les services intangibles et les services relatifs aux biens (annexe A). À l'intérieur de ces branches, les compagnies se répartissent majoritairement dans quatre sous-secteurs : les logiciels et services informatiques (77 %), le commerce de gros (11 %), la fabrication (7 %) et les services de communication (4 %) (Industrie Canada, 2008).

La présente recherche s'est déroulée dans trois entreprises dont deux font partie du sous-secteur des services-conseils et de la conception informatique (SCIAN 5415) et une fait partie du sous-secteur de la fabrication d'appareils de mesure et de commande et d'appareils médicaux (SCIAN 334512). Pour les besoins de la cause, nous limiterons donc notre survol de l'industrie à ces deux sous-secteurs.

### **a) Le sous-secteur des services-conseils et de conception de systèmes informatiques**

Avec 77,2 % des organisations en TIC et une hausse de ses recettes de l'ordre de 104 % pendant la période 1997-2006, le sous-secteur des services-conseils et de conception de systèmes informatiques est le plus grand et le plus prospère de l'industrie des TIC au Canada (Industrie Canada, 2008). Il regroupe des entreprises qui fournissent une expertise technique et d'affaire, qui offrent des services d'impartition, de création et d'optimisation des processus d'affaires. Plus concrètement, les organisations privées comme gouvernementales font appel à ces entreprises afin de développer des progiciels de gestion, des systèmes informatiques, des interfaces de stockage et de gestion de données et de sécurité informatique. Les services offerts peuvent être sous forme de conseils ou de prise en charge d'un projet sur mesure pour le client. Certaines entreprises en service-conseil offrent aussi d'impartir, en tout ou en partie, certaines fonctions de l'organisation. Dans ce cas, on peut penser à l'impartition de la gestion des infrastructures et des réseaux de technologies de l'information d'une organisation. Il peut aussi s'agir de l'impartition de certaines fonctions des ressources humaines : service de la paye, des avantages sociaux, du régime de retraite (MDEIE, 2005). Ces entreprises sont au nombre de 23 175 au Canada, 4 611 au Québec et 358 dans la ville même de Québec<sup>1</sup>. Il faut préciser que, de ces 358 entreprises, la majorité sont de très petites entreprises employant de une à quatre personnes (Données de juin 2007, Statistique Canada, 2007).

### **b) Le sous-secteur de la fabrication**

Le sous-secteur de la fabrication est l'avant-dernier de l'industrie canadienne des TIC avec une part de 7,4 % du nombre d'organisations dans l'industrie. Au contraire de celui précédemment décrit, il a connu une baisse de ses recettes de 13 % pendant la période 1997-2006. Il inclut divers types d'entreprises qui évoluent dans différents domaines de spécialisation, dont la microélectronique (qui regroupe la production de composants actifs, passifs, circuits imprimés, assemblage de composants, conception et composants photonique), les équipements de télécommunications, les biens informatiques (fabrication d'une variété de produits relatifs aux ordinateurs, incluant

---

<sup>1</sup> Les chiffres présentés sont tirés de la publication Structure des industries canadiennes (SIC) de Statistique Canada et font abstraction des entreprises classées comme « indéterminées ». Ces entreprises ne tiennent pas de liste de paye, mais leurs effectifs peuvent se composer d'employés contractuels, des membres de la famille ou des propriétaires de l'entreprise. Puisque le Registre des entreprises ne dispose pas de cette information, ces établissements sont classés dans la catégorie «Indéterminé».

les ordinateurs personnels, les serveurs, les micro-ordinateurs dédiés, les portables, les terminaux d'ordinateurs, les unités de stockage auxiliaires, les lecteurs de disques et autres périphériques), et l'optique, la photonique et le laser (génération, manipulation, transmission et détection de la lumière).

À l'intérieur du secteur de la fabrication, le code SCIAN 334512 : Fabrication d'appareils de mesure et de commande et d'appareils médicaux, est celui qui nous intéresse plus particulièrement. 670 entreprises de ce secteur sont présentes à l'échelle canadienne, 130 à l'échelle québécoise et 17 dans la ville de Québec (Données de juin 2007, Statistiques Canada, 2007).

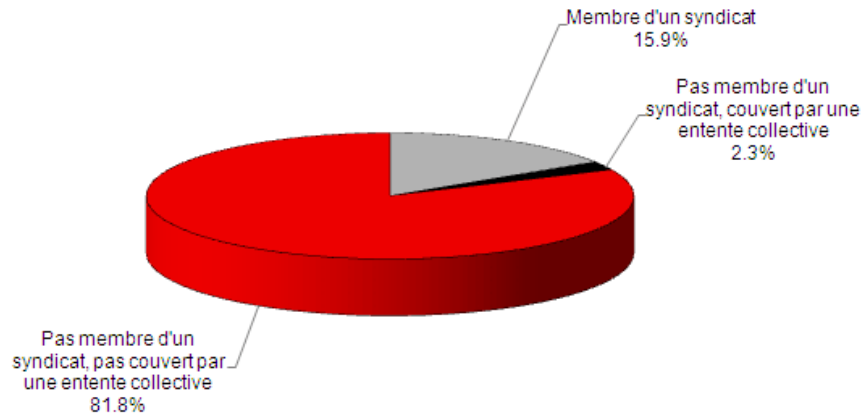
#### *1.1.2.2. Caractéristiques de l'emploi dans l'industrie*

L'industrie canadienne des TIC a enregistré un léger recul de l'emploi en 2007. Les secteurs des services et de la fabrication ont tous deux perdu près de 2 000 postes tandis que celui du commerce de gros est le seul à avoir fait un gain de 3 000 emplois durant la même année. C'est encore le secteur des services qui accapare la plus grande part des emplois au pays avec près de 420 000 travailleurs. La fabrication occupe la deuxième place avec 94 000 emplois et le commerce de gros ferme le bal avec 78 000 emplois (Industrie Canada, 2009). Au total, c'est près de 600 000 emplois, représentant 3,5 % de l'emploi total au Canada. Le secteur connaît une croissance annuelle positive de l'emploi à 3 %, comparativement à 2,1 % pour l'ensemble des secteurs industriels (Industrie Canada, 2008, p. 2).

L'obtention d'un premier emploi en TIC au Canada passe, dans l'ordre, par le recrutement postsecondaire (16 %), le recrutement par l'employeur (16 %), l'initiative personnelle (11 %), les offres d'emploi (11 %) et le bouche à oreille (10,5 %) (CTIC, 2005).

La syndicalisation n'est pas monnaie courante dans le secteur des TIC. Une minorité de travailleurs sont couverts par une convention ou une «entente» collective (18,2 %), ce qui représente 109 000 emplois sur 600 000 au Canada.

Figure 1 - Syndicalisation et ententes collectives, secteur des TIC  
(CTIC, 2008)



Une des raisons de cette absence de syndicalisation dans ce secteur est peut-être liée à l'abondance des emplois et aux bonnes conditions de travail.

Premièrement, les salaires hebdomadaires ont connu une forte croissance depuis 8 ans. Il faut dire que les travailleurs du secteur des TIC sont hautement scolarisés : 47 % possèdent un diplôme universitaire, comparé à 24 % pour l'ensemble des travailleurs canadiens. Ils gagnent un salaire supérieur à la moyenne : à 58 618 \$ par an, c'est 46 % de plus que le salaire annuel moyen au pays (40 083 \$) (Industrie Canada, 2008). En 2008, la plus grande part des travailleurs (19,3 %) touchait un salaire supérieur à 1 600 \$ par semaine et les tranches suivantes, à 15,7 % et 15,5 %, touchent respectivement des salaires hebdomadaires entre 800 \$ et 1 000 \$ ainsi qu'entre 1 200 \$ et 1 400 \$ (CTIC, 2008).

Deuxièmement, les travailleurs en TIC bénéficient d'un statut d'emploi majoritairement à temps plein (95,6 %) et permanent (93,7 %) en 2008. Ces paramètres n'ont pas changé depuis l'an 2000, confirmant un statut enviable où l'emploi permanent à temps plein constitue la norme (ibid.). Cependant, suite à l'obtention d'un poste, la mobilité professionnelle est grande dans le domaine des TIC durant la période 2005-2007 : seulement 29 % des travailleurs affirmaient occuper le même type de poste que celui auparavant. En analysant le tableau 1 à la page suivante, on s'aperçoit que la majorité de ces mouvements sont initiés par

l'employé. Certaines professions sont plus stables, notamment celles en ingénierie-conception et en programmation, tandis que d'autres présentent une mutation plus fréquente du poste et des responsabilités (analyste-conseil en informatique, analyste-administrateur de bases de données) (Ibid., p. 51).

Au Québec, le taux de roulement dans l'industrie connaît des différences marquées selon le secteur d'activité.

Tableau 1 - Taux de roulement dans l'industrie des TIC au Québec  
(TechnoCompétences, 2008b)

Secteur d'activités	Roulement volontaire	Roulement involontaire	Roulement global
<b>Édition de logiciels :</b>			
2005	9,3%	15,9%	<b>25,2%</b>
2007	13,7%	9,7%	<b>23,4%</b>
<b>Manufacturier :</b>			
2005	13,6%	6,2%	<b>18,8%</b>
2007	6,5%	7,1%	<b>13,6%</b>
<b>Multimédia :</b>			
2005	11,2%	2,5%	<b>13,6%</b>
2007	11,8%	12,4%	<b>24,2%</b>
<b>Services conseil et services en informatique :</b>			
2005	6,9%	4,8%	<b>11,8%</b>
2007	15,9%	7,3%	<b>23,2%</b>
<b>Services de télécommunications</b>			
2007	24,7%	8,2%	<b>32,9%</b>

Les deux secteurs à l'étude, le manufacturier et les services-conseil et services informatiques, connaissent une relation inverse quant à l'évolution du taux de roulement volontaire<sup>2</sup>. Tandis que le taux du secteur des services-conseils s'appréciait de 9,0 % entre 2005 et 2007, celui du secteur manufacturier se dépréciait de 7,0 %. Même rapport en ce qui concerne le taux de roulement global, qui a subi une baisse de 5,2 % pour le manufacturier et une hausse de 11,4 % pour les services-conseils.

<sup>2</sup> Roulement volontaire/involontaire : Le taux de roulement volontaire indique la proportion de travailleurs qui ont quitté l'organisation de leur propre chef. On peut l'associer à une démission, pour toutes sortes de raisons (insatisfaction, meilleure opportunité, etc.). Au contraire, le taux de roulement involontaire indique la proportion de travailleurs qui ont subi un congédiement, un licenciement ou une mise à pied.



Le taux de roulement volontaire reflète particulièrement bien la situation économique et le degré d'enthousiasme des travailleurs de ces secteurs : pendant que l'un se stabilise et délocalise progressivement sa production à l'étranger (fabrication), l'autre renforce ses partenariats et mise sur une offre de services de plus en plus personnalisée et adaptée (services-conseils et services informatiques). La demande de l'un est de moins en moins forte et celle de l'autre explose et conditionne un marché de l'emploi favorisant fortement le travailleur.

### *1.1.2.3. Conclusions à tirer du marché de l'emploi en TIC*

Le marché de l'emploi des TIC est marqué par une croissance accélérée de certains sous-secteurs et une offre restreinte de travailleurs (TechnoCompétences, 2008a, p. 76). La rétention est donc un sujet à la mode ces temps-ci. De plus, le recrutement étant dominé dans le secteur par la recherche de candidats ayant de l'expérience plutôt qu'une scolarité pertinente (CTIC, 2005, p. 72), perdre un travailleur expérimenté au profit d'un concurrent signifie une perte lourde de conséquences. En effet, les coûts associés au départ d'un travailleur se calculent en prenant compte du coût de séparation (temps de l'employé et des ressources humaines pour l'entrevue de départ, temps pour fermer le dossier, prime de séparation); du coût de vacances (heures supplémentaires et travailleurs contractuels requis avant de trouver un remplaçant); du coût de remplacement (préparation du processus d'embauche, affichage de poste, service externe de recrutement ou réalisation des entrevues, tests de sélection, évaluation des candidatures, ouverture du dossier, équipement nécessaire au nouvel employé) et enfin, du coût de formation (documentation d'accueil, séance d'accueil et d'orientation, formation en cours de production et formations de perfectionnement et de mise à jour) (Cascio, 1991; Impact RH, 2009), ceci, sans compter la période d'adaptation durant laquelle l'employé est moins productif. Bien qu'il soit difficile de les chiffrer, les coûts associés aux erreurs, aux problèmes de communication et à l'établissement du réseau social et au temps de supervision supplémentaire font aussi partie des inconvénients associés au roulement de personnel.

Une étude effectuée en 1998 a démontré que, pour 50 % des emplois, le coût de remplacement d'un départ s'élève à près de 10 000 \$, tandis que pour 20 % du

reste, c'est 30 000 \$ qu'il en coûte (Vanderberghe, 2004). Selon les auteurs, le coût total d'un départ varierait entre 93 % à 200 % (ibid.), tandis que d'autres avancent des chiffres de l'ordre de 1,5 à 2,5 fois la rémunération globale annuelle de l'employé (Cascio, 1991, p. 19). Dans le cas de travailleurs recrutés à l'étranger, le recrutement outre-mer, les démarches auprès des deux ministères de l'immigration, les frais de relocalisation et de formation de toutes sortes font grimper les coûts dans la frange supérieure de l'estimé, voire les dépassent peut-être. Rappelons qu'au Québec, le taux de roulement global dans le secteur des TIC varie entre 12 % et 33 % (TechnoCompétences, 2008a, p. 77).

Le secteur des TIC concentre sans doute la plus grande proportion des travailleurs du savoir, fruit d'un secteur économique qui assoit sa profitabilité sur les compétences détenues par ses employés. Ces compétences sont intangibles et se développent au fil des expériences, très variées, qui constituent le travail de ces individus (King et coll., 2005). Les connaissances acquises demeurent donc dans la tête des travailleurs et sont difficilement transférables en raison de l'organisation du travail dans ce secteur économique qui est souvent matricielle ou sous forme de projet. En effet, ceux-ci sont souvent appelés à travailler sur plusieurs projets différents en même temps, dans le cas d'une structure matricielle, ou sur des projets directement chez les clients. L'absence de relation stable avec des collègues du même domaine limite les possibilités de transfert de connaissances. Considérant que les travailleurs du savoir ont une plus grande appartenance envers leur profession et leurs collègues qu'envers l'organisation pour laquelle ils travaillent (Capelli, 2000; Feldman, 2000), lorsqu'un de ces travailleurs décide de partir travailler pour un concurrent, ce n'est pas seulement un élément de l'organisation qui quitte, mais aussi une partie de son capital de compétences et de connaissances sur lequel elle base sa compétitivité (Droege et Hoobler, 2003).

### 1.1.3. La diversité en milieu de travail

S'ajoute à ces difficultés la particularité des équipes de travail diversifiées, car en contexte de pénurie, beaucoup d'organisations se tournent vers le recrutement international pour combler leurs besoins. Plusieurs études ont démontré que les équipes hétérogènes possèdent un taux de roulement plus

élevé (Jackson et coll., 2003; Williams et O'Reilly, 1998). Les individus issus de minorités sont aussi plus enclins à quitter prématurément l'organisation (Griffeth et coll., 2000, p. 479). Une multitude de facteurs entrent en jeu lorsqu'il est question de rétention, et ce, en particulier dans le cas des minorités. Parmi les facteurs discriminatoires recensés par Griffeth et Hom (2001), citons entre autres une supervision arbitraire inéquitable; une rémunération inéquitable; des emplois de responsabilité et d'autonomie inférieures; une exigence de performance supplémentaire engendrée par l'impression d'être la minorité de service; une carrière bloquée par un plafond de verre, et des collègues peu collaboratifs. Ce sont là des éléments qui contribuent à réduire l'engagement organisationnel et à augmenter le taux de roulement des équipes hétérogènes.

Il y aurait donc un intérêt à développer des tactiques d'attraction, mais surtout de rétention qui ne se fondent plus uniquement sur le salaire à l'entrée, mais aussi sur les conditions de travail et l'environnement social. Parmi les facteurs connus d'attraction des immigrants, citons de meilleurs standards de vie, de meilleurs salaires pour un même emploi, un filet de sécurité sociale, une demande en travailleurs immigrants et une liberté politique et religieuse (Levin Institute, 2010). Le milieu de vie, le taux de criminalité, l'esprit de créativité, l'ouverture de la société aux différences et à la diversité tout autant que l'engagement des organisations à promouvoir la diversité sont aussi des atouts potentiels pour un employeur sur la scène internationale. Ce dernier facteur, l'engagement des organisations à promouvoir la diversité, se développe à mesure que les minorités visibles gagnent en importance dans la composition de la main-d'œuvre. Certaines organisations tentent de gérer cette diversité en favorisant des pratiques non discriminatoires et qui portent vers une meilleure acceptation des différences. Cependant, l'expertise en gestion de la diversité ne se développe pas d'elle-même. Il doit y avoir présence d'une main-d'œuvre diversifiée dans une organisation pour développer cet intérêt. Un déficit sur ce plan pourrait éventuellement « se traduire pour les employeurs par une occasion manquée de croissance, à moins que ceux-ci ne reconnaissent le potentiel de tous les groupes formant la société canadienne » (notre traduction) (Banque Royale du Canada, 2005, p. 2).

## **1.2. La diversité et sa gestion dans les organisations**

Travailler au quotidien avec des individus de cultures différentes, non seulement de la nôtre, mais aussi entre eux, implique certains changements. La cohabitation n'est pas automatique, et ce, pour plusieurs raisons. Dans les paragraphes qui suivent, nous passerons en revue quelques critères qui définissent ce qu'est la diversité appliquée au monde du travail.

### 1.2.1. Composantes de la diversité

La diversité se définit de manière générale par tout attribut sous-représenté dans un groupe (Williams & O'Reilly, 1998). Viennent ensuite les différences démographiques comme l'âge, le sexe, la culture nationale (Tsui et coll., 1992), les différences de perspectives (Roberson, 2006), tout attribut qu'un individu utilise pour se dire qu'une autre personne est différente : statut social, éducation (Ting-Peng et coll., 2007) et un mélange d'individus comportant des identités différentes (Aytemiz Seymen, 2006). Ces caractéristiques réfèrent aux attributs, autant psychologiques que physiques, ainsi qu'aux différences dans les comportements, les attitudes et les perspectives acquises dans un contexte national autre.

Différence de genre, d'âge, de religion, de statut matrimonial, d'éducation, d'ethnicité ou de «race», la diversité des individus en présence dans les organisations contribue à créer des perceptions différentes à propos du monde qui nous entoure. Voyons maintenant quels sont les attributs qui participent à la création des différences perçues.

#### *1.2.1.1. Diversité de surface*

La diversité fait référence à une façon de catégoriser les individus. Harrison et coll. (2002) ont établi une première typologie de la diversité. Ils ont distingué la diversité dite « de surface » de celle dite « de profondeur ». La diversité démographique ou « de surface » se décline en plusieurs indicateurs : la diversité de genre, de race, d'ethnicité, d'âge, d'ancienneté, d'éducation, de parcours professionnel et de statut

civil. Les individus utilisent ces caractéristiques apparentes afin de catégoriser les nouvelles rencontres en fonction de leurs schèmes comportementaux et de leurs attitudes. L'âge, le sexe, le statut civil, la race et l'ethnicité sont des caractéristiques qui reviennent fréquemment à travers les études.

On peut catégoriser les attributs de sexe, d'âge et de statut civil comme différents de ceux de nationalité, d'ethnicité ou de race en ce que ces derniers font référence à la culture d'un individu (Ting-Peng et coll., 2007). Cependant, la race et l'ethnicité sont des créations de la société : elles n'existent pas en elles-mêmes. Leur utilisation est très répandue dans les études et pourtant leurs définitions sont variées, incomplètes et critiquables. La race sert à catégoriser les individus selon des marqueurs apparents qui présupposent certaines différences fondamentales. C'est un concept que les individus accolent aux autres ou que l'on s'attribue soi-même (Proudford et N'Komo, 2006). Son origine remonte à la découverte des disparités dans l'évolution des sociétés humaines. La race s'interprète comme une catégorisation de l'espèce humaine et par conséquent, suppose une hiérarchie. Ce concept est aujourd'hui très contesté, car beaucoup d'autres descripteurs existent afin de différencier les individus sur la base de la diversité de surface, telle l'ethnicité.

L'ethnicité, bien qu'étant un concept abstrait, apparaît néanmoins plus adéquate que la race. Comme cette dernière, il n'existe aucune définition communément acceptée de ce qu'est une ethnie, mais on peut cependant cerner ses contours. De la multitude de définitions existantes, retenons un certain nombre de critères communs à une ethnie : la langue, un espace géographique, des coutumes, des valeurs, un nom, une même ascendance et la conscience qu'ont les parties prenantes d'appartenir à un même groupe (Amselle, 2009). Une ethnie suppose donc la présence d'un groupe culturellement homogène sur un territoire restreint et partageant des caractéristiques communes qui la distingue d'un autre groupe.

Enfin, si la diversité de surface permet de distinguer certaines différences comme l'âge, le sexe et le statut civil, elle donne aussi des indices physiques sur la provenance d'un individu à travers la couleur de sa peau et la spécificité de ses traits. Toutefois, il faut se référer davantage à la diversité en profondeur pour déceler les comportements et la culture propres à une personne d'origine étrangère.

### *1.2.1.2. Diversité en profondeur*

D'autres attributs non liés aux caractéristiques démographiques sont aussi utilisés et qualifiés de diversité « en profondeur », dont la personnalité, les valeurs, les attitudes, l'extraversion et le degré de stabilité émotionnelle (Flynn et coll., 2001; Harrison et coll., 2002). Vu leur non-apparence, ces attributs se manifestent au cours des interactions au fil du temps. Ils se traduisent en modèles de comportements, en communication verbale et non verbale et par échange d'informations. Une dernière catégorie est constituée des éléments de culture nationale (Hofstede, 2001) qui, jumelés avec les caractéristiques précédentes, permettent de rendre compte de la diversité en profondeur.

Après avoir exploré les différentes caractéristiques individuelles à travers la diversité de surface et en profondeur, nous pouvons en conclure que la diversité se définit comme l'ensemble des caractéristiques qui différencient un individu d'un autre selon sa propre perspective. Ces caractéristiques réfèrent aux attributs, autant psychologiques que physiques, ainsi qu'aux différences dans les comportements et les attitudes. Ces différences sont à la source de perspectives étrangères qui, lorsqu'elles se rencontrent, causent parfois des situations positives et négatives. La gestion de la diversité est le domaine qui s'intéresse à ces problématiques dans les organisations et à leur résolution ainsi qu'à la mise en valeur des avantages de la différence.

### 1.2.2. L'enjeu de la diversité dans les organisations

Les relations humaines sont à la fois complexes et intuitives. Pour expliquer les phénomènes ayant cours entre individus culturellement différents, nous aurons recours aux deux principales théories dans l'étude du fonctionnement des groupes diversifiés. La catégorisation sociale et le paradigme de la similarité-attraction s'intéressent aux comportements dans l'établissement de relations humaines.

Beaucoup de recherches sur la diversité dans les équipes de travail utilisent la théorie de l'identité et de la catégorisation sociale pour expliquer à la fois les relations entre individus démographiquement différents et leurs effets en termes de conflits, de cohésion, de communication et de performance (Jackson et coll., 2003).

Cette théorie allègue que les individus ont le désir de maintenir une forte estime de soi et que, pour ce faire, ils se comparent à leurs pairs. En premier lieu, l'individu s'identifie socialement par rapport aux autres en se comparant et en catégorisant systématiquement les différences perçues. Des catégories sont formées à partir d'attributs visibles comme la race, l'âge, l'appartenance de groupe, de statut ou de religion (Chatman et Flynn, 2001; Harrison et coll., 2002; Williams et O'Reilly, 1998). En s'incluant dans une catégorie perçue comme positive, l'individu tente de maximiser la distinction avec les autres groupes en les percevant comme moins attractifs (Kramer, 1991). Catégoriser, même sur la base d'éléments insignifiants, amène à percevoir les membres des autres catégories comme étant moins dignes de confiance, moins honnêtes et coopératifs que les membres de son propre groupe. Ce processus alimente la formation de stéréotypes et la polarisation. Toutefois, il semble que dans un contexte favorable, la similarité-attraction perd de son effet avec le temps : plus les membres d'une équipe apprennent à se connaître, moins les différences ont d'impact sur les relations (Chatman et Flynn, 2001). Il s'accomplit une re-catégorisation permettant aux individus autrefois dans des catégories antagonistes, de s'inclure dans une même catégorie par l'intermédiaire d'une expérience favorable et d'une collaboration soutenue. La perception de la diversité de surface prend alors une moins grande importance.

L'autre théorie dominante dans le domaine est celle de la similarité-attraction. La similarité s'entend des caractéristiques démographiques, mais aussi des ressemblances au niveau des attitudes et des valeurs qui augmenteraient l'attraction et la sympathie interpersonnelle. Partager la même réalité et avoir vécu des expériences semblables peut en effet faciliter les interactions, renforcer positivement ses croyances et apparaître comme plus désirable (Harrison et coll., 2002; Williams et O'Reilly, 1998). Dans une situation de libre choix quant à la personne à aborder, l'individu est porté à sélectionner quelqu'un qui lui est semblable. Ce phénomène, appelé homophilie, s'observe autant dans les relations d'amitié qu'au travail. Les individus sont donc naturellement portés à créer des relations avec ceux qui leur sont semblables. Un haut niveau d'homogénéité dans un groupe est fréquemment associé à un indicateur de stabilité dans la formation des équipes de travail.

Il est intéressant de constater que les études sur les effets de la diversité dans les équipes de travail démontrent une réalité parfois contradictoire. Par exemple, les théories de la catégorisation sociale et de la similarité-attraction que nous venons de

voir s'entendent pour dire que, lorsqu'appliquées au contexte organisationnel ou groupal, les membres de groupes hétérogènes démontrent une moins grande satisfaction, une moins grande cohésion, une communication moins efficace et un degré de coopération moindre que les équipes homogènes (Williams et O'Reilly, 1998). Les études démontrent aussi un plus haut taux de roulement et une accentuation des conflits à l'intérieur des groupes hétérogènes. Les différences démographiques individuelles (p. ex. âge, genre, race/ethnicité) à l'intérieur d'un groupe de travail mèneraient à une intégration sociale médiocre (Horwitz et Horwitz, 2007; Williams et O'Reilly, 1998). Plusieurs études ont démontré que les équipes hétérogènes possèdent un taux de roulement plus élevé (Jackson et coll., 2003; Williams et O'Reilly, 1998) et que les individus issus de minorités sont plus enclins à quitter prématurément l'organisation (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). Ces résultats portent à se questionner dans un contexte où des organisations commencent à voir affluer dans leur main-d'œuvre de plus en plus d'individus de provenance étrangère. La gestion de la diversité (GD) et par extension, la rétention, sont donc des enjeux de taille afin d'accueillir adéquatement les individus et de conserver les compétences à l'interne.

#### *1.2.2.1. La gestion de la diversité dans les organisations de la Capitale-Nationale*

La GD constitue un champ d'études relativement récent. Ce n'est qu'en 1997 qu'est apparue la première formation de 2<sup>e</sup> cycle en gestion de la diversité au *Cleveland State University*. Ses origines remontent aux années 1950, dans la mouvance des protestations sociales aux États-Unis à propos des droits de l'homme. Une législation fédérale américaine fut alors mise en place pour pallier à la discrimination autant dans la société que dans les milieux de travail. Les organisations s'y sont donc pliées et ont réagi sous la contrainte de trois facteurs : la peur de voir l'agitation sociale envahir les milieux de travail; la loi promulguée en faveur de l'égalité des chances en emploi; ainsi que les valeurs et l'éthique, ou le sentiment «*of doing the right thing*» (Brazzel, 2003, p. 65). De ses débuts, la GD a évolué pour devenir un «*business case*» qui tente de persuader les plus influentes parties prenantes de l'organisation que la GD constitue une avenue bénéfique et profitable (Hays-Thomas, 2004). Taylor Cox est l'un des défenseurs les plus connus de cette école. Théoricien et praticien, ses travaux ont influencé l'avancement de la GD et son adoption par plusieurs organisations. Son approche consiste à gérer la diversité dans le but de maximiser



les capacités de tous les employés à contribuer aux objectifs organisationnels et à atteindre leur plein potentiel, indifféremment de leur appartenance sociale à un groupe défini par la race, le sexe, la nationalité, l'âge ou l'affiliation départementale (Cox, 1994).

La GD vise donc à accroître l'efficacité organisationnelle en réduisant la discrimination et l'oppression fondées sur des différences d'appartenance sociale. La GD constitue en fait une réponse aux différences culturelles pour faire cohabiter différents schèmes mentaux dans un environnement particulier et contraignant. McMillan-Capehart (2005) fait la proposition qu'en s'appuyant sur les forces de chacun, l'hétérogénéité des équipes n'aurait pas que des effets négatifs, mais induirait des effets positifs comme l'augmentation de la créativité, de la productivité et de la résolution de problèmes. La GD se concrétise en des pratiques relatives à la dotation, pour éviter de rejeter des candidats issus de minorités visibles sans avoir pris en compte leurs compétences, à l'intégration pour assurer un arrimage entre l'individu, son équipe et l'organisation et à leur promotion pour s'assurer de retenir et de capitaliser les idées amenées par les employés (Laroche et Rutherford, 2007). En résumé, gérer la diversité c'est s'informer sur les différences culturelles et ses biais, c'est développer des moyens pour intégrer les nouveaux arrivants dans leur environnement, c'est faire preuve de discernement et d'équité lors de l'attribution de promotions et finalement, c'est insérer l'élément « diversité » dans toutes les facettes de la prise de décision.

Une étude menée par Audet et coll. en 2002 dans la région de la Capitale-Nationale révèle que la gestion de la diversité est encore peu présente dans les organisations à cette date. Toutes les organisations de l'économie traditionnelle (hôtellerie, fermes maraîchères) se sont classées comme comportant des pratiques d'assimilation. Cette stratégie est caractérisée par un manque de considération des minorités visibles lors de la prise de décision, une perception que la diversité ne comporte que des effets négatifs et que la conformité et l'acculturation des immigrants à la majorité sont les meilleures solutions (Audet et coll., 2002). Il n'est pas étonnant qu'une majorité d'organisations se classent dans cette catégorie, car il semble que ce soit l'approche de gestion la plus fréquemment rencontrée au sein des organisations qui doivent composer avec la diversité (Mighty, 1991). Celles qui se retrouvent dans la catégorie de la maximisation liée à la diversité évoluent principalement dans le secteur de la « nouvelle économie ». Ces employeurs se distinguent de ceux de l'économie

traditionnelle en ce qu'ils font particulièrement appel à une main-d'œuvre hautement spécialisée et scolarisée (Audet et coll., 2002). Les domaines de l'optique-photonique, de la recherche et du développement, des technologies de l'information et du biomédical sont ceux contenus dans cette catégorie. Ces organisations se sont classées du côté de la maximisation, car elles adoptent des pratiques qui visent à tirer avantage de la diversité et certaines valorisent même l'embauche de travailleurs immigrants. Elles sont toutefois minoritaires dans l'étude si l'on considère qu'elles ne sont qu'environ quatre sur quatorze à se classer de ce côté du quadrant. Ces organisations œuvrent généralement sur la scène internationale et leur bassin de recrutement est mondial, ce qui explique en partie leur penchant pour l'adoption de pratiques de gestion de la diversité.

Les résultats des entrevues au sujet de l'intégration en entreprise révèlent qu'une faible minorité d'organisations qui embauchent des travailleurs immigrants possèdent une véritable politique concernant leur intégration et que peu d'entre elles développent des statistiques sur leur population issue de minorités. L'intégration est faite au cas par cas et on dirige le nouvel arrivant dans sa nouvelle vie au jour le jour. On met l'accent sur l'intégration de l'entourage du travailleur, notamment du conjoint et de la famille, afin de favoriser leur rétention dans la région (Audet et coll., 2002).

Conséquemment, une plus grande importance devrait être accordée à l'intégration des travailleurs immigrants dans leur nouvel emploi, surtout dans la région de la Capitale-Nationale où l'homogénéité culturelle est relativement dominante (ibid.). D'autant plus que les ressources consenties lors du recrutement ont augmenté de manière exponentielle, notamment dû au contexte de mondialisation du marché du travail. Le recrutement outre-mer fait exploser les coûts et incite fortement les organisations à développer des moyens pour fidéliser leurs nouvelles recrues. Cette pratique prend tout son sens lorsqu'on sait que le taux de roulement au niveau des nouveaux employés est le plus élevé parmi les groupes d'employés (Farber, 1994; Griffeth et Hom, 2001). L'une des raisons pour laquelle une recrue quitte prématurément son employeur est une intégration inadéquate (Feldman, 1988; Fisher, 1986). Une meilleure intégration pourrait donc se révéler une condition favorable à une rétention accrue de ces travailleurs dans les organisations.

### **1.3. Cadre théorique**

Les organisations de la région de la Capitale-Nationale auront un défi important à relever dans les prochaines années en termes d'intégration des travailleurs immigrants. On peut supposer que les efforts consentis favoriseront une meilleure rétention des nouveaux arrivants, dans les organisations, mais aussi dans la société. Bien que les effets de l'intégration sur la rétention des travailleurs aient été étudiés, il y a, selon nos recherches, peu d'études qui se sont penchées sur l'intégration des travailleurs immigrants en lien avec leur rétention.

Le stade de l'intégration d'un individu dans un nouvel emploi s'insère dans un tout plus grand appelé le processus de socialisation organisationnelle. L'intégration est la première phase de la carrière dans une organisation et certainement la plus intense (Feldman, 1981). L'intégration telle que présentée ici s'intéresse au contexte mis en place par les organisations dès les premiers temps de l'entrée en emploi d'une nouvelle recrue afin de l'immerger dans le quotidien organisationnel.

#### 1.3.1. La socialisation organisationnelle

##### *1.3.1.1. Les fondements*

La socialisation est un processus qui débute très tôt dans la vie d'un individu et qui se poursuit tout au long de la vie adulte. Berger et Luckmann (1986, première publication 1966) ont décloisonné la socialisation d'une préoccupation centrée uniquement sur l'enfant, au monde professionnel. Pour les différencier, ils les ont séparés en socialisations «primaire» et «secondaire». La socialisation primaire se déroule durant l'enfance et pour certains, avant l'âge de 6 ans (Darmon, 2006). C'est une phase de construction de l'individu où l'enfant est particulièrement influençable et sur qui les premières expériences ont une forte emprise. Ce processus a principalement lieu dans la famille et se concrétise par l'éducation, qui :

« [...] consiste en une socialisation méthodique de la jeune génération [...] L'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mûres pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter et de développer chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que réclament de lui la société publique dans son ensemble et le milieu spécial auquel il est particulièrement destiné » (Durkheim, 1922, pp. 64, 51).

La socialisation primaire est caractérisée par une relation forte et affective entre l'enfant, ses parents et son entourage immédiat : ces derniers constituent en somme la globalité de son monde. C'est principalement ce qui démarque cette forme de socialisation de la socialisation secondaire : pendant que la première est basée sur une « légitimité traditionnelle et quasi charismatique » de l'entourage de l'enfant, la seconde forme se présente plutôt comme une relation beaucoup plus détachée comportant une « légitimité rationnelle légale » (Darmon, 2006). Si la famille est à la socialisation primaire, alors les institutions sont à la socialisation secondaire. Sans négliger les formes de socialisation moins formelles comme la vie de couple, les cercles d'amis et les groupements de toutes sortes (clubs, équipes sportives, troupes de théâtre, etc.), les institutions structurées comme l'école et les organisations productrices de biens ou services prennent une place importante dans la vie des individus. À ce sujet, tout un courant de littérature a pris naissance autour de la socialisation organisationnelle, dont nous exposerons les principes dans les prochains paragraphes.

À cette étape toutefois, il est opportun de faire la différence entre la socialisation organisationnelle et sa cousine, la socialisation professionnelle. Cette dernière forme de socialisation fut principalement explorée par Claude Dubar dans son ouvrage intitulé « La Socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles » (Dubar, 1996). La socialisation dite professionnelle s'intéresse surtout à la formation des identités, à l'acquisition des comportements attendus dans une profession, des valeurs et des normes à respecter de la part des individus. L'exemple le plus utilisé est celui de l'accession à la profession de médecin qui passe par un cheminement universitaire, certes, mais aussi par l'internat, lieu d'apprentissage par excellence des « comportements prescrits, préférés, permis ou interdits » (Darmon, 2006). En somme, on apprend au nouveau venu le code d'éthique et le système de valeurs à respecter pour faire partie du clan et y demeurer. La socialisation professionnelle se

situe donc davantage du côté des professions, à leur accès et aux rites devant être respectés pour en faire partie.

La socialisation organisationnelle, elle, s'intéresse plutôt aux transitions de carrière des individus dans et entre organisations.

### *1.3.1.2. La socialisation appliquée à la gestion*

Edgar Schein a été le premier à introduire la socialisation organisationnelle comme champ d'études en la définissant comme étant « le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans ses sous-unités<sup>3</sup> » (Schein, 1968, p. 221). Selon Schein, la socialisation est un processus qui permet au nouveau membre d'une organisation d'apprendre le système de valeurs, les normes et les comportements attendus de la société, de l'organisation ou du groupe à l'intérieur duquel il entre. En somme, le processus est similaire au processus de socialisation tel que décrit par Durkheim plus tôt, à l'exception près qu'il s'applique dans un milieu retreint auquel l'individu se soumet par le biais du contrat de travail. L'apprentissage, tel que décrit par Schein, réfère aux objectifs poursuivis par l'organisation, aux manières d'atteindre ces objectifs, aux responsabilités de l'individu et aux comportements requis quant à son rôle dans l'organisation et les règles qui permettent à l'organisation de maintenir son identité et son intégrité. Le résultat de cet apprentissage est l'adhésion au groupe. Schein pose alors le postulat que c'est l'organisation qui moule ses nouveaux membres et que ces derniers, même s'ils se différencient par leur personnalité, n'ont que peu de choses à voir dans le résultat de la socialisation. Ce dernier représente le résultat de la socialisation sur une droite graduée comportant deux extrêmes qui constituent « l'échec » de la socialisation pour une organisation : la non-conformité et l'extra conformité. L'idéal étant « l'individualisme créatif », qui se positionne au milieu de ces deux pôles. La non-conformité est assimilée à l'individu qui rejette les valeurs et normes de base du groupe auquel il appartient (par exemple, l'individu rejette les valeurs essentielles de l'organisation que sont le profit, la compétition et le libre marché). A contrario, l'extra conformiste accepte toutes les normes et valeurs de

---

<sup>3</sup> Notre traduction

l'organisation, ce qui refoule toute forme de créativité. La situation recherchée est de tendre vers une adhésion aux valeurs essentielles de l'organisation, tout en conservant l'individualité de la personne.

Un peu plus tard, Feldman (1976) élabore une théorie qui fait encore généralement consensus dans la communauté scientifique pour décrire les étapes de la socialisation organisationnelle d'un individu (Bauer et coll., 1998). Il inclut dans son étude une perspective nouvelle, soit une vision plus proche de l'individu qu'il considère comme actif au processus de socialisation. Tandis que Schein conceptualise l'organisation comme jouant un rôle prédominant auprès de l'individu et que celui-ci est en mode réactif plutôt que proactif, Feldman s'intéresse plutôt aux perceptions de l'individu envers l'organisation. Il représente le processus de socialisation comme étant linéaire et comportant trois stades (figure 2). Ces stades constituent le passage du statut « *d'outsider* » à celui « *d'insider* ». Le premier, la *stade anticipatoire*, se situe entre le moment où le candidat reçoit une convocation d'entrevue et l'entrée en emploi. La personne présélectionnée possède alors des présupposés à propos de l'organisation et se forme des attentes sur le travail qui l'attend, sur les collègues et son futur rôle. C'est une phase imaginaire où une vision se crée relativement aux responsabilités futures, au statut qu'apportera le nouvel emploi, ainsi qu'aux possibles désagréments.

Figure 2 - Processus de socialisation organisationnelle selon Feldman (1976)



L'*accommodation* est le deuxième stade durant lequel la personne recrutée confirme ou infirme ses attentes, et œuvre à devenir un membre à part entière de l'organisation et à participer à son succès. Elle passe de « quelqu'un de l'extérieur » (*outsider*) à initiée (*insider*). Cette période débute dès les premiers jours avec l'accueil et l'orientation, pour se poursuivre avec l'initiation aux tâches et au groupe de travail. Plus le temps passe, plus le rôle se précise : progressivement, la recrue est en mesure de situer son travail et sa position à la fois dans la structure organisationnelle et à l'intérieur du processus de production (Saba et coll., 2008). Ce stade est plus communément appelé celui de l'intégration.

Enfin, l'*accommodation* est suivie par le stade d'*ajustement au rôle*. Les tâches, la fonction, les collègues, les différents groupes et jeux de pouvoir à l'interne sont alors choses connues. Cette dernière étape consiste à fixer les règles du jeu pour la personne, à délimiter les frontières. Davantage en possession de ses moyens, l'individu pose les bornes qui façonneront ses interactions à l'interne (accepter des tâches supplémentaires ou non, décider de la priorité accordée aux tâches, consentir ou non à collaborer avec d'autres groupes, etc.), mais aussi à l'externe (décider de l'importance accordée à son travail dans sa vie personnelle).

Tout au long du processus, le travailleur recherche de l'information. Cette quête diminue progressivement lorsque débute le stade d'*ajustement au rôle*, mais demeure néanmoins une activité centrale tout au long de la socialisation. Les techniques de travail, les normes à respecter, les ragots, les rétroactions (*feedback*), etc. sont toutes des informations nécessaires à l'adaptation aux comportements et attitudes attendues de la part de l'organisation (Griffin et coll., 2000).

La socialisation chez le travailleur est considérée comme complétée lorsque tous les stades sont franchis et que l'arbitrage des conflits liés au rôle est réussi. Le rôle adopté doit satisfaire à la fois les attentes de l'organisation, mais aussi celles du travailleur et de son entourage. Un employé étant incapable de justifier les longues heures passées au bureau auprès de sa famille et n'ayant aucune emprise sur sa charge de travail sera porté à se questionner quant à son avenir professionnel ou familial.

Comme il en a déjà été question, le stade de l'*accommodation* constitue l'étape la plus cruciale de tout le processus de socialisation. Ce stade comporte les différentes

pratiques d'intégration que mettent en œuvre parfois consciemment ou inconsciemment les organisations. Tout un courant de recherche s'est penché sur cette étape de la socialisation et des tactiques ont été développées afin « d'inculquer aux recrues les valeurs et comportements nécessaires pour leur permettre de tenir efficacement les différents rôles confiés par l'organisation » (Van Maanen et Schein, 1979)<sup>4</sup>.

Schein, en collaboration avec John E. Van Maanen, établissent en 1979 les bases d'une théorie qui est encore d'actualité de nos jours. Intitulé *Toward a Theory of Organizational Socialization* (Van Maanen et Schein, 1979), l'ouvrage fait école dans le domaine qui, jusqu'alors, souffrait d'une absence de modèle théorique qui puisse être exploité. À l'image du premier ouvrage de Schein (1968), les auteurs prennent en compte l'individu dans la mesure où celui-ci expérimente différentes phases de transition lorsqu'il entre dans une nouvelle organisation. L'individu et ses états d'esprit font partie de leur a priori, mais l'étude des effets ou de l'influence de ceux-ci sur le déroulement de la socialisation est écartée. S'ils tentent d'expliquer la raison qui pousse un individu à vouloir s'intégrer à un nouveau groupe, aux nouvelles façons de faire et aux nouvelles règles, ce sont surtout les résultats produits qui les intéressent. Ils confirment d'ailleurs cette position dans leur définition d'une tactique de socialisation :

« [it] refers to the ways in which the experiences of individuals in transition from one role to another are structured for them by others in the organization. These tactics may be selected consciously by the management of an organization [...] or they may be selected unconsciously » (Van Maanen et Schein, 1979, p. 230).

Selon leur interprétation, l'individu possède un rôle passif dans le processus. L'organisation, par le biais du management, régule en quelque sorte le processus de socialisation par les tactiques employées. À noter le caractère conscient ou non du choix des tactiques : tandis que la formation est perçue comme une tactique consciente, une méthode comme celle du « *sink or swim* » apparaît plus comme étant une tradition inconsciente, une méthode qui s'est perpétuée avec le temps.

Les différentes tactiques se classent en six dimensions bipolaires qui constituent des extrêmes que nous reprendrons individuellement dans les paragraphes qui suivent :

---

<sup>4</sup> Notre traduction



- a) Socialisation collective versus individuelle
- b) Socialisation formelle versus informelle
- c) Socialisation séquentielle versus aléatoire
- d) Socialisation fixe versus variable
- e) Socialisation en série versus cas par cas
- f) Socialisation de renforcement versus de remise en question.

Les deux premières tactiques (a et b) réfèrent au contexte dans lequel l'organisation fournit de l'information aux employés. Les deux suivantes (c et d) impliquent le contenu de l'information qui est véhiculée aux employés. Enfin, les deux dernières (e et f) réfèrent à la stratégie d'intégration sociale des employés mise en place par l'organisation.

Une revue des principaux modèles de la socialisation organisationnelle est présentée au tableau 2, suivi par la description détaillée des six dimensions.

Tableau 2 - Principaux modèles théoriques de la socialisation organisationnelle

Type	Auteur(s)	Dimensions	Indicateurs	Variables de résultats
Les modèles «processus»				
Modèle par étape	Feldman (1976)	Étape anticipatoire Étape d'ajustement mutuel Étape de gestion des rôles	Données déclaratives : le réalisme des attentes, la congruence de l'évaluation, la définition du rôle, la résolution des rôles conflictuels, la résolution des conflits/vie privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Engagement au travail</li> <li>• Motivation au travail</li> </ul>
Les modèles «contenu»				
Domaines de socialisation	Schein (1968) Feldman (1981) Fisher (1986)	Apprentissage de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation</li> <li>• L'équipe</li> <li>• Le travail</li> <li>• Soi-même</li> </ul>	Maîtrise perçue des points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance</li> <li>• Pouvoir</li> <li>• Langage</li> <li>• Relations humaines</li> <li>• Valeurs organisationnelles</li> <li>• Histoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrichissement</li> <li>• Satisfaction au travail</li> <li>• Pas de problèmes d'identité</li> <li>• Adaptation</li> <li>• Engagement</li> </ul>
Les modèles explicatifs				
Tactiques organisationnelles	Van Maanen et Schein (1979)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collective/individuelle</li> <li>• Formelle/informelle</li> <li>• Séquentielle/aléatoire</li> <li>• Fixe/variable</li> <li>• En série/au cas par cas</li> <li>• De renforcement/de remise en question</li> </ul>	Dans la plupart des études : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction au travail</li> <li>• Intention de quitter</li> <li>• Engagement</li> <li>• Orientation et rôle</li> <li>• Conflit de rôles</li> <li>• Ambiguïté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction au travail</li> <li>• Intention de quitter</li> <li>• Engagement</li> <li>• Orientation de rôle</li> <li>• Conflit de rôles</li> <li>• Ambiguïté</li> </ul>

Tableau adapté de Fabre (2004)

### **a) Socialisation collective versus individuelle**

Les tactiques dites collectives ont pour objectif de regrouper les recrues afin de leur faire vivre une expérience et une socialisation commune. On retrouve ce processus dans les organisations qui recrutent massivement dans un même métier, particulièrement au niveau technique ou les emplois dans la production. Cette tactique aide à développer l'identité, la solidarité et la loyauté entre les membres du groupe. Elle aide aussi à maintenir le *statu quo* dans l'organisation en trempant lentement mais sûrement les recrues dans les valeurs et les normes auxquelles elles devront se conformer. L'effet de groupe, en exerçant une contrainte à l'initiative individuelle, est aussi partie prenante à ce processus de transfert et de renforcement des valeurs et normes existantes qui conduisent vers un résultat à tendance nettement conservatrice.

À l'opposé, la socialisation individuelle procure aux recrues un ensemble unique d'apprentissages et d'expériences. On encourage la redéfinition du rôle à travers l'expérimentation des nouvelles responsabilités. Les métiers visés par ce type de socialisation sont plutôt apparentés aux professions comportant un niveau de complexité moyen ou élevé. L'appropriation du rôle et des spécificités opérationnelles est perçue comme étant plus importante que l'identité collective ou l'adhésion inconditionnelle aux valeurs et aux normes de l'organisation. En conséquence, cette tactique serait génératrice d'innovation puisque l'individu est incité à se questionner sur le travail à faire et aux façons de l'accomplir.

### **b) Socialisation formelle versus informelle**

Les tactiques de socialisation formelles concourent à reproduire fidèlement les rôles, la culture, les rites et les façons de faire des organisations. On retrouve ce type de socialisation dans les académies de police, dans les écoles professionnelles, les facultés de médecine et toutes les sortes d'internat ou de période d'apprentissage structuré préalable à l'emploi. Durant cette période, les recrues sont isolées des membres réguliers de l'organisation et doivent passer à travers un processus conçu spécialement pour eux. L'accent est mis sur les attitudes, les valeurs et le protocole à respecter plutôt que sur les actes à poser. Généralement, la nature du travail qui sera par la suite exercé comporte des risques élevés pour l'apprenant, les collègues, l'organisation ou les clients de l'organisation.

À l'opposé, les tactiques informelles sont associées au laisser-faire, à l'apprentissage sur le tas. L'apprentissage du nouveau rôle tient plus aux essais-erreurs qu'à une planification soignée. Les erreurs commises à l'occasion d'une socialisation informelle sont cependant plus sérieuses et coûteuses, notamment parce qu'elles surviennent lors du « vrai » travail. Van Maanen et Schein (1979) donnent l'exemple d'un patrouilleur qui panique lors d'une altercation dans un bar et n'est pas en mesure d'aider son partenaire à maîtriser la situation : cette recrue risque ensuite d'être ostracisée dans son équipe. C'est pourquoi les académies de police existent et simulent ce genre de situations.

### **c) Socialisation séquentielle versus aléatoire**

Le degré auquel l'organisation spécifie les étapes d'accession à un rôle donné détermine si l'on est en présence de tactiques séquentielles ou aléatoires. Par exemple, l'armée utilise une tactique fortement séquentielle où la recrue sait exactement à quoi s'attendre pour parvenir au rang de caporal, de sergent, d'adjudant, etc. La frontière entre chaque stade est connue et comporte des responsabilités et des tâches spécifiques. Il est nécessaire d'avoir complété les exigences d'un niveau avant de pouvoir passer à l'autre, ce qui contribue à préserver un concept d'autorité et de respect de la hiérarchie. Cette façon de socialiser les nouveaux employés contribue à perpétuer la tradition organisationnelle.

L'autre type de socialisation associé est appelé aléatoire. Comme son nom le dit, aucune étape préalable n'est définie à l'avance pour atteindre un rôle particulier dans l'organisation. Le plus souvent, un directeur général est passé par un parcours insolite, de son premier poste comme analyste junior à celui de chef du service d'une unité de production à directeur d'une succursale à celui de directeur général. Ce parcours n'est d'ailleurs pas uniquement concentré chez un même employeur et n'a pas fait l'objet d'une planification méticuleuse. Ce type de tactique comprend des étapes qui sont inconnues d'avance, ambiguës ou continuellement en changement. La recrue est exposée à une variété de points de vue et de perceptions concernant le rôle visé. Cette diversité d'opinions et d'expérience tend à produire de l'innovation dans les rôles détenus par ces individus.

#### **d) Socialisation fixe versus variable**

Le temps joue ici un rôle prédominant. Une tactique de socialisation fixe implique que l'organisation a défini une période plus ou moins précise par laquelle la recrue devra passer avant de gravir le prochain échelon. Cette période transitoire est connue par la recrue et les employés et consiste à passer un temps minimum dans une fonction avant d'atteindre la prochaine. Certains programmes accélérés pour apprentis gestionnaires nécessitent une rotation dans les fonctions à intervalles annuels réguliers afin d'explorer plusieurs aspects de l'organisation. L'atteinte du rôle visé dans ce cas est tributaire d'un certain nombre d'années.

Autrement, une tactique de socialisation variable se traduit en une absence d'indices de la part de l'organisation quant au temps requis pour atteindre le stade suivant. Malgré l'exemple donné précédemment, la majorité des carrières dans les organisations suivent une tactique variable, puisqu'il existe trop de facteurs incertains pour prévoir un tracé fixe dans le temps. L'état de l'économie et le taux de roulement des gestionnaires supérieurs sont les principaux facteurs qui déterminent généralement le moment de la promotion ou du passage d'un rôle à un autre.

#### **e) Socialisation en série versus cas par cas**

Certaines organisations ont l'habitude d'associer systématiquement les nouvelles recrues avec des employés d'expérience pour une certaine période de temps. Cette tactique appelée socialisation en série vise la reproduction des comportements, des procédures, du rôle ainsi qu'une compréhension et une acceptation des valeurs, habiletés et attitudes qui sont attendues de la part des acteurs de l'organisation. Dans certains corps d'emploi comme les infirmières, les médecins et les policiers, c'est la société d'appartenance en entier qui s'attend à retrouver les comportements associés au corps d'emploi. Une socialisation en série vise à produire dans l'organisation une stabilité intergénérationnelle et une image anticipatoire sécurisante et stable de l'avenir. La recrue est en mesure de voir dans l'employé d'expérience ce qui l'attend dans le futur. Cette perspective comporte toutefois le risque que l'image projetée par le vétéran ne soit pas désirable pour la recrue et qu'elle produise l'effet inverse, soit d'inciter à fuir la situation anticipée.

Lorsqu'il y a absence de prédécesseur ou d'un modèle semblable dans l'organisation, la socialisation est au cas par cas. L'apprentissage doit alors s'effectuer sur le tas, autant en ce qui concerne la tâche que le rôle, les comportements à adopter et les procédures à suivre. Ce type de socialisation est parfois volontaire, comme dans le cas de changements organisationnels, car il est générateur d'innovation. Dans certains cas, ce type de socialisation est générateur d'anxiété et de stress chez le nouvel arrivant dès lors qu'il est laissé seul avec ses tâches à effectuer sans posséder de référentiel.

#### **f) Socialisation de renforcement versus de remise en question**

Les tactiques de renforcement et de remise en question sont liées aux caractéristiques personnelles d'une recrue. En mode renforcement, ces caractéristiques personnelles sont mises à l'avant-plan et sont perçues comme un apport à l'organisation. L'authenticité de l'individu est valorisée et ses valeurs et habiletés sont mises à profit. Par cette méthode, l'organisation s'assure de faciliter l'appropriation par la recrue de son nouveau rôle et favorise une orientation vers l'innovation.

À l'autre extrémité, la socialisation par la remise en question cherche avant tout à "casser" la recrue aux modes de fonctionnement et aux valeurs ayant cours dans l'organisation. Par cette tactique, l'organisation cherche à refaçonner certaines caractéristiques personnelles de l'individu et à le mouler à ses présupposés. L'accession au rôle et à l'identité visée se fait par l'intermédiaire d'un rite de passage obligatoire. Les organisations les plus représentatives qui utilisent cette tactique sont sans doute l'armée, les ordres religieux et les corps policiers.

Quelque soit la tactique utilisée, elle représente un ensemble donné d'actions qui influencent l'individu en transition d'emploi et produit une réponse qui tend soit vers l'innovation ou le conservatisme. Ces résultats se rapprochent de ceux qu'expliquaient Schein en 1968 sans toutefois conserver la notion de l'individu rebelle caractérisé par le non-conformisme et les difficultés d'intégration. Van Maanen et Schein (1979) expliquent les résultats de la socialisation comme pouvant se placer sur un axe bipolaire avec, à une extrémité une réponse conservatrice de la part de la recrue et de l'autre, une réponse innovatrice. Ce dernier type se décline en deux catégories, dont l'innovation dans le contenu où l'effort de la recrue est dirigé

vers la recherche de nouveaux savoirs ou de nouvelles informations afin d'améliorer les moyens de remplir son rôle organisationnel. L'innovation dans le rôle constitue la deuxième forme et la plus extrême, car dans ce cas l'individu rejette les présupposés de l'organisation concernant son rôle et cherche à les modifier.

Dans leur analyse, les auteurs conviennent que le résultat de la socialisation ne tient pas uniquement aux tactiques employées par l'organisation. L'expérience passée des individus, leurs valeurs et types de personnalité ont nécessairement une influence sur le résultat. Toutefois, ces facteurs vont bien au-delà de l'analyse organisationnelle et du processus de socialisation en lui-même qui est l'objet de l'ouvrage (Van Maanen et Schein, 1979, pp. 229-230).

### 1.3.2. Résultats de la socialisation organisationnelle

En 1986, Gareth Jones reprend les six tactiques développées par Van Maanen et Schein et les utilise dans le cadre d'une étude sur la socialisation organisationnelle. Jones reprend le cadre théorique tel qu'avancé par ses prédécesseurs et y ajoute des regroupements. Il classe les tactiques informelles, variables, aléatoires, au cas par cas et de remise en question comme étant un ensemble de processus *individualisé*. Au contraire, les tactiques se situant à l'autre extrémité de l'axe se définissent plutôt comme *institutionnalisés*. Ce regroupement aide à capturer l'effet du continuum du modèle et facilite la compréhension, comme c'est le cas au tableau 3. Ainsi, on peut entrevoir que les tactiques institutionnalisées sont en général plus structurées et initiées par l'organisation (Cardinald, 2006), tandis que les tactiques individualisées reflètent une absence de structure et sont initiées par les employés eux-mêmes (Ashforth et Saks, 1996).

Tableau 3 - Classification des tactiques de socialisation organisationnelle

<b>Institutionnalisé</b>		<b>Individualisé</b>
<b>Collectif</b> Ensemble d'expériences communes		<b>Individuel</b> Expérience propre à chaque recrue
<b>Formel</b> Isolement durant la période de socialisation		<b>Informel</b> Intégration dans l'équipe de travail
<b>Séquentiel</b> Étapes bien délimitées		<b>Aléatoire</b> Étapes non définies, variables
<b>Fixe</b> Progression définie dans le temps		<b>Variable</b> Progression selon expérience et capacités
<b>En série</b> Jumelage avec un travailleur d'expérience		<b>Cas par cas</b> Absence de modèle, non reproduction des rôles
<b>Renforcement</b> Validation et renforcement identitaire de la recrue		<b>Remise en question</b> Questionnement identitaire, redéfinition du soi

Une tactique de socialisation *institutionnalisée* engendre une réponse standardisée ainsi qu'une attitude conservatrice quant au rôle qu'est appelé à jouer la recrue (Van Maanen et Schein, 1979). Caractérisée par une acceptation passive des nouvelles tâches, enseignées par les plus anciens, cette stratégie incite à maintenir le statu quo en perpétuant les valeurs, les normes et les attitudes existantes. Les réponses offertes aux problèmes sont prévisibles et en accord avec les standards de l'organisation. Structurée et formalisée, cette forme de socialisation incite à rechercher de la rétroaction (*feedback*), à construire des relations et à échanger avec les collègues (Gruman et coll., 2006). À court terme, les pratiques collectives, formelles, séquentielles, fixes, en série et de renforcement contribuent à une meilleure connaissance du rôle et des responsabilités, à l'atténuation de l'incertitude et du stress (Jones, 1986). En fournissant un environnement social et organisationnel qui soutient l'employé dès son arrivée, les tactiques institutionnalisées aideraient les recrues à s'ajuster plus rapidement au poste et à



stimuler l'attachement à l'organisation (King et coll., 2005). Cependant, ses effets sur une main-d'œuvre diversifiée sont anticipés comme néfastes, car elles ont comme finalité l'assimilation des individus aux valeurs et croyances partagées par la majorité et produiraient des effets négatifs au niveau du taux de roulement et des conflits (McMillan-Capehart, 2005). À l'inverse, les organisations qui ont peu de minorités dans leurs rangs seraient gagnantes à utiliser cet ensemble de tactiques qui favoriserait à long terme la satisfaction au travail, la loyauté, l'identification à l'organisation et l'intention de rester (Ashford et Saks, 1996).

Les tactiques de socialisation *individualisées* encouragent la recrue à faire ses propres expériences, à nouer elle-même des liens avec ses nouveaux collègues. L'individu possède de la latitude quant au rôle qu'il doit jouer et à la manière dont il l'exerce. Ce type de socialisation incite le développement de réponses individuelles et originales aux problèmes posés, délaissant la conformité au profit de l'innovation. Une tendance à la performance caractérise ce type de socialisation, où les contraintes fixées par les pratiques institutionnalisées sont peu présentes. Les pratiques individualisées de socialisation sont associées à de hauts degrés de conflit et d'ambiguïté dans le rôle et le contraire est aussi vrai pour les pratiques institutionnalisées (Jones, 1986). De hauts degrés de conflit et d'ambiguïté seraient précurseurs d'innovation dans le rôle joué par la recrue, la forçant à repenser les façons de faire et à mener les collègues à questionner leurs propres façons de faire. Ce gain en innovation se trouverait par ailleurs contrebalancé par une perte au niveau de l'engagement et de l'identification du travailleur à l'organisation, ce qui risque de provoquer un taux de roulement plus élevé (Allen et Meyer, 1990).

Les organisations ayant à leur actif beaucoup de membres issus de cultures différentes auraient apparemment avantage à adopter des tactiques de socialisation individualisées. Celles-ci seraient toutes indiquées, car elles encourageraient les employés à s'appuyer sur leurs expériences, leurs croyances et valeurs pour résoudre les problèmes et prendre des décisions (McMillan-Capehart, 2005). Ce type de socialisation incite les employés à apprécier les croyances et les valeurs individuelles diverses. Ce serait la meilleure façon pour une organisation de devenir un milieu multiculturel, où tous les membres et leurs cultures sont appréciés et utilisés pour atteindre les objectifs organisationnels (Richard et Grimes, 1996). Ce courant de pensée, dont Taylor Cox est l'auteur le plus prolifique, laisse entrevoir

qu'une organisation est gagnante à promouvoir le multiculturalisme, notamment en termes d'idées et de points de vue différents, de décision créative et de développement de nouveaux segments de marché (Cox et Blake, 1991). Les bienfaits s'étendraient aussi à la santé des employés en augmentant la zone de confort, la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de rester.

La littérature sur les résultats des tactiques de socialisation se concentre surtout sur les attitudes et les comportements des recrues (King et coll., 2005). La satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation et l'intention de quitter sont parmi les effets les plus documentés (Feldman, 1989; Okpara, 2007; Saks and Ashforth, 1997). L'intention de quitter constitue, dans ce genre d'études, une fin en soi, la dernière variable sur laquelle on mesure l'effet des autres. En lien avec la socialisation organisationnelle, Jones (1986) de même qu'Ashforth et Saks (1996) ont pu constater dans leurs études sur les effets de la socialisation que plus les tactiques d'une organisation tendaient vers l'institutionnalisation, plus la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel étaient grands et plus l'intention de quitter était faible.

L'engagement organisationnel et la satisfaction au travail sont perçus comme étant des antécédents directs du roulement des employés dans les organisations. Ils sont du moins les plus documentés à cet effet (Arnold et Feldman, 1982; Farkas et Tetrick, 1989; Williams et Hazer, 1986). Un débat a cours au sujet de l'influence de l'engagement organisationnel sur la satisfaction au travail et vice versa. Rappelons que la satisfaction au travail est définie comme les sentiments qu'une personne entretient envers son expérience actuelle de travail, comparée aux expériences passées, à ses attentes et aux alternatives possibles (Robbins, 1998).

Les études sur les liens entre ces variables sont contradictoires. Pendant que l'une établit un lien de cause à effet entre la satisfaction et l'engagement (Williams et Hazer, 1986), une autre prouve le contraire à savoir que l'engagement est plutôt une cause de la satisfaction au travail (Bateman et Strasser, 1984). Curry et coll. (1986) sont venus compléter le portrait en avançant qu'il n'y a aucun lien de causalité ni dans un sens, ni dans l'autre. Dans une étude sur l'ordre d'alignement des variables de stress, de satisfaction au travail, d'engagement et d'intention de quitter, Elangovan (2001) a découvert que seul l'engagement envers l'organisation avait un lien négatif très fort

avec l'intention de quitter, propos confirmés par Lawrence, Bhagat et O'Connor (1981). De son côté, la satisfaction au travail n'aurait aucun effet direct sur l'intention de quitter. Elangovan va même jusqu'à dire que faire un lien direct entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter serait une hypothèse fallacieuse.

#### *1.3.2.1. L'engagement organisationnel*

L'engagement organisationnel peut être défini comme le degré auquel un employé s'identifie et s'implique dans une organisation (Curry et coll., 1986). L'engagement envers l'organisation est fortement lié à l'intention de quitter d'un employé (Lawrence et coll., 1981). L'engagement se concrétise en une propension moindre à vouloir quitter l'organisation, mais aussi en une meilleure performance et une baisse du stress (Okpara, 2007).

Enfin, Elangovan (2001) est venu confirmer le lien entre l'engagement et l'intention de quitter en mesurant l'influence inverse entre les deux variables. Les résultats démontrent que dès qu'un employé a l'intention de quitter son organisation, son engagement envers celle-ci tend à diminuer.

#### *1.3.2.2. L'intention de quitter*

L'intention de quitter d'un employé est probablement le facteur le plus important et le plus immédiat du roulement de main-d'œuvre dans les organisations (Bluedorn, 1982; Mitchell, 1981; Mobley et coll., 1979). L'intention de quitter est la représentation d'une attitude ou une manifestation cognitive du comportement décisionnel de quitter d'un employé (Elangovan, 2001) et une variable prédictive du taux de roulement des employés dans une organisation (Korte, 2009).

En lien avec la socialisation organisationnelle, nous pouvons associer les tactiques dites institutionnalisées à une meilleure connaissance du rôle et des responsabilités, à l'atténuation de l'incertitude et du stress (Jones, 1986), contribuant à stimuler l'engagement et à favoriser l'intention de rester

(Ashforth et Saks, 1996; King et coll., 2005). Les tactiques individualisées auraient l'effet contraire sur l'engagement envers l'organisation et défavoriseraient du même coup l'intention de rester (Allen et Meyer, 1990).

Ces résultats appliqués au secteur des TIC laissent perplexes. Il est certain que le résultat du type « innovation » est des plus désirables dans le contexte d'une industrie axée sur le savoir et la technologie. Or, la tactique qui mène à cette forme de résultats est en même temps celle qui néglige le plus l'engagement de l'employé envers l'organisation. Combiné à la tendance qu'ont les travailleurs du secteur des TIC à s'identifier davantage à leur profession qu'à l'organisation qui les embauche (Capelli, 2000; Feldman, 2000), on peut se poser la question à savoir si les organisations qui évoluent dans ce secteur sont condamnées à sacrifier le roulement de la main-d'œuvre au profit de l'innovation.

#### **1.4. Question et objectifs de recherche**

Après avoir passé en revue les caractéristiques de la diversité en milieu de travail et les principaux travaux sur la socialisation des nouveaux employés en lien avec le roulement de main-d'œuvre, nous voici rendus à situer notre recherche à l'intérieur de ce cadre. Auparavant, nous considérerons certaines critiques à propos de la théorie de la socialisation, telle que développée par Van Maanen et Schein.

La socialisation organisationnelle comporte deux perspectives qui ont longtemps été étudiées chacune de leur côté : la perspective organisationnelle et individuelle. C'est d'ailleurs un reproche qui est fait aux théoriciens de la socialisation organisationnelle d'avoir écarté l'individu comme acteur de sa socialisation au profit des processus organisationnels (Lacaze et Fabre, 2005). Ces mêmes auteurs dirigent une critique envers les extrants mesurés de la socialisation organisationnelle. La mesure est souvent effectuée lors des premiers temps de l'intégration dans un nouvel emploi : les études longitudinales sont plutôt rares. Or, dans leur méta-analyse, Bauer et coll. (1998), sont plutôt de l'avis contraire en affirmant que plus de 70 % des études réalisées dans le domaine de la socialisation organisationnelle depuis 1986 sont de nature longitudinale. D'autres critiquent le caractère générique des tactiques de socialisation telles que présentées par Van Maanen et Schein. On reproche

notamment qu'il n'y a pas eu de transposition entre les procédures théoriques de la socialisation et les pratiques concrètes de gestion (Perrot et coll., 2005).

La présente étude n'a pas comme ambition de répondre à toutes ces critiques. Cependant, l'organisation joue certainement un rôle décisif sur la socialisation des employés en mettant en place (ou non) des mécanismes d'intégration à l'entrée. Il est donc compréhensible que beaucoup d'études se soient penchées sur la perspective organisationnelle, au détriment de l'individu. Concernant l'aspect longitudinal, il est certain que dans le cadre d'une étude plus vaste il aurait été intéressant de s'arrêter au caractère temporel. Toutefois, comparativement à la majorité des études effectuées sur le sujet (Bauer et coll., 1998), celle-ci fut menée à l'intérieur d'organisations privées qui ont bien voulu nous accorder de leur temps. Il aurait certainement été plus facile de se concentrer sur une population étudiante, mais comme le souligne Bauer et coll., on peut se permettre de questionner la validité externe des résultats de ces études (p. 158).

#### 1.4.1. Pertinence et objectifs de la recherche

La problématique étudiée dans cette recherche, l'intégration professionnelle des travailleurs immigrants, est issue d'une préoccupation grandissante dans les organisations. Celles-ci sont confrontées au besoin de suppléer au manque de main-d'œuvre par le biais de voies non traditionnelles de recrutement, notamment à l'international. Dans la région de Québec, trois missions de recrutement ont été organisées jusqu'à maintenant par l'organisme Pôle Chaudière-Appalaches auxquelles ont participé une vingtaine d'organisations. Ces missions ont permis d'amener à Québec, depuis mars 2008, près de 160 travailleurs ainsi que leurs familles (1888Mevoilà, 2009). Ces missions, si elles permettent d'aller chercher des compétences rares sur le marché, sont aussi une occasion pour les organisations de réfléchir sur les moyens qu'elles devront déployer pour intégrer et retenir ces recrues.

Notre recherche s'inscrit donc dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre locale, situé dans la région de la Capitale-Nationale, où les employeurs déploient beaucoup d'efforts pour recruter du personnel spécialisé. Il sera donc pertinent pour eux de

constater les efforts mis en œuvre par les organisations à l'étude. Les différentes pratiques recensées ainsi que les tactiques générales de socialisation pourront éventuellement inspirer l'élaboration de politiques d'intégration ou de gestion de la diversité.

Sur le plan académique, cette recherche vient répondre à un manque d'études empiriques dans le domaine de la socialisation organisationnelle en lien avec la diversité de la main-d'œuvre. Il y a en effet peu d'études qui se sont penchées sur cette facette de la socialisation (Bauer et coll., 1998).

Nous posons donc, à cette étape, notre question de recherche qui guidera la réalisation de cet ouvrage. Celle-ci est divisée en deux.

1- Quelle est l'influence des tactiques de socialisation organisationnelle utilisées dans les organisations en TIC sur la durabilité perçue du lien d'emploi des travailleurs immigrants ?

Cette première partie de la question de recherche s'intéresse à la recension des différentes tactiques de socialisation qu'emploient les organisations et au lien positif ou négatif que ces tactiques exercent sur l'intention de quitter des travailleurs immigrants. Nous espérons ainsi confirmer ou infirmer les recherches qui avancent que les tactiques de socialisation institutionnalisées vont de pair avec la rétention des employés (Jones, 1986; Van Maanen et Schein, 1979), ou au contraire que les tactiques de socialisation individuelles seraient les plus appropriées pour les individus issus de minorités (McMillan-Capehart, 2005).

2- Quelles sont les meilleures pratiques d'intégration ?

Dans un deuxième temps, notre question de recherche nous portera à explorer et analyser les principales pratiques d'intégration qui, aux dires des participants interviewés, les ont le plus aidés dans leur intégration à leur nouvel emploi.

## CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE, ANALYSE ET TERRAIN À L'ÉTUDE

Nous exposons à l'intérieur de ce chapitre la méthode de recherche retenue dans le cadre de notre étude ainsi que la façon dont les données ont été recueillies. La deuxième partie du chapitre est consacrée à la présentation du terrain à l'intérieur duquel l'étude fut menée, pour enfin présenter le cadre d'analyse.

### 2.1. Méthodologie de recherche

Dans un premier temps, l'approche méthodologique retenue sera légitimée en regard de l'étude. La seconde partie se penche sur la mise en œuvre ainsi que les modifications qui durent être apportées pour s'ajuster à la réalité du terrain à l'étude.

#### 2.1.1. L'étude de cas

Yin (1994) décrit l'étude de cas comme une méthode pertinente à la compréhension des phénomènes sociaux contemporains. D'autres affirment que cette méthode est quelque peu limitative puisqu'elle a peu contribué au champ des relations industrielles, notamment dans les études portant sur le syndicalisme et le management (Kitay, 1998, p. 102), mais qu'elle serait particulièrement appropriée lors d'analyses organisationnelles, vu la complexité et la subjectivité des mécanismes internes. En ce sens, l'étude de cas est « une stratégie qui permet d'étudier un ou plusieurs phénomènes sociaux et de comprendre ou expliquer le phénomène en le situant dans son contexte » (Ibid., p. 103)<sup>5</sup>.

L'étude de cas ne possède aucune technique ou cheminement spécifique à respecter, ce qui lui vaut plusieurs critiques quant à sa rigueur scientifique. Huberman et Miles (1991) citent quelques problèmes relatifs aux études qualitatives en général, dont la question de l'échantillonnage à savoir, les cas sélectionnés sont-ils bien représentatifs de l'ensemble qu'ils prétendent représenter? Quel est le degré de généralisabilité qui en dérive ? Ces questions sont aussi soulevées par Yin, qui y répond en faisant valoir que

---

<sup>5</sup> Notre traduction

les études de cas ne servent pas à généraliser les particularités d'un échantillon à une population donnée, mais bien à développer et à généraliser une théorie applicable à un ensemble. La nuance porte sur la généralisation qui est d'ordre analytique et non statistique (Yin, 1994, p. 10).

Il n'existe pas de règles de base acceptées par tous pour concevoir les études de cas; sa mise en œuvre relèverait même d'une approche plutôt intuitive (Huberman et Miles, 1991, p. 23). Il est d'ailleurs difficile sinon impossible de reproduire une étude de cas, occasionnant par le fait même un accroc à la fidélité d'un point de vue purement scientifique (Kirk et Miller, 1986).

Pour faire face à ces défis, la solution la plus fréquente consiste à documenter le plus possible les démarches entreprises, les techniques empruntées ainsi que les caractéristiques et la provenance des sources de données (Kitay, 1998, p. 112).

Selon Roy (2003), il existerait 3 types d'études de cas dans le domaine de la recherche sociale. Une première approche est dite monographique et veut décrire de manière exhaustive un cas en particulier, tandis qu'une autre approche nommée «l'étude de sujets individuels» appartient plus au domaine de la psychologie en documentant par exemple le traitement d'un sujet en particulier. Enfin, le troisième type est celui que reprend la présente étude. L'étude de cas comparative tend à sélectionner des cas exemplaires ou même exagérés pour « étudier ou illustrer un phénomène qui ailleurs demeure diffus ou à l'état embryonnaire » (Roy, 2003, p. 166). L'objectif est de confronter différentes situations afin de faire ressortir des similitudes et/ou des différences. D'Amboise et Audet (2005), dans un ouvrage sur la comparaison intersites précisent qu'avec une méthode comparative :

« On ne cherche pas à établir des corrélations entre des variables, mais à repérer des régularités à travers des cas, des sites examinés. On recherche des constantes, des aspects récurrents relatifs à des variables qui sont combinées entre elles dans les différentes occurrences d'un phénomène étudié » (p. 17).



### 2.1.2. Collecte des données et choix réalisés

L'entrevue semi-structurée comme outil de collecte de données fut choisie pour plusieurs raisons. Premièrement, cette méthode a la capacité d'aller chercher une compréhension phénoménologique beaucoup plus détaillée qu'une méthode quantitative. Son principal avantage est de fournir du sens par le biais du discours, par les mots qui précèdent et suivent une expression, une idée ou un propos. À cet effet, Huberman et Miles (1991) observent que les données qualitatives « permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » (p. 22), ce qui est en accord avec l'objectif de cette recherche.

Deuxièmement, l'utilisation d'un questionnaire n'était pas appropriée en regard de l'objet d'étude et des caractéristiques des participants. Les distorsions perceptuelles engendrées par les différences culturelles des participants nouvellement arrivés auraient pu rendre les données recueillies invalides ou incohérentes. Sans compter les difficultés de compréhension des participants qui ne sont pas tous très à l'aise avec la langue française et même anglaise. Il importait donc de laisser parler par eux-mêmes les participants afin d'obtenir des réponses articulées et valides et de s'assurer de leur compréhension des questions. Les entrevues semi-structurées ont aussi la qualité de contrer un « racisme implicite » (Edwards, 1993) de la part du chercheur en permettant au participant de s'exprimer et par le fait même, d'éviter de produire des données « *which can "pathologize" them and treat them as passive agents* » (p. 184). L'argument fait ici référence à la tendance sociale du contexte où s'effectue la recherche : une étude ne s'effectue pas dans un environnement stérile. La société qui l'entoure possède des valeurs et une structure qui conditionnent l'outil de recherche principal qu'est le chercheur. Face à des données statistiques, la probabilité que ces facteurs contaminent l'interprétation est plus grande que face à un discours ponctué d'expressions et d'explications.

Troisièmement, l'utilisation d'une méthode qualitative par entrevues confidentielles dans le cadre d'une étude organisationnelle « *is a vital means of moderating "totalizing" accounts of management and organization* » (Alvesson et Willmott, 1992, p. 442). En allant chercher le point de vue de plusieurs acteurs dans un contexte confidentiel et contrôlé au niveau du temps et de l'emplacement, le chercheur s'assure d'une information plus authentique et réfléchie.

Enfin, l'entrevue semi-structurée permet d'obtenir le point de vue spécifique des individus face à un phénomène donné et ainsi permettre d'enrichir la compréhension de l'objet d'étude (Savoie-Zajc, 2003, p. 299). Cette observation fut mainte fois confirmée tout au long de la collecte de données.

Chaque méthode ayant ses limites, l'entrevue semi-dirigée n'y fait pas exception. La relation qui s'établit lors d'une entrevue est fonction de l'état psychologique et physique de l'intervieweur et de l'interviewé à ce moment précis, mais les propos recueillis seront considérés par le chercheur comme étant irrévocables (Quivy et Campenhoudt, 2006; Savoie-Zajc, 2003). Un autre écueil parfois difficilement décelable est celui de la désirabilité sociale. Animé par une volonté de bien paraître, d'aider ou de servir une cause, l'interviewé peut se laisser aller à des propos délibérément biaisés (Savoie-Zajc, 2003).

Du début d'une étude aux entretiens de recherche, tout un parcours se dessine et plusieurs choix sont effectués. De la problématique générale liée à la pénurie de main-d'œuvre dans la région de Québec, c'est au fil d'entrevues exploratoires, de lectures et de rencontres que se sont précisés les paramètres de l'étude. La prochaine section présente ce parcours, mais avant, nous présentons une autre technique de collecte de données.

### 2.1.3. L'analyse documentaire

Comme toute étude de cas réalisée en milieu organisationnel, une partie de la recherche consiste en l'analyse des documents corporatifs et de la littérature parue à son sujet. Les documents ont été recueillis selon trois moyens. En premier lieu, il fut demandé aux personnes contact de chacune des organisations de fournir un exemplaire du guide de gestion des RH ainsi que des documents corporatifs, demande à laquelle les trois organisations n'ont pas répondu de manière égale. Certaines ont donné accès à une documentation étoffée, tandis que d'autres ont restreint l'accès pour diverses raisons, dont la compétitivité.

Deuxième moyen retenu, la recherche sur le site Internet des organisations a permis d'amasser une quantité importante d'informations. Certains documents corporatifs ont même pu y être trouvés.

Troisièmement, une recherche d'articles de journaux, de revues et autres publications sur format électronique ou papier fut menée à l'aide d'Eureka.cc. Pendant la durée de l'étude, des alertes « Google actualité » furent activées avec le nom des organisations en question afin de recevoir les dernières nouvelles les concernant.

## **2.2. Les étapes préparatoires**

### 2.2.1. Les entretiens exploratoires

Trois entretiens exploratoires se sont déroulés selon une formule informelle, sans plan précis de discussion, auprès d'un directeur du comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, d'un conseiller en développement en main-d'œuvre et de l'emploi d'un Centre local d'emploi de Québec-centre (organisme rattaché au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), et du vice-président technologies appliquées chez Pôle Québec Chaudière-Appalaches (développement économique). Les personnes interviewées ont pu, chacune selon leur champ d'expertise, fournir de précieuses pistes notamment en ce qui a trait au choix du terrain en termes de secteur d'activité et du type d'entreprise à cibler.

### 2.2.2. L'échantillonnage et l'accès au terrain

Plusieurs facteurs jouent sur la délimitation du champ d'analyse (Quivy et Campenhoudt, 2006, p. 147). Premièrement, l'étude est nécessairement circonscrite par sa problématique, soit la rareté de main-d'œuvre dans le secteur des TIC. Ensuite, la question de recherche contraint l'adoption d'un niveau d'analyse centré sur le milieu de travail.

Comme précisé en introduction, le secteur choisi est celui des TIC dans la région de Québec. Le choix de la région de Québec est dû en partie à la problématique, mais aussi au besoin de proximité. Il apparaît important de comparer des organisations évoluant dans une même région et qui font face, quoiqu'à des degrés différents, à la pénurie de main-d'œuvre qui frappe le secteur.

Les critères ayant guidé la recherche du terrain d'étude sont :

1. entreprise de la région de Québec œuvrant dans le secteur des TIC;
2. entreprise comportant des individus issus d'au moins deux cultures nationales différentes ;
3. entreprise ayant mis en place des mesures, une politique, des pratiques ou étant reconnue pour favoriser l'intégration de la main-d'œuvre immigrante.

Le critère 3 n'est pas obligatoire pour toutes les organisations, ceci dans l'intérêt de voir émerger des différences dans les approches étudiées.

Pour éviter de s'éparpiller dans le choix de l'échantillon, des balises doivent être établies. Elles doivent en même temps demeurer assez ouvertes, car dans le domaine des études organisationnelles, parler de choix est quelque peu illusoire. L'accès au terrain est souvent difficile et nécessite soit de la chance, soit de bonnes capacités de réseautage, et parfois un peu des deux.

À cela s'ajoute un sujet (l'intégration de minorités) qui peut paraître compromettant pour le gestionnaire qui accepte la responsabilité de faire participer son organisation à l'étude. Le problème n'est pas nouveau : l'accès au terrain semble être problématique dans les études sur la diversité. Les processus, pratiques et politiques sont plus faciles d'accès que les équipes de travail et les individus (Kochan et coll, 2003; Pringle et coll, 2006). Les gestionnaires peuvent craindre que l'étude ne documente l'existence d'un environnement hostile à la diversité, situation ouvrant la possibilité que l'organisation se voie pénalisée légalement et socialement. Les lois anti-discrimination sont en partie responsables de la difficulté d'accès des chercheurs aux organisations dans le domaine de la diversité. De plus, certains environnements organisationnels peuvent donner l'apparence de valoriser la diversité sans que cela se traduise en actions concrètes. En conséquence, un grand nombre de chercheurs en gestion de la diversité prennent des

étudiants de 2<sup>e</sup> cycle en administration à titre d'échantillon, soulevant du même coup un questionnement sur la validité externe de ces études.

Pour contourner ces difficultés, nous avons garanti l'anonymat des organisations et des participants à l'étude. La sollicitation auprès des organisations s'effectua du 3 au 30 juin 2008 et permit d'accéder au terrain dès le 30 juillet. Trois organisations ont répondu positivement à notre appel. Les organisations A et C furent contactées au cours d'événements auxquels ses représentants ont participé et l'organisation B par téléphone. La participation des organisations à des événements en lien avec le sujet traité a grandement facilité l'accès. Des quatre organisations contactées, une seule a signifié un refus catégorique de participer à l'étude, en raison de la confidentialité de sa stratégie de recrutement.

Une fois les organisations trouvées, un deuxième défi se pose lors du choix de l'échantillon des participants. On rencontre ici encore plusieurs niveaux d'analyse dont celui de la direction représenté par les ressources humaines, le niveau des superviseurs et celui des travailleurs. Tout en conservant l'accent sur les travailleurs, les entrevues avec les gestionnaires RH et les superviseurs apportent la vision de l'organisation. Cet aspect est jugé fondamental dans les recherches en relations industrielles (Kitay, 1998, p. 109).

Premièrement, une entrevue avec un représentant des ressources humaines est jugée nécessaire pour préciser la dimension organisationnelle de l'étude. Cette personne doit :

1. connaître l'environnement et le contexte d'affaire de l'organisation, les enjeux, la stratégie d'affaires et la stratégie ressources humaines et ;
2. avoir une vue globale de l'environnement interne et externe (concurrents) de l'entreprise.

Pour avoir un portrait fidèle de l'organisation et pour corroborer les informations provenant du palier supérieur et inférieur, on demanda une entrevue avec un superviseur ou gestionnaire intermédiaire. Cette personne doit :

1. superviser une équipe de travail comprenant au minimum un mais idéalement deux travailleurs ou plus issus de l'immigration.

Enfin, le dernier niveau et non le moindre, les travailleurs. Avant d'être en contact avec le terrain, les critères étaient centrés sur la sélection d'une équipe de travail où chaque membre aurait été interviewé individuellement. La section 2.3 expliquera les changements apportés aux critères et les raisons justifiant ceux-ci.

Initialement, donc, cette équipe devait être composée :

1. d'au minimum un mais idéalement deux travailleurs ou plus issus de l'immigration et leur(s) collègue(s) de travail ;
2. de travailleurs qualifiés où sévit une rareté de main-d'œuvre ;
3. être sous la supervision d'un seul superviseur.

Aux fins de l'étude, un travailleur immigrant est une personne qui :

1. provient de l'extérieur du Canada, n'y ayant jamais séjourné sur de longues périodes ;
2. est récemment arrivée au pays, c'est-à-dire entre zéro et trois ans ;
3. est à l'emploi de l'entreprise depuis au moins un mois, mais moins de trois ans.

En raison de contraintes de temps et de logistique, la méthode empruntée au niveau du choix des participants à interviewer est l'échantillon volontaire (Beaud, 2003). En premier lieu, les critères tels qu'exposés plus haut ont été déterminés afin de sélectionner une strate d'individus possédant les caractéristiques recherchées, puis ces critères ont été transmis à la personne-ressource dans l'organisation pour qu'elle procède à une sollicitation de participation volontaire à l'étude. La sollicitation s'effectua par le biais d'un tract.

### **2.3. Présentation du terrain**

L'objectif de cette section est de situer le contexte à l'intérieur duquel s'est déroulée l'étude. Nous aborderons en premier lieu la description des trois organisations qui ont bien voulu nous ouvrir leurs portes. Seront ensuite passés en revue, les différentes professions rencontrées et le profil des participants. Enfin, suite au contact du terrain,

nous avons dû procéder à certaines modifications à l'objet d'étude, ce qui viendra clore la présentation du terrain.

### 2.3.1. Les organisations à l'étude

La présentation des organisations est faite en fonction à la fois des informations disponibles et de la pertinence pour l'analyse à venir. La structure est la suivante : chaque section débute avec un portrait de la main-d'œuvre en présence dans l'organisation, le taux de roulement annuel, les conditions de travail, l'organisation du travail, la stratégie d'affaires et RH, pour terminer avec les conséquences de la pénurie sur l'organisation en question.

#### *2.3.1.1. L'organisation A*

L'organisation A a la taille d'une PME. Elle compte moins de cent employés et œuvre surtout sur le marché local, à l'échelle de la province. Ses activités sont concentrées dans un créneau particulier des services-conseils et de conception de systèmes informatiques. Son marché est principalement gouvernemental à hauteur de 75 %. La mission de A est de « fournir des services-conseils de haute qualité répondant aux besoins et à la satisfaction [des] clients ».

#### **a) Main-d'œuvre et taux de roulement**

Avec 40 % de sa main-d'œuvre provenant de quatorze nationalités différentes au sein d'une organisation comptant moins de cent employés, A possède l'une des plus grandes proportions de travailleurs immigrants dans la région de Québec. Cet employeur a notamment embauché huit candidats à l'extérieur du Canada au cours des dernières années. Le taux de roulement global est établi à 17,6 % pour l'année 2007-2008.

#### **b) Conditions de travail**

Les travailleurs de A bénéficient d'assurances collectives et d'un régime de retraite à cotisation de l'employeur. La planification de la carrière est mise à jour tous les ans et

permet de visualiser toutes les possibilités offertes aux travailleurs sur un avenir à court, moyen et long terme. Une « appréciation de la performance » annuelle ainsi que des évaluations ponctuelles des travailleurs en mandat sont aussi effectuées dans le but « d'accroître de façon constante la qualité de vie au travail ». Concernant la formation, A y investit beaucoup étant donné l'accent mis sur l'expertise de ses travailleurs. À cet effet, les frais de scolarité sont remboursés et un boni est octroyé à l'échéance de la formation.

Les travailleurs bénéficient d'une semaine de trente-cinq heures, d'un horaire flexible et du remboursement des frais de stationnement ou de laissez-passer mensuel pour le transport en commun.

### **c) Organisation du travail**

A est une organisation matricielle structurée par projets. Les dirigeants endossent plusieurs responsabilités tant fonctionnelles qu'administratives. Le travail s'effectue principalement par le biais de mandats chez les clients. La durée d'un mandat peut varier entre six mois à deux ans. Les liens entre collègues se font et se défont au rythme des mandats.

La supervision des travailleurs est divisée en deux : un directeur ou chargé de projet pour encadrer l'équipe dans l'exécution du mandat chez le client et un gestionnaire RH qui est responsable de l'encadrement et du cheminement de carrière des employés et qui fournit une aide à l'accomplissement de leur travail. Un gestionnaire RH peut être un chargé de projet, sans que le travailleur dont il a la responsabilité travaille sous ses ordres. Les gestionnaires RH ont en moyenne sept travailleurs sous leur responsabilité.

### **d) Stratégie d'affaires et RH**

L'organisation en est à ses débuts et compose donc avec une stratégie de croissance. Elle a ouvert récemment son premier bureau à l'extérieur de la région. En période de croissance, la structure se développe et de nouveaux niveaux hiérarchiques se sont récemment ajoutés. Afin de procurer satisfaction aux travailleurs, A a décidé de délaissé certains types de mandats où la nature du travail était plutôt redondante, pour se concentrer sur d'autre type de projets qui procurent de plus grands défis.



### **e) Conséquence de la pénurie**

Dans les 4 ou 5 dernières années, la façon d'aller chercher des contrats a changé : ce sont maintenant les clients qui sollicitent des services de la part de A. Le principal défi est donc d'offrir ces services tout en maintenant une croissance continue. L'enjeu réside donc dans le recrutement et la rétention du personnel. Pour A, le recrutement passe entre autres par les bassins de main-d'œuvre autrefois inexploités (travailleurs immigrants au Canada) et par le recrutement à l'international, ce qui concourt à augmenter substantiellement le coût du recrutement.

A investit beaucoup de moyens dans la rétention afin de conserver ses travailleurs qui sont sollicités directement par les concurrents. Selon le responsable RH, « ce que l'on fait au niveau de la rétention, ça ne coûte pas cher par rapport à ce que ça coûte aller recruter un nouveau candidat ». La stratégie c'est « d'être proche des employés ». Les compétiteurs sont parfois très agressifs sur le plan salarial et forcent une révision à la hausse de la politique de rémunération. Certains travailleurs ont reçu des offres salariales « astronomiques » pour les inciter à changer d'organisation.

Au 18 mars 2008, A recherchait plusieurs postes à l'intérieur de six catégories d'emploi différentes.

#### *2.3.1.2. L'organisation B*

L'organisation B œuvre elle aussi dans le sous-secteur des services-conseils et de conception de systèmes informatiques. Cette organisation peut être classée comme étant une grande entreprise de la catégorie « plus de cinq cents employés ». Son marché, principalement gouvernemental, comprend aussi des prises en charge de projets à distance, ce qui lui permet d'élargir son rayon d'action au niveau mondial. Son objectif premier est « d'offrir des services de qualité adaptés aux besoins [des] clients ».

### **a) Main-d'œuvre et taux de roulement**

La main-d'œuvre de B à Québec est constituée de trente et une nationalités différentes. Depuis les trois dernières années, elle a embauché plus d'une centaine de travailleurs immigrants, dont une vingtaine à l'extérieur du Canada. Au total, toute main-d'œuvre confondue, le taux de roulement annuel fut de 13,5 % pour l'année 2007-2008.

### **b) Conditions de travail**

La performance est un des critères de détermination du salaire, mais, sans avoir d'échelle salariale fixe, l'organisation dit devoir respecter l'équité interne et externe afin de ne pas créer d'inégalités et de grandes différences de traitement. Le salaire est révisé une fois l'an. Les employés bénéficient aussi d'un régime d'assurance collectif non variable, c'est-à-dire pour l'ensemble des employés. Il existe un régime d'achat d'actions auquel chaque travailleur est invité à participer. Celui-ci y contribue jusqu'au maximum permis selon sa catégorie d'emploi et l'employeur paie la moitié du coût d'achat des actions, jusqu'à concurrence d'un pourcentage maximal annuel du salaire brut de l'employé. Environ 80% des travailleurs sont actionnaires.

La gestion de carrière prend une place importante et tous les travailleurs bénéficient d'un plan de carrière répondant le plus possible à leurs intérêts. Cette planification est effectuée dès l'entrée en fonction et vise un horizon de deux à trois ans. Une évaluation systématique à la fin de chaque mandat est effectuée par le gestionnaire RH. En accord avec ce plan de carrière et les besoins de l'organisation, des formations sont offertes afin de maintenir à jour et faire évoluer les compétences des employés. Ces formations sont parfois dispensées entre deux mandats.

Les travailleurs bénéficient d'horaires flexibles, à condition de s'entendre avec le client chez qui ils travaillent.

### **c) Organisation du travail**

B est une organisation décentralisée, structurée en divisions autonomes. Chacune de ces divisions peut décider de ses propres politiques et règles, pourvu qu'elles soient en accord avec les valeurs et les objectifs poursuivis par le siège social. Cette configuration procure à l'organisation une flexibilité et une marge de manœuvre

substantielle. En ce sens, ce qui se passe à Québec n'est pas la règle dans toutes les autres divisions, notamment en matière de recrutement. Seuls quelques balises et un minimum de règles ont été adoptés quant aux relations avec les clients. Il existe même une compétition dans l'obtention de contrats entre les divisions à l'échelle mondiale.

Au niveau local, la division de Québec fonctionne selon une logique matricielle, par projets. Les secteurs d'opération sont divisés en départements qui sont eux, dirigés par un directeur. Chaque directeur est responsable de chargés de projets qui eux, sont responsables de faire avancer le mandat. Les employés relèvent du chargé de projet pour tout ce qui touche le travail et l'aspect technique.

Selon les mandats et l'avancement de ceux-ci, le nombre de travailleurs affectés varie grandement. Alors que certains mandats requièrent un seul travailleur, le plus souvent un senior, d'autres nécessitent des équipes d'une soixantaine de personnes. Au fur et à mesure de l'avancement d'un mandat, certains travailleurs terminent ce qu'ils avaient à faire et sont redéployés dans un autre mandat. Ils sont donc constamment en mouvement d'un lieu de travail à un autre, un mandat durant généralement entre six mois et un an. Le travail du conseiller en mandat se déroule généralement dans un contexte coopératif, avec des collègues de B, mais aussi avec des collègues de compagnies rivales. Un mandat peut exiger l'intervention de plusieurs compagnies choisies suite à un appel d'offres où chacun a gagné une partie du mandat, soit par l'expertise offerte, soit par les coûts. Un conseiller a déclaré travailler avec une équipe de six personnes de B où chacun possède une tâche spécifique qui ne recoupe pas celle des autres. Le travail devient donc plus individuel.

À l'instar de A en ce qui concerne son bien-être, son évaluation, son cheminement et ses besoins, le travailleur se réfère au gestionnaire RH qui lui est attribué dès son arrivée. Ce gestionnaire RH possède des aptitudes pour la gestion de personnes et une certaine expérience au sein de l'organisation. Il peut être directeur ou chargé de projet et cumule sa tâche quotidienne à la supervision de dix à quinze travailleurs. Il ne travaille habituellement pas dans le même mandat que le travailleur dont il est responsable. Chacun d'eux se rapporte à son gestionnaire RH de façon hebdomadaire pour faire état des heures travaillées.

Le client a le pouvoir de choisir les conseillers déployés par B et peut, advenant une insatisfaction, exiger que la personne en mandat soit remplacée. Le conseiller en mandat est aussi dépendant du client en ce qui a trait aux congés et aux absences. Le conseiller doit vérifier auprès du client quelle sera la meilleure période pour prendre ses vacances et il doit l'avertir de toute absence imprévue. Il doit aussi aviser son gestionnaire RH chez B.

La flexibilité caractérise donc encore une fois cette structure, qui est en mesure de s'adapter rapidement, de manière qualitative autant que quantitative, aux besoins des clients. En plus des mandats à l'extérieur, chez les clients, une partie des employés est affectée à des prises en charge de projets client, dans les locaux de B.

#### **d) Stratégie d'affaires et RH**

Le travail d'un consultant se déroulant principalement chez les clients, l'accent est mis sur l'autonomie des travailleurs en les incitant à recourir à l'expertise interne de leurs collègues lorsqu'il y a des problèmes à résoudre.

Une partie des textes de l'organisation porte sur la valeur du respect de la diversité. Elle dit reconnaître la « grande richesse » qu'elle apporte et célébrer cette diversité tout en adhérant à la culture de B. B a connu une augmentation notable de son personnel immigrant à Québec depuis 2005-2006.

#### **e) Conséquence de la pénurie**

Chez B, la rareté de main-d'œuvre spécialisée est synonyme de frein à la croissance de l'organisation et fut mentionnée par le représentant RH comme l'enjeu principal de la division : « le problème c'est de trouver les gens pour faire nos mandats ». Malgré des efforts soutenus en recrutement, le taux de roulement de près de 14 % contribue à ralentir l'ajout de main-d'œuvre nécessaire à l'exécution des mandats. Le temps supplémentaire et le recrutement international sont deux résultantes directes de la pénurie. De l'aveu du directeur général de Québec, celui-ci mentionnait en mai 2008 que B prévoyait doubler ses effectifs d'ici 2013 et que si la conjoncture ne change pas d'ici là, ils songent à délocaliser, à créer plus d'emplois en Inde par exemple. Au moment d'écrire ces lignes, B affichait trente catégories d'emploi à pourvoir sur son site Internet, dont plusieurs postes dans presque chaque catégorie.

### *2.3.1.3. L'organisation C*

L'organisation C se range dans la catégorie des grandes entreprises. Son marché est mondial et sa production, très diversifiée, est surtout concentrée en Amérique du Nord. Ses clients proviennent majoritairement du privé, mais aussi des gouvernements. Un syndicat est présent dans l'organisation et représente les travailleurs de la production, ce qui influence peu le secteur de la recherche et du développement auquel nous nous intéressons. À la division de Québec, le nombre d'employés affectés à la R&D est d'environ quatre cent. Cette division est spécialisée dans la conception et le développement de produits à très haut degré de savoir. La mission de C est « d'offrir des innovations qui sont axées sur la demande du marché et qui établissent les standards les plus élevés ».

#### **a) Main-d'œuvre et taux de roulement**

À l'établissement de Québec, il se parle environ une douzaine de langues différentes et les travailleurs proviennent d'une vingtaine de nationalités. Depuis février 2008, environ une personne embauchée sur cinq est un immigrant. Le taux de roulement est établi à 12,5 %.

#### **b) Conditions de travail**

Les travailleurs bénéficient d'un régime de retraite, d'assurances collectives et d'un boni trimestriel variable selon le poste occupé, allant de 5 % à 15 % du salaire brut annuel. Un plan de développement de la carrière existe pour les travailleurs et ils bénéficient d'horaires flexibles à différentes conditions selon les départements.

#### **c) Organisation du travail**

C fonctionne elle aussi selon une logique matricielle par projets au niveau de la R&D. Ce département est divisé en deux. Celui de la recherche est principalement composé de docteurs qui sont chargés d'évaluer les tendances à venir dans l'industrie. Celui du développement s'occupe de mettre en œuvre les projets soumis à la fois par le département de la recherche, mais aussi par celui du marketing. Celui-ci recueille les demandes, les exigences techniques des clients pour les transformer en produits. Une fois qu'un besoin est cerné, une étude de faisabilité spécifie les exigences techniques du produit final. Un chargé de projet se voit attribuer la responsabilité de coordonner

l'équipe et les ressources qui lui seront nécessaires. La mise en route d'un nouveau projet nécessite la collaboration de plusieurs départements pour planifier les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la conduite du projet. Chaque projet comprend généralement entre six à quinze personnes provenant de plusieurs champs d'expertise qui se réunissent et déterminent les paramètres du projet, le temps nécessaire et les coûts, le tout de façon autonome. Les paramètres sont ensuite communiqués au chargé de projet et à la direction, qui décide des modifications à apporter ou du lancement immédiat du projet. Ce sont donc les travailleurs qui déterminent l'ouvrage qu'ils auront à accomplir et en combien de temps. Par la suite, des points de contrôle sont effectués pour évaluer la progression du projet et les ajustements nécessaires. Les règles et procédures sont rares et contribuent à la flexibilité opérationnelle.

Les travailleurs sont sous la supervision directe du chef d'équipe du département auquel ils appartiennent. Toutefois, il y a dans chaque équipe un leader technique par spécialité, généralement deux, qui s'occupent d'aider les travailleurs à effectuer leurs tâches et qui répondent aux questions d'ordre technique. Les chefs d'équipe se rapportent à leur directeur, qui eux sont sous la supervision d'un vice-président. Taille oblige, il existe actuellement trois niveaux hiérarchiques entre les ingénieurs et le président. Les ressources humaines, elles, travaillent en «clientèle», au service des gestionnaires.

#### **d) Stratégie d'affaires et RH**

La croissance de C s'est concrétisée au rythme de ses acquisitions, dont quelques-unes ont des centres opérationnels à l'étranger.

La diversité n'a pas fait l'objet d'une réflexion particulière chez C. Selon le superviseur rencontré, l'approche est pragmatique plutôt que dogmatique. Aucune mesure d'intégration particulière n'est en place. La notion de diversité apparaît dans la politique d'éthique et de déontologie, à la section portant sur la discrimination et le harcèlement. On y trouve notamment l'énoncé suivant : « La diversité de nos employés est importante pour nous et nous nous engageons à fournir l'équité dans tous les aspects de l'emploi ». Le paragraphe continue en condamnant tout agissement verbal ou physique fondé sur des caractéristiques raciales ou ethniques.

Le recrutement international, s'il s'en est déjà fait au tournant des années 2000, ne fait pas partie des plans à court terme de l'organisation. La complexité, la lourdeur des démarches et le manque de moyens ne justifient pas la présence d'une politique de recrutement à l'étranger.

La présence de travailleurs immigrants a cependant toujours fait partie de l'organisation. Le secteur dans lequel évolue C est somme toute assez restreint à Québec comme ailleurs et nécessite des compétences qui, même dans les premiers temps de la compagnie, provenaient de divers horizons.

### **e) Conséquence de la pénurie**

Dans l'analyse de la situation financière et des résultats d'exploitation faite par la direction de C en 2008, « les difficultés de retenir du personnel hautement qualifié » figure parmi les risques et incertitudes soulevés. Elle fait du recrutement parmi les groupes d'immigrants déjà au pays, mais ne compte pas faire de recrutement à l'étranger. Selon le dirigeant de C, si l'industrie n'arrive pas à pallier au problème de main-d'œuvre ici, l'embauche dans les divisions outre-mer s'accroîtra au détriment des divisions de l'Amérique du Nord (publication québécoise, édition mai/juin 2008).

Jusqu'à maintenant, les conséquences de la pénurie ont forcé à faire plus avec moins chez C. Lorsque l'on a besoin d'un travailleur senior et qu'il n'y a que des intermédiaires, on le forme et on lui donne l'occasion de se développer pour graduellement acquérir les compétences recherchées. Les travailleurs se font aussi déplacer régulièrement d'un département à l'autre pour supporter les surplus d'ouvrage.

En date d'août 2008, C avait douze postes à offrir en recherche et développement à Québec.

#### 2.3.2. Profession des participants

Dans le marché des TIC, les professions les plus fréquentes sont celles de programmeur analyste, consultant en informatique et ingénieur en logiciel, qui représentent 40 % de toutes les professions en TIC. Les agents de soutien aux

utilisateurs, les gestionnaires de systèmes informatiques et les gestionnaires de projets en TIC représentent pour leur part 23 % du total (CRHL, 2005, p. 34). Les travailleurs interviewés dans notre étude se classent à l'intérieur de six professions désignées par la Classification nationale des professions (CNP) (tableau 5).

Tableau 4 - Profession des participants à l'étude, toutes entreprises confondues

Participant	Nom du poste à l'interne	Travail s'effectuant chez le client	Code CNP	Nom de poste CNP
1	Support technique	Non	2283	Évaluateur logiciel/systèmes informatiques
2	Concepteur logiciel	Non	2173	Ingénieur/concepteur en logiciel
3	Concepteur logiciel	Non	2173	
4	Concepteur logiciel	Non	2173	
5	Analyste-programmeur	Non	2172	Analyste/administrateur de bases de données
6	Analyste-programmeur	Oui	2172	
7	Conseiller informatique	Oui	2172	
8	Analyste-programmeur	Oui	2171	Analyste/consultant en informatique
9	Analyste-programmeur	Oui	2171	
10	Architecte	Oui	2171	
11	Directeur service-conseil	Oui	0213	Gestionnaire en systèmes informatiques

Les trois premières professions en vue, soit celles d'analyste-programmeur, de consultant en informatique et d'ingénieur en logiciel sont présentes à 82 % (neuf participants sur onze). Les autres, soit les agents de soutien aux utilisateurs, les gestionnaires de systèmes informatiques et les gestionnaires de projets en TI, sont présents à hauteur de 18 % (deux participants sur onze).



Les lignes suivantes présentent les professions en présence dans notre étude.

#### *2.3.2.1. Évaluateur logiciel / systèmes informatiques (CNP 2283)*

L'évaluateur logiciel ou de systèmes informatiques procède à la configuration et à l'évaluation de logiciels et de systèmes informatiques. Il installe les différentes applications dans les appareils ou systèmes et effectue la configuration et la vérification.

Des études collégiales en informatique ou en administration mènent à cette profession. Avec le temps et l'expérience, l'évaluateur pourra accéder à des postes en programmation informatique ou en analyse de systèmes.

#### *2.3.2.2. Ingénieur / concepteur en logiciel (CNP 2173)*

L'ingénieur-concepteur en logiciel s'occupe d'analyser les spécifications demandées par le client, d'étudier et d'évaluer les informations techniques et de faire la synthèse pour concevoir, élaborer et tester les systèmes automatisés. La conception, l'intégration des systèmes et la documentation technique s'y rapportant constituent son champ d'expertise.

Bien qu'un diplôme de premier cycle suffise pour accéder à la profession, une formation de deuxième cycle est souvent exigée.

#### *2.3.2.3. Analyste / administrateur de bases de données (CNP 2172)*

Profession à deux volets, l'analyste administrateur de bases de données doit faire une évaluation des besoins clients pour ensuite élaborer et concevoir des bases de données pour des projets informatiques. Le volet plus « administrateur » s'occupe de mettre en œuvre des procédures et des politiques de collecte et d'administration de données et de tenir à jour des répertoires de données et des systèmes de gestion de bases de données en vue de garantir leur intégrité et leur sécurité.

Pour accéder à cette profession, un diplôme de premier cycle universitaire est nécessaire, habituellement en informatique ou en mathématiques, ou un diplôme d'études collégiales en informatique. On exige aussi une expérience préalable en programmation.

#### *2.3.2.4. Analyste / consultant en informatique (CNP 2171)*

L'analyste-consultant en informatique est responsable d'évaluer les besoins des clients, d'analyser les différentes options qui s'offrent et de choisir celle qui convient le mieux, de faire des recommandations quant aux stratégies, aux politiques, à la gestion et la prestation de services en matière de systèmes d'information.

Un diplôme universitaire en informatique, en génie informatique, en génie logiciel ou un diplôme d'études collégiales en informatique sont des préalables à l'emploi. Tout comme l'analyste-administrateur de bases de données, une expérience en programmation ou une certification logicielle (p. ex. Java, Oracle) sont des atouts très recherchés par les employeurs.

#### *2.3.2.5. Gestionnaire en systèmes informatiques (CNP 0213)*

Ces professionnels exercent des fonctions types de gestion (planification, organisation, direction, contrôle) appliquées à l'informatique. Ce sont des superviseurs, des directeurs responsables d'exploiter l'administration d'un logiciel, d'un réseau ou de l'informatique de toute une organisation. Ils sont en communication avec les clients pour déterminer leurs besoins ainsi que les coûts et l'échéancier des travaux. Ils gèrent le projet en veillant à rassembler les spécialistes nécessaires à sa bonne conduite.

Souvent détenteurs d'une maîtrise en administration, en informatique, en commerce ou en génie, les gestionnaires en systèmes informatiques cumulent plusieurs années d'expérience et possèdent de bonnes capacités de supervision.

### 2.3.3. Profil des participants

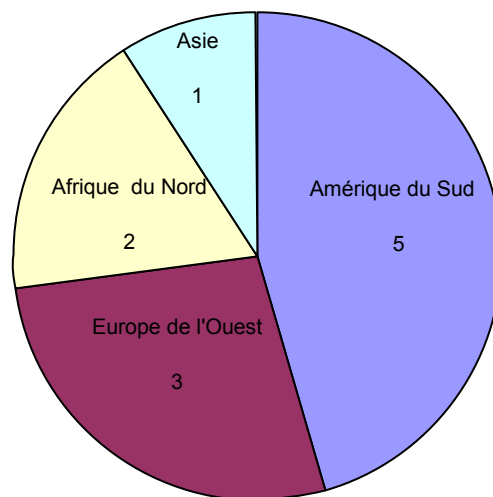
Après avoir décrit les grands groupes professionnels auxquels les participants appartiennent, nous nous intéresserons maintenant à leurs caractéristiques démographiques et aux groupes dont ils font partie. Dans le souci de protéger les intérêts des participants, cette partie est dénuée de toutes références quant aux organisations d'où proviennent leurs propos.

#### *2.3.3.1. Antécédents des participants*

Des 11 participants du groupe travailleurs immigrants (T), 46 % proviennent de l'Amérique du Sud et 27 % de l'Europe de l'Ouest (figure 3). L'échantillon est composé à 18% de femmes.

Les participants interviewés sont fortement scolarisés. Cinquante-cinq pour cent d'entre eux possèdent une scolarité de deuxième cycle universitaire et 45 % un diplôme de premier cycle universitaire. Ils possèdent en moyenne une expérience de sept ans dans le domaine, que ce soit au Canada ou dans leur pays d'origine.

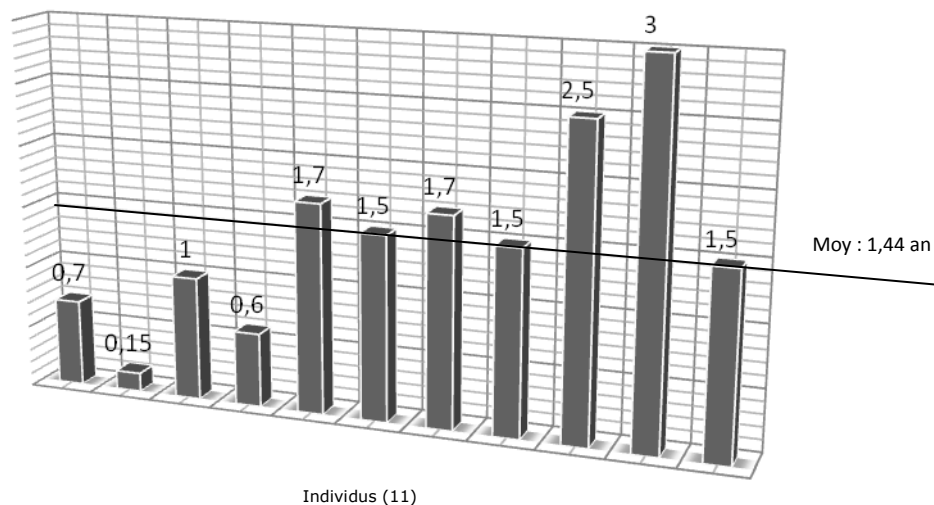
Figure 3 - Provenance des participants



Lors de leur arrivée au pays, 70 % se sont installés à Québec et 20 % à Montréal. Le choix de la ville de Québec est généralement dû à une offre d'emploi préalable au départ du pays d'origine. En raison des critères de sélection d'Immigration Québec, la connaissance du français est généralement bonne. Ainsi, 45 % des participants avaient une excellente connaissance de la langue parlée, 46 % avaient une connaissance de base et une personne fut qualifiée d'intermédiaire<sup>6</sup>.

Les candidats furent recrutés dans une proportion de 27 % dans leur pays d'origine et le reste (73 %) au Canada. Leur ancienneté dans l'entreprise actuelle varie d'un mois et demi à trois ans (figure 4) comme indiqué dans les critères d'échantillonnage. Parmi les raisons qui ont amené les participants à immigrer au Canada, citons l'espérance d'une meilleure qualité de vie (3), les études (3), le besoin de changer, d'avoir de nouveaux défis (2), en raison du travail du conjoint (2).

Figure 4 - Ancienneté des participants dans leur organisation actuelle



<sup>6</sup> Cette classification est le résultat de comparaisons effectuées par le chercheur sur la base de ses propres connaissances linguistiques. Un niveau de connaissance de la langue «bas» signifie que la personne s'exprime avec difficulté, qu'elle cherche certains ou plusieurs mots et formule des phrases incorrectes sur le plan syntaxique et grammatical. Un niveau de connaissance «excellent» correspond à la langue maternelle ou pratiquée depuis si longtemps que l'on peut à peine percevoir les imperfections.

#### 2.3.4. Modification de l'objet de recherche

C'est à la suite du premier contact avec une organisation que les critères, ainsi qu'une partie de la recherche, subirent des modifications pour s'adapter à la réalité rencontrée sur le terrain. La cause de ces modifications, c'est la notion d'équipe de travail, peu présente dans le secteur à l'étude. Les participants visés sont des professionnels travaillant généralement en équipe, mais ces équipes se font et se défont au rythme des projets et des mandats. De plus, les organisations de ce secteur définissent autrement la relation superviseur-subordonné en raison de leur structure particulière.

En conséquence, les exigences de départ concernant la composition des équipes furent revues et durent être éliminées ainsi qu'une partie de l'étude qui proposait d'analyser l'interaction entre les collègues et la dyade superviseur-subordonné. Il fut accordé moins d'importance aux relations dans le temps avec l'équipe, à l'analyse des interactions entre collègues et à la relation avec le superviseur. Les critères de sélection des travailleurs passèrent donc d'une notion d'équipe à celle d'individu et c'est pour cette raison qu'il fut décidé de centrer la collecte de données sur les personnes immigrantes seulement.

Les questionnaires s'adressant aux participants ont donc été conçus en fonction d'équipes de travail et de relations avec les collègues et superviseurs. Nous n'avons que très peu modifié les questionnaires suite aux premières entrevues afin de conserver la cohérence interne de l'étude. Nous avons donc repris les questions qui nous étaient utiles et nous avons adapté notre analyse en fonction du questionnaire.

### **2.4. Cueillette des données**

#### 2.4.1. Le guide d'entrevue

La durée moyenne des entrevues fut fixée à quarante-cinq minutes et d'au maximum une heure, et ce, pour deux raisons. En premier lieu, effectuer une étude dans une organisation privée signifie pour celle-ci des coûts attribuables en temps de travail, autant pour les participants interviewés que pour la personne-ressource qui doit

s'occuper de la logistique des entrevues. En second lieu, il est important de tenir compte de l'ampleur du travail d'analyse à la suite de ces entrevues.

Trois guides d'entrevue ont été construits pour chacun des groupes interviewés dans l'organisation. Les entrevues avec les responsables des ressources humaines visaient à recueillir de l'information sur l'organisation, son contexte, le secteur d'activité, les caractéristiques du personnel, la stratégie ressource humaine et son positionnement à l'égard de la gestion de la diversité. Les entrevues avec les superviseurs touchaient à l'organisation et au contexte, mais aussi aux normes, aux pratiques de gestion et à la relation superviseur-subordonné. Finalement, les entrevues avec les travailleurs allaient chercher beaucoup plus les perceptions sur le plan des mesures d'intégration, du fonctionnement des groupes de travail, de la relation avec les collègues et le superviseur. L'entrevue se terminait avec les perceptions sur l'organisation et l'intention de quitter. Comme précisé en infra, même si certaines dimensions se sont avérées difficiles à mesurer en raison du contexte particulier du secteur d'activité, le questionnaire est demeuré le même tout au long des entrevues en prenant soin de préciser que l'équipe de travail, au sens où nous l'entendons, est constituée des collègues travaillant pour la même organisation et non ceux de l'organisation cliente.

Les questions ont été élaborées avec un souci de concision et d'ouverture dans le but de faire parler le plus possible le participant. La neutralité a aussi été une préoccupation constante afin d'éliminer les distorsions et les biais suggestifs (Savoie-Zajc, 2003, p. 308). Les questions et l'ordre dans lequel celles-ci ont été posées ont été révisés avec l'aide du directeur de recherche. Habilement distribuées, elles donnent l'impression à l'interviewé qu'il participe à une discussion et non à un interrogatoire. Un exemplaire du questionnaire est joint à l'annexe B.

#### 2.4.2. Les entrevues de recherche

La réponse aux demandes d'entrevues avec les participants fut bonne et plusieurs ont confié être enthousiastes à l'idée de participer à une étude qui vise l'amélioration des conditions d'emploi de leurs pairs. Des seize personnes sollicitées dans les trois organisations, une personne s'est désistée pour des raisons personnelles, une autre parce qu'elle avait quitté son emploi, deux ont simplement refusé de participer et

une fut retirée de l'étude par souci de cohérence méthodologique (corps d'emploi non pertinent). C'est donc un total de onze entrevues qui furent réalisées avec des travailleurs immigrants, ce qui constitue un taux de participation plus qu'acceptable de 75 %.

Au total, dix-sept entrevues furent conduites dans trois organisations selon la répartition suivante : onze entrevues avec des travailleurs, trois entrevues avec des superviseurs et trois entrevues avec des responsables des ressources humaines.

#### *2.4.2.1. Déroulement*

Il fut précisé avec chacune des personnes-ressources que les entrevues devaient se dérouler dans un lieu fermé et calme. L'accueil du participant débutait par une discussion très informelle sur le temps, le travail ou un événement d'actualité quelconque. Par la suite, l'intervieweur se présentait en décrivant d'où il vient, en quoi il a étudié. Le but de l'étude était ensuite précisé, et le participant situé à l'intérieur de celle-ci. Le formulaire de consentement était ensuite présenté, avec un accent particulier sur l'impartialité du chercheur, le droit de refus et la confidentialité, avant de le faire signer en duplicata. Une feuille avec les grandes parties de l'entrevue était ensuite distribuée avant de demander d'éteindre tout appareil de communication et de démarrer l'enregistreuse.

Le défi de toute entrevue de recherche est de promouvoir une interaction positive tout en maintenant la motivation de l'interviewé et le flux de la conversation (Kvale, 1996). Le défi est encore plus grand lorsque l'interviewé ne possède pas les mêmes codes culturels que l'intervieweur. Lors de certaines entrevues, des écarts émergèrent parfois entre la question posée et la question comprise. Plusieurs fois les questions durent être remaniées, reformulées afin de faire ressortir le véritable sens qui était recherché. À au moins deux reprises, certaines questions durent être abandonnées faute d'une compréhension adéquate de la part du participant. Il faut rappeler qu'il existe non seulement un écart culturel, mais aussi linguistique. Parmi les travailleurs immigrants, quelques-uns d'entre eux étaient arrivés depuis très peu de temps au Québec, et leur maîtrise de la langue française était parfois élémentaire et la formulation de phrases, laborieuse. Pour cause, les entrevues exigèrent une patience et une empathie supplémentaires de la part de l'intervieweur, sans toutefois

embarrasser ou frustrer le participant. Une autre particularité liée au langage concerne le rythme de discussion qui dans certains cas était très lent, diminuant ainsi la quantité d'information recueillie. Néanmoins, ces échanges ont été très enrichissants à plusieurs points de vue.

De manière générale, les questions étaient posées et le participant discourait quelques minutes avant de le relancer avec une précision ou une autre question. Malgré l'ordre établi dans le guide d'entrevue, lorsqu'un sujet de discussion se prêtait à l'introduction d'une question plus éloignée dans le guide, l'occasion était attrapée au vol et l'interview continuait. Les reformulations et les demandes de précision sont d'excellents moyens de démontrer l'intérêt du chercheur envers les propos de l'interviewé. Cette technique fut utilisée et démontra à chaque fois un empressement de la part du participant à répondre et à préciser le sujet en question.

À la fin de l'entrevue, le participant était invité à s'exprimer sur la perception globale qu'il a de l'organisation et il était invité en dernier lieu à formuler des commentaires sur son expérience d'intégration ou de supervision en milieu diversifié. À la question : « *Avez-vous d'autres commentaires que vous aimeriez formuler sur votre expérience d'intégration chez @ ?* » (voir annexe B), les participants répondaient généralement : « *Non, je crois que j'ai fait le tour. Par contre...* » et la discussion se poursuivait pendant plusieurs minutes. Ce fut souvent l'occasion de faire une rétrospective de ce qui s'est dit et pour le participant, de développer sur des sujets particulièrement intéressants qu'il n'avait pas eu l'occasion d'aborder. L'entrevue prenait fin après avoir remercié le participant et lui avoir expliqué la suite de l'étude.

## **2.5. L'analyse**

### 2.5.1. Traitement des données recueillies

Suite aux entrevues, celles-ci furent transcrites dans leur intégralité par le chercheur. Entre les entrevues sur le terrain, la transcription s'effectuait le plus rapidement possible afin de pouvoir remémorer le langage non verbal des participants et les émotions exprimées. La transcription sur format Word prit la



forme de verbatim reproduisant la conversation dans son intégralité, afin de conserver un maximum de sens aux discussions. Les entrevues représentent un temps d'enregistrement total de huit cents minutes, ou quatorze heures, partagées entre l'organisation A (298 min), B (295 min) et C (245 min). La transcription a nécessité près de quatre-vingt-onze heures de travail, temps pondéré à la hausse par les difficultés de certains participants de converser en français. L'écoute fut parfois laborieuse et nécessita de fréquents retours en arrière. Les verbatim totalisent plus de deux cents pages de texte dont 64 % proviennent des entrevues réalisées avec les travailleurs et le reste partagées entre les entrevues avec les responsables RH et les superviseurs.

Malgré toute la planification réalisée avant l'analyse, les impondérables sont fréquents et forcent à revoir la stratégie et les modèles établis en cours de route. Chemin faisant, les considérations émanant du terrain n'ont pas été exclues au bénéfice de la question de départ. C'est ainsi que certains sujets insoupçonnés ont pu émerger et s'imposer comme objet à l'étude. Voyons maintenant plus en détail l'évolution et l'élaboration de la méthode d'analyse.

### 2.5.2. Méthode d'analyse de contenu

La méthode d'analyse est basée sur celle d'Huberman et Miles (1991) qui décomposent cette étape en deux parties : la condensation et la présentation des données.

#### *2.5.2.1. La condensation des données*

La réduction des données brutes en données pouvant être analysées s'est effectuée à l'aide du logiciel d'analyse qualitative QDA Miner. Ce logiciel fut choisi pour sa simplicité de fonctionnement, pour l'étendue de ses fonctionnalités, mais aussi pour sa disponibilité et son faible coût. Le travail a débuté avec l'entrée des codes et catégories déterminées au préalable dans le cadre théorique. Puis, après quelques tentatives de codification des textes, certains codes sont apparus superflus tandis que d'autres manquaient. C'est donc au fil de la codification que se sont développés

de nouveaux indicateurs, que d'autres se sont fait éliminer et que la grille d'analyse finale fut établie.

#### *2.5.2.2. La présentation des données*

Par la suite, les données codifiées ont été assemblées pour en retirer un sens. Plusieurs techniques existent à ce niveau et il fallait en choisir une afin de conserver la cohérence de l'analyse. L'exercice consiste à « réduire une information complexe en Gestalts sélectives et simplifiées ou en configurations faciles à comprendre » (Huberman et Miles, 1991, p. 36). Nous avons donc commencé par réunir les données sous forme de tableaux dans QDA Miner en utilisant la fonction de recherche de codages. Nous avons ensuite produit des tableaux où furent concentrées les données pertinentes pour ensuite créer une matrice des données recensées. Des exemples sont fournis à l'annexe C.

#### 2.5.3. Modèle d'analyse

La théorie de la socialisation organisationnelle, en se définissant comme la capacité d'une organisation à « inculquer aux recrues les valeurs et comportements nécessaire pour leur permettre de tenir efficacement les différents rôles confiés par l'organisation» (Van Maanen et Schein, 1979)<sup>7</sup>, s'inscrit dans une perspective fonctionnaliste qui étudie l'adaptation de l'individu à l'organisation. Son étude nécessite de se positionner quant au niveau d'analyse emprunté qui se situe soit à l'échelle de l'individu, du groupe ou de l'organisation (Lacaze, 2005). D'une optique centrée presque uniquement sur l'organisation lors des premiers travaux sur le sujet, les chercheurs se sont de plus en plus intéressés à l'individu dans les années 1980 dans le courant axé sur la gestion des ressources humaines, pour ensuite entrecroiser les deux niveaux d'analyse relatifs à l'organisation et l'individu, que l'on retrouve notamment dans l'étude d'Ashforth et Saks (1996). De manière générale et à travers les multiples études qui ont eu cours sur le sujet, l'individu est considéré comme passif dans le processus de socialisation (Lacaze et Fabre, 2005). Sans renier l'impact parfois décisif que peut avoir l'individu sur sa socialisation à l'intérieur de l'organisation, nous emprunterons la perspective organisationnelle aux fins de notre étude. Ce choix est appuyé par la nécessité de pouvoir comparer les résultats de

---

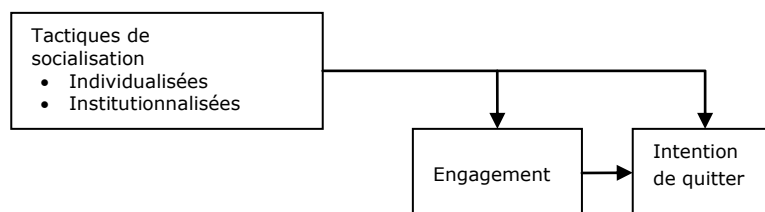
<sup>7</sup> Notre traduction

l'étude avec celles ayant déjà eu cours, ainsi qu'en cohérence avec l'objectif premier de l'étude qui veut mettre au jour les pratiques d'intégration développées par les organisations.

À l'intérieur de la théorie de la socialisation qui comprend les trois stades de Feldman et qui sont généralement reconnus comme pertinents (Bauer et coll., 1998), notre analyse se situe au stade de l'intégration dans l'organisation ou de l'accommodement. Le stade anticipatoire, bien qu'intéressant, est difficile à investiguer étant donné que les participants à l'étude en sont à leur premier emploi au Canada et sont de provenance diverse. Le stade d'ajustement au rôle, lui, aurait nécessité une deuxième cueillette de données, ce qui excède la portée du présent ouvrage.

Le modèle proposé reprend certaines caractéristiques des modèles développés par King et coll. (2005) et Ashforth et Saks (1996). Ceux-ci comportent des éléments similaires qui ont servi à construire notre propre modèle. Premièrement, le modèle part d'un ensemble de tactiques de socialisation adoptées par l'organisation pour intégrer ses nouveaux employés. Ces ensembles, soit les tactiques individualisées ou institutionnalisées, regroupent les six dimensions bipolaires de Van Maanen et Schein (1979), reprises plus tard par Jones (1986). Les résultats de ces tactiques sont aussi mesurés en termes d'attitudes que démontrent les individus. Les deux études reprennent les résultats les plus souvent analysés en lien avec les tactiques de socialisation, soit l'engagement organisationnel et l'intention de quitter.

Figure 5 - Modèle d'analyse



Passons maintenant à l'examen des variables à l'étude et aux indicateurs utilisés.

### 2.5.3.1. Tactiques de socialisation

Les doubles dimensions des tactiques, telles que définies ici, sont tirées de l'étude de Jones (1986) et adaptées pour une méthodologie qualitative.

Tableau 5 - Indicateurs de la dimension «Tactiques de socialisation»

Dimension	Indicateurs
Collectif vs individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposition aux collègues de travail</li> <li>• Aide fournie par les collègues et supérieurs</li> <li>• Caractère commun du processus d'intégration (tout le monde passe par là)</li> <li>• Sessions d'intégration en groupe ou individuelle</li> </ul>
Formel vs informel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation ou non du processus d'intégration</li> <li>• Isolation ou non de la recrue durant son intégration</li> <li>• Degré de connaissances exigé par l'organisation avant d'exercer ses responsabilités</li> <li>• Latitude laissée à l'apprentissage par essais-erreurs (beaucoup/pas du tout)</li> </ul>
Séquentiel vs aléatoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a un chemin très clair ou non concernant l'accession à un rôle distinct dans l'organisation</li> <li>• Chaque stade de l'intégration se base sur le précédent et bâtit le prochain</li> <li>• L'organisation ne met pas les recrues dans un processus séquentiel identifiable d'intégration</li> </ul>
Fixe vs variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recrue peut prédire ou non son cheminement de carrière en observant l'expérience des autres</li> <li>• La recrue est capable ou non de connaître le temps requis pour atteindre les différents stades de l'intégration</li> <li>• La recrue a une idée ou non du temps qu'il lui faudra pour atteindre une nouvelle assignation</li> <li>• La majorité des informations sur la carrière parviennent par les canaux informels ou formels</li> </ul>
En série vs au cas par cas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres expérimentés de l'organisation perçoivent le tutorat des recrues comme une de leurs principales responsabilités dans l'organisation</li> <li>• La recrue a obtenu une compréhension claire de son rôle en côtoyant ses collègues seniors</li> <li>• La recrue a peu ou pas accès au prédécesseur de son poste/rôle</li> <li>• La recrue a été laissée à elle-même quant à la découverte de ce que devait être son rôle dans l'organisation</li> </ul>

De renforcement vs de remise en question	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré auquel l'organisation fait sentir que les compétences et habiletés de l'individu sont vraiment importantes pour l'organisation</li> <li>• "La majorité des collègues m'ont soutenu ou non"</li> <li>• L'individu a dû changer ses habitudes et ses valeurs pour être accepté dans l'organisation</li> <li>• Les membres expérimentés de l'organisation ont tenu la recrue à distance jusqu'à ce qu'elle se conforme à leurs attentes</li> </ul>
--	--

### 2.5.3.2. Engagement organisationnel

L'engagement est un proche voisin de la loyauté et implique une relation de contribution au bien-être de l'organisation. C'est une attitude qui diffère de la satisfaction au travail en ce que l'engagement est lié à l'organisation dans son ensemble, tandis que la satisfaction au travail est liée à différents aspects du travail (rémunération, relations, etc.). Nous reprenons ici intégralement les trois types de comportements qui sont accolés à l'engagement envers une organisation, tels qu'énoncés par Mowday et Steers (1979).

Tableau 6 - Indicateurs de la dimension «Engagement»

Dimension	Indicateurs
Engagement envers l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croyance et acceptation plus ou moins fortes des objectifs et des valeurs de l'organisation</li> <li>• Volonté plus ou moins forte de fournir des efforts considérables au nom de l'organisation</li> <li>• Désir plus ou moins fort de demeurer un membre de l'organisation (intention de quitter)</li> </ul>

### 2.5.3.3. Intention de quitter

La mesure de l'intention de quitter d'un individu est le meilleur indicateur pour évaluer les départs dans une organisation (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). Dans leur étude sur la rétention, McKay et coll. (2007, p. 61) utilise deux indicateurs mesurés sur une échelle de Likert. Les participants devaient répondre sur une échelle à 6 points allant de «fortement en accord» à «fortement en désaccord» aux énoncés

suivants : « *Hardly ever think about leaving* » et « *Would take a lot to get me leave the company* ». Afin de transposer la mesure à une étude qualitative, la question suivante fut développée pour mesurer les intentions de quitter : « Avez-vous l'intention de rester à l'emploi de @ et sur un horizon de combien de temps idéalement ? ». Une classification à trois niveaux s'ensuit : court terme (CT) désigne que le participant ne croit pas qu'il restera bien longtemps à l'emploi de l'organisation, soit moins de deux ans. Pour lui, cette organisation est une étape temporaire. Le moyen terme (MT) traduit l'idée selon laquelle le travailleur ne se voit pas partir prochainement, mais qu'il n'écarte pas l'option. L'intervalle se situe entre deux à cinq ans. Finalement, un résultat de long terme (LT) démontre que le participant ne se voit pas partir dans un horizon à moyen terme et qu'à moins de désagréments majeurs, il ne compte pas quitter l'organisation avant cinq ans ou plus. Signe des temps, l'intervalle entre le court terme et le long terme est très rapproché et ainsi, cinq ans passés à l'emploi d'une organisation signifient une grande période de temps pour les travailleurs.

Tableau 7 - Indicateurs de la dimension «Intention de quitter»

Dimension	Indicateurs
Intention de quitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intention de rester à l'emploi de l'organisation</li> <li>• Horizon temporel de l'intention de rester</li> </ul>

## 2.6 Validité de la recherche

La validité d'une étude sert à s'assurer que les résultats reflètent bien le phénomène étudié. Les critères de validité généralement retenus dans le cadre d'une étude qualitative sont ceux de l'acceptation interne, de la cohérence interne, de la confirmation externe, de la complétude et de saturation (Mucchielli, 2004, p. 293).

L'étude qualitative possède un fort degré d'acceptation interne. Il y a une grande concordance entre les données recueillies et la réalité vécue par les participants.

Afin d'appuyer le critère de cohérence interne ou de fiabilité, un journal de bord a été tenu tout au long de l'étude. Les étapes, les recherches, les entrevues préliminaires, les rencontres avec le directeur de recherche et les décisions prises tout au long de l'étude y figurent. Le chapitre sur la méthodologie et notamment les changements apportés au cours de l'échantillonnage, le déroulement des entrevues et plus loin, le parcours emprunté pour l'analyse, témoigne de l'importance accordée à la cohérence interne de la recherche. Cela permet de retracer l'argumentation et la logique de la recherche.

Pour appuyer le critère de confirmation externe, trois moyens furent empruntés. Premièrement, les grilles d'entrevues furent révisées avec le directeur de recherche afin de valider la pertinence des questions. Deuxièmement, les données recueillies sont triangulées lorsqu'il y a possibilité et pertinence de le faire. Par exemple, les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion ont fait partie des trois questionnaires en plus de faire aussi partie de l'analyse documentaire. En termes de généralisation des résultats, il est à prévoir que des adaptations devront être apportées si l'on désire appliquer les résultats à d'autres secteurs qui n'empruntent pas le même type de structure interne. Force est de reconnaître que les choses évoluent rapidement dans l'industrie et que, sans rien enlever aux pratiques présentées dans cette étude, d'autres, encore plus innovantes, viendront sans aucun doute s'y greffer.

Dernier point sur la validité, la saturation concerne l'opportunité d'ajouter des données supplémentaires pour atteindre une meilleure compréhension du sujet à l'étude. Dans la présente recherche, le critère de saturation fut satisfait. L'ajout d'une organisation n'aurait pas apporté de données supplémentaires significatives. Tout au plus aurait-on pu confirmer les liens établis entre le type d'organisation et les pratiques adoptées. Les dix-sept entrevues menées sont d'ailleurs amplement suffisantes compte tenu de l'envergure et du type d'étude (Kvale, 1996, p. 102).

## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de la cueillette de données préalable à la discussion qui suivra dans le prochain chapitre. L'ordonnement des sections suit le modèle d'analyse tel que développé au chapitre 2. Les tactiques de socialisation sont abordées dans un premier temps, suivies par les résultats relatifs à l'engagement des participants envers leur organisation et leur intention de quitter. Enfin, les pratiques d'intégration sont présentées, telles que décrites par les participants et la documentation obtenue.

Tout au long du chapitre, nous relaterons des extraits de discours tels que retranscrits afin de présenter la teneur des propos tenus lors des entrevues.

### 3.1. Tactiques de socialisation

#### 3.1.1. L'organisation A

Les tactiques décelées dans l'organisation A se rangent majoritairement du côté de l'institutionnalisé. Dans l'ordre décroissant de fréquence dans les textes analysés, ces tactiques sont : renforcement, formel, séquentiel.

- *Tactique de renforcement*

Les tactiques liées au renforcement cherchent à inculquer chez la recrue l'acceptation de sa personne telle qu'elle est et que ses compétences et habiletés sont vraiment importantes pour l'organisation. En ce sens, certains participants chez A ont dit que l'organisation met en valeur les compétences et la personne :

*« On te présente d'une manière où l'on met tes compétences de l'avant [...] Quand on arrive, c'est que j'ai commencé à travailler sur le système interne. Et eux, ils essaient tout le temps de mettre en avant la formation, tes expériences. Ils mettent beaucoup en avant ça et ça, ça*



*fait que l'on se sent important, que l'on peut servir à quelque chose »*  
(A4).

L'organisation ne semble pas vouloir "casser" les nouvelles recrues, mais plutôt valider leur identité propre : *« On dirait qu'ici on laisse beaucoup de liberté à une personne. Donc on lui laisse la liberté d'être ce qu'elle est, de faire ce qu'elle fait à la façon comme elle le fait »* (A2).

Nous pouvons aussi constater le renforcement dans les relations interpersonnelles avec les collègues et le superviseur : *« En général, je crois que j'ai commencé à travailler avec une très, très bonne relation avec les copains, les superviseurs. Ils ont eu la confiance avec mon travail, avec mes résultats [...] En général, je pense que j'ai eu la confiance pour générer des idées dans les projets que je travaille. En général, je me sentais très respecté »* (A1).

- *Tactique formelle*

L'organisation A pratique l'isolement des recrues durant la période d'intégration, ce qui leur permet d'avoir un ensemble d'expériences communes, tout en se familiarisant avec la langue. Cette période a aussi comme avantage de faire connaître le nouvel employé de ses collègues et de lui offrir un environnement stable durant ses premières semaines dans l'organisation. La durée de cette "immersion" est variable tout dépendamment des contrats, des besoins et de l'autonomie des recrues. À la question : Est-ce que vous travaillez dans les locaux de A ?, voici ce qu'un des participants a répondu :

*« Depuis mon arrivée oui. Mais c'est une situation qui est susceptible d'évoluer. Parce que je pense que la plupart des missions doivent se passer chez les clients, mais depuis un mois, toutes les missions que j'ai accomplies ou que je suis en train d'accomplir se passent ici dans les bureaux »* (A2).

Il existe un projet de veille à l'interne où tout un chacun peut contribuer à l'occasion et il semble que ce projet sert aussi à familiariser les nouvelles recrues lors de leur arrivée : *« Ça c'est au début parce que A ce qu'ils font c'est que quand on vient d'entrer chez A on travaille au bureau central. Et dans le bureau central il y a un projet que l'on appelle le projet interne, c'est notre intranet »* (A4). Ce projet interne

laisse place aux erreurs et à l'apprentissage avant d'envoyer l'employé chez un client.

- *Tactique séquentielle*

Un cheminement de carrière aide l'individu à se situer dans l'organisation dès son entrée et lui permet de savoir où il peut aller en fonction de ses aptitudes, compétences et intérêts. Par cette pratique, il sait ce qu'il devra accomplir et quelles formations il devra suivre pour atteindre le stade suivant :

*« Oui parce que... Tu connais bien où tu es, tu connais bien où est-ce que tu veux arriver. Tu peux demander de varier, de changer de schéma si tu veux, mais en général ça te donne une direction, où tu vas arriver. Quelles sont les tâches à faire, à compléter pour continuer le développement professionnel » (A1).*

Le cheminement de carrière est présenté quelque temps après l'arrivée dans l'organisation : *« Je l'ai eu [plan de carrière] il y a deux mois lors de mon évaluation, avec mon superviseur » (A4)*. Cette façon de faire se justifie selon un participant parce qu'il est nécessaire de connaître un minimum de l'organisation avant de se demander où l'on veut aller : *« Je pense que l'on a besoin de quelques mois pour faire ces objectifs, ces plans de carrière. Je pense que l'on pourrait le faire les premiers jours mais ce ne sont que des hypothèses » (A2)*.

L'organisation fournit les moyens pour se rendre au stade suivant comme en témoigne ce participant :

*« Par exemple la planification du cheminement de carrière à l'intérieur de A ça aide beaucoup parce que on connaît tout le temps ce que l'on doit faire pour nous développer à l'intérieur, pour avoir un suivi si on a besoin d'une formation, c'est sûr que ce sera décrit dans notre cheminement de carrière. Même aussi si j'ai l'inquiétude de connaître les autres technologies, les autres plates-formes, je peux le demander. Je suis sûr que je peux commencer à connaître les autres technologies que j'aime et pas rester seulement avec le type de mandat sur lequel je travaille. Je peux commencer à expérimenter à l'intérieur de A divers types de plateforme, de technologies » (A1).*

### 3.1.2. L'organisation B

L'organisation B a été un terrain fertile pour le recueil de données à propos des tactiques de socialisation. Les tactiques les plus souvent rencontrées ont été celles individuelles, au cas par cas et aléatoires. Contrairement à l'organisation A, nous sommes devant une organisation fortement orientée vers les tactiques de socialisation individualisées.

- *Tactique individuelle*

Les tactiques dites individuelles sont caractérisées par une faible exposition aux collègues de travail, une aide réduite de leur part et surtout, par l'expérience d'intégration qui se révèle habituellement être différente pour chaque nouvelle recrue.

L'exposition aux collègues de travail est sans contredit réduite chez B lors de l'intégration. La majorité des participants sont des consultants qui travaillent directement chez le client et souvent, avec peu de collègues : « *Non, jusqu'à maintenant non [à propos du travail avec des collègues de B]. Lors du premier projet, oui, mais seulement avec deux personnes de plus* » (B1). « *Il y a une période d'intégration, mais c'est presque toujours... Nous avons beaucoup d'autonomie pour faire les choses et c'est bon aussi. Ils te donnent l'autonomie pour t'intégrer* » (B2). Un autre participant disait avoir vécu une période de solitude à son arrivée jusqu'à temps qu'on lui trouve un mandat :

*« C'était un peu dur à vivre tout seul, même si tu es dans une entreprise de [plusieurs] personnes, j'étais tout seul. À ce moment-là tu n'étais pas invité à aller à un spectacle ou même à sortir à quelque chose en dehors du travail. Tu n'étais même pas invité aux réunions parce que nous sommes en inter mandat »* (B3).

Lorsque les travailleurs sont exposés aux collègues de travail, il arrive souvent que l'entraide au niveau de la tâche soit minime, car chacun possède sa spécialité : « *Je travaille avec une équipe maintenant au (gouvernement 1). Nous sommes quatre mais chacun avec son propre travail qui ne touche pas l'un avec l'autre* » (B1).

Selon les observations d'un participant, le processus d'intégration ne revêt pas la même uniformité selon qu'il y ait une personne à intégrer ou un groupe : « *Je pense qu'il y a une différence que je vois. C'était un accueil différent qui s'était fait pour des personnes qui viennent de l'Europe. Il y avait un groupe de Français qui sont venus travailler à B. Ils sont venus en groupe. C'est la différence. Je pense qu'ils leur ont donné plus d'aide pour l'intégration, pour faire des choses* » (B2).

Enfin, outre la première journée d'accueil et les quelques heures de formation, le processus d'intégration ne revêt pas un caractère commun. La plupart vont changer de mandat une ou deux fois dans la première année :

*« Le mandat de (gouvernement) a fini en avril, juin et en juin j'ai commencé au (organisation privée) [...] Dans le premier mandat c'était un mandat court terme, ce mandat-là c'est de dix ans, B a gagné un contrat de dix ans. Mais c'est normal que l'on change une fois par année de mandat »* (B4).

*« J'ai passé un an à travailler avec le gouvernement, c'est du travail plus bureaucratique, et j'ai exécuté du travail six mois pour le (privé x). C'est complètement d'autres types d'applications, complètement différentes que le travail exécuté au gouvernement »* (B2).

- *Tactique au cas par cas*

Les tactiques au cas par cas se reconnaissent par la présence ou l'absence de modèle lors de l'intégration et par la reproduction ou non des rôles. Nous sommes ici en présence d'une organisation qui laisse peu de place à la reproduction des rôles et qui offre peu de modèles sur lesquels la recrue puisse se baser pour appréhender ses nouvelles tâches.

Chez B, l'accompagnement des recrues à leur arrivée est un processus aléatoire puisque certains bénéficient de l'accompagnement d'un parrain pour leur montrer les us et coutumes de l'organisation, tandis que d'autres sont laissés à eux-mêmes : « *Ici quand tu arrives tu as un parrain. Moi je n'en ai pas eu* » (B4). À la question : est-ce que vous avez eu à travailler en équipe avec des gens de B ?, un des participants qui est entré à l'emploi de l'organisation depuis 5 mois a répondu « *Non, jusqu'à maintenant, non* » (B1) et un autre : « *mon premier de premier mandat, je*

*suis envoyé chez un client tout seul. Il n'y avait même pas des gens de B » (B3). Cette méthode d'intégration laisse peu de place à l'apprentissage des responsabilités liées à un poste par le prédécesseur ou même par les employés seniors.*

Même lorsqu'il y a attribution d'un parrain, celui-ci est généralement en dehors du champ de pratique de la recrue. À la question : Et ce parrain est-ce qu'il faisait exactement la même chose que vous?, un participant a répondu : « *Non, il était analyste fonctionnel dans le projet » (B1). Toujours en réponse à la même question, voici ce qu'un autre participant a répondu : « [...] c'est la personne, ma CPRH [conseillère principale en ressources humaines] qui était ma responsable à moi qui a pris en charge tous ces conseils pour dire : "non André [nom fictif], tu peux acheter du fromage là, tu peux prendre l'autobus, il y a une carte sur le site là » (B3).*

- *Tactique aléatoire*

Les tactiques aléatoires sont particulièrement reconnaissables à la plus ou moins grande absence de définition des étapes d'intégration, à leur caractère variable et au degré plus ou moins grand d'absence de processus séquentiel identifiable d'intégration. À l'époque où les entrevues se sont déroulées, la planification des étapes d'intégration chez B ne semble pas suivre un parcours régulier. Pour certains, l'intégration a été laborieuse : « *Alors les premières journées, tu ne sais pas très bien, dans la première journée à B [...] le premier mandat à B tu ne sais pas très bien quoi faire » (B4); « [...] parce qu'au début, comme quand je suis arrivé ici, je suis resté à peu près quatre mois en inter mandat. Ça veut dire quoi ? Quatre mois en attendant un client ou même un mandat pour commencer à travailler » (B3); tandis que pour d'autres, l'intégration fut très rapide : « *J'ai commencé ici le 28 avril et j'ai commencé mon projet le premier mai. Immédiatement » (B1).**

### 3.1.3. L'organisation C

L'organisation C, un peu à l'instar de A, présente une prédominance du côté des pratiques dites institutionnalisées. Toutefois, les réponses des participants aux questions d'entrevue n'ont pas généré des résultats aussi riches que les deux autres organisations, notamment sur le plan des tactiques de socialisation et de

l'engagement, où nous n'avons pas pu déceler d'indices relatifs à cet indicateur. Les tactiques décelées chez A sont en série et formelles.

- *Tactique en série*

Les tactiques en série impliquent le jumelage de la recrue avec un membre d'expérience de l'organisation. Voici comment un participant de C s'est exprimé à ce propos : « *Lui [parrain] il est tout le temps sollicité. Il y a un groupe dans la R&D qui l'ont appelé, chez les TI dès qu'il a appliqué on s'est battu pour l'avoir. Lui, c'est ma référence, c'est lui qui m'a formé ici. C'est mon parrain on va dire* » (C4). L'aspect du parrain « expert » ressort très bien dans ce cas et l'accompagnement du parrain envers sa recrue n'est pas de nature générale, mais comporte un aspect de formation à la tâche, ce qui n'apparaît que peu dans les autres organisations.

- *Tactique formelle*

La standardisation du processus d'intégration, l'isolation des recrues, et l'atteinte d'un certain degré de connaissance exigé par l'organisation sont caractéristiques des tactiques formelles.

*« Tu viens et tu as un accueil chaleureux et une présentation de C et tu dînes avec ton chef de groupe, tu discutes, c'est à l'aise, il n'y a pas de problème. Après ils te présentent l'équipe avec qui tu vas travailler, les gens ils sympathisent avec toi, ils te montrent un peu ce que sont les projets, ce qui va se passer, puis ils te donnent du temps pour voir comment ça va marcher. Puis il y a des réunions pendant une semaine pour expliquer plus »* (C1).

La période d'intégration chez C comporte donc un isolement durant une longue période (une semaine) comparativement aux autres organisations à l'étude.

En résumé de la section sur les tactiques de socialisation, nous avons donc deux organisations qui se rangent du côté des tactiques institutionnalisées tandis que B est la seule se démarquant du lot en adoptant une tactique de socialisation plutôt axée sur l'approche individualisée. Le tableau 8 recense les différentes tactiques des organisations à l'étude.

Tableau 8 - Tactiques de socialisation décelées dans les organisations à l'étude

	A	B	C
<b>Institutionnalisé</b>			
Collectif			
Formel	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Séquentiel	<input checked="" type="checkbox"/>		
Fixe			
En série			<input checked="" type="checkbox"/>
Renforcement	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Individualisé</b>			
Individuel		<input checked="" type="checkbox"/>	
Informel			
Aléatoire		<input checked="" type="checkbox"/>	
Variable			
Cas par cas		<input checked="" type="checkbox"/>	
Remise en question			

Passons maintenant aux résultats liés à l'engagement organisationnel avant d'aborder l'intention de quitter des participants.

### 3.2. Engagement envers l'organisation

#### 3.2.1. L'organisation A

L'adhésion aux valeurs et la volonté de fournir des efforts considérables pour l'organisation est une constante observée chez tous les participants de A. La vision d'affaires, la façon de mener les projets et les valeurs prônées par l'organisation ont un effet certain sur la perception des employés :

*« Quand je suis arrivé chez A, j'avais d'autres offres de travail, j'ai eu l'opportunité de choisir dans quel établissement je travaillerais et pour tout ce qu'on a parlé, des avantages, des relations, de toutes les valeurs à l'intérieur de A, c'est ce qui a fait la différence pour moi, pour choisir A »*  
(A1).

*« Pour l'ambiance que je trouve chez A et tout ce que j'ai là-bas [en référence au central], je préfère rester là-bas que de gagner un peu plus ailleurs » (A4).*

La confiance accordée par l'organisation, par ses membres et par les autorités aux nouvelles recrues semble aussi faire l'unanimité et stimuler une forte volonté d'effort et de reconnaissance envers l'organisation :

*« Je suis très content d'avoir l'opportunité de démontrer ce que je peux faire, ce que je connais pour proposer d'autres idées, pour savoir que j'ai la confiance, que les autres personnes ont la confiance [envers moi] et ont du respect de mon travail et de moi-même » (A1).*

*« Pour ce qui est de l'avenir chez A, j'espère être à la hauteur de la confiance qui m'a été accordée. Je ferai tout ce que je peux pour » (A2).*

*« Le fait que la personne est en mandat [chez un client], c'est une confiance qu'ils donnent aux immigrants et cette confiance là, c'est ça qui, c'est un retour sur investissement qui fait que l'immigrant va faire le maximum pour ça » (A4).*

### 3.2.2. L'organisation B

L'engagement des participants de B semble être le plus fort des trois organisations. La réputation de l'organisation semble avoir un effet particulier :

*« La compagnie je l'aime beaucoup et même avant de sortir du [pays d'origine], j'ai toujours essayé d'avoir un emploi à cette compagnie. C'est une compagnie où je veux travailler. C'est une compagnie connue mondialement, c'est une grosse compagnie. Je savais que c'était une compagnie profitable où il y a beaucoup de places au monde qui travaillent sur des choses que j'aime ». (B2).*

Pour d'autres, les valeurs de l'organisation et son fonctionnement incitent à fournir des efforts et à s'engager émotivement au nom de l'organisation. À la question : Et



ça vous a fait avancer vous aussi sur le plan personnel ?, voici les réponses obtenues :

*« Oui, sur le plan personnel. Moi, si on peut dire des points positifs, négatifs, c'est à peu près à la proportion de quatre-vingt-dix pour cent positif et dix pour cent négatif. Quatre-vingt dix pour cent vois-tu parce que ce sont la façon de faire, comme je viens de dire, moi ça me plaît beaucoup [...] Je vais dire non, le cœur va rester là, je suis B. J'ai beaucoup de fierté de dire : "je travaille à B [...]" Je pense que je suis tombé dans la place que j'ai attendue toute ma vie » (B3)*

*« [...] c'est pour ça que je te dis. Je connais comment ça marche ici et c'est une bonne entreprise parce que l'entreprise te donne l'opportunité de te développer. Ils te donnent toute la liberté pour travailler » (B1).*

Les possibilités et les opportunités offertes par l'organisation en termes de développement professionnel incitent à s'engager dans les projets :

*« Donc j'adore ça et je trouve qu'ici à B il y a la possibilité de s'engager à des projets et à des situations où la vie de l'entreprise que l'on parle ici, qui peut nous donner justement le travail que l'on a toujours voulu [...] Moi mon travail c'est d'aider ce projet de cinq millions de dollars, même si c'est de faire des copies, tu vas bien le faire » (B3).*

Enfin, l'ambition est aussi un moteur de motivation et d'engagement pour ce participant qui, toutefois, peut se révéler être moins efficace en termes de rétention : *« Je suis vraiment content avec l'entreprise, mais si l'entreprise ne me donne pas l'opportunité d'avoir des défis plus grands, j'irai chercher autre chose. C'est vraiment important » (B1).*

### 3.2.3. L'organisation C

Aucun indicateur d'engagement organisationnel n'a pu être détecté dans le discours des participants.

Le tableau 9 résume les principaux éléments montrant l'engagement organisationnel.

Tableau 9 - Principaux éléments d'engagement décelés dans les organisations à l'étude

A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adhésion aux valeurs</li> <li>▪ Volonté de fournir des efforts considérables</li> <li>▪ Confiance accordée par les autorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réputation de l'organisation comme élément de fierté et d'engagement</li> <li>▪ Valeurs de l'organisation et son mode d'opération comme moteur d'engagement émotif</li> <li>▪ Possibilités et opportunités de développement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N/D</li> </ul>

### 3.3. Intention de quitter

#### 3.3.1. L'organisation A

L'intention de quitter est généralement faible chez les participants de l'organisation A. Deux ont affirmé ne pas avoir l'intention de quitter l'organisation à moyen terme et un a dit qu'il pensait rester chez A plusieurs années. Les raisons évoquées sont le peu de temps qui s'est écoulé depuis leur arrivée pour se prononcer sur leur avenir, la bonne ambiance générale de travail qui règne au sein de l'organisation et les perspectives favorables de développement professionnel chez l'employeur.

#### 3.3.2. L'organisation B

L'intention de quitter des participants de B est majoritairement à moyen terme et un participant a évoqué vouloir rester à l'emploi de l'organisation à long terme. À part

ce dernier individu, les autres participants ont l'intention de continuer dans l'organisation jusqu'à temps que les défis professionnels ne soient plus intéressants ou que les perspectives d'avancement de carrière soient bloquées.

### 3.3.3. L'organisation C

Les participants de C ont une propension plus grande à vouloir demeurer chez leur employeur actuel à moyen-long terme : « [...] *peut-être que je resterai ici pour longtemps* » (C1) ; « [...] *je sais que d'ici cinq ans je serai toujours ici. C'est clair* » (C4) ; « [...] *minimum quatre à cinq ans. Au moins pour avoir sept ans d'expérience* » (C3) ; « [...] *pour l'instant, c'est bon [...] Je ne pense pas à changer d'emploi. Je ne sais pas combien, peut-être demain, peut-être après demain* » (C1).

En somme, les employés de C ont l'intention de demeurer à l'emploi de l'organisation sur un horizon à plus long terme que ceux des autres organisations à l'étude. Parmi les raisons qui justifient ce choix, l'expertise très pointue que développent les employés : « *Je suis en train de développer une expertise qui est assez rare [...] donc, c'est une spécialité rare et tout ce qui est rare, ça risque de rapporter un jour. C'est un investissement à long terme que je suis en train de faire* » (C4). La crédibilité de l'organisation dans son marché est aussi un facteur qui incite ce participant à se forger une expérience de plusieurs années avant de penser à quitter. À la question : Vous pensez que c'est important d'avoir un minimum [d'expérience] ? , C3 a répondu : « *Au minimum 5 ans d'expérience dans la même entreprise. Surtout dans une entreprise comme C qui a quand même beaucoup de mérite à l'extérieur* ». Enfin, pour cet autre participant, il semble y avoir eu un événement l'ayant amené à exercer des fonctions différentes qui ont un impact sur son intention de quitter : « *j'ai changé de groupe. Avant je faisais beaucoup de [tâche de niveau professionnel]. Maintenant je ne fais que [tâche de niveau technique]. Donc je pense qu'au niveau technique c'est pas facile de trouver du travail ailleurs* » (C2).

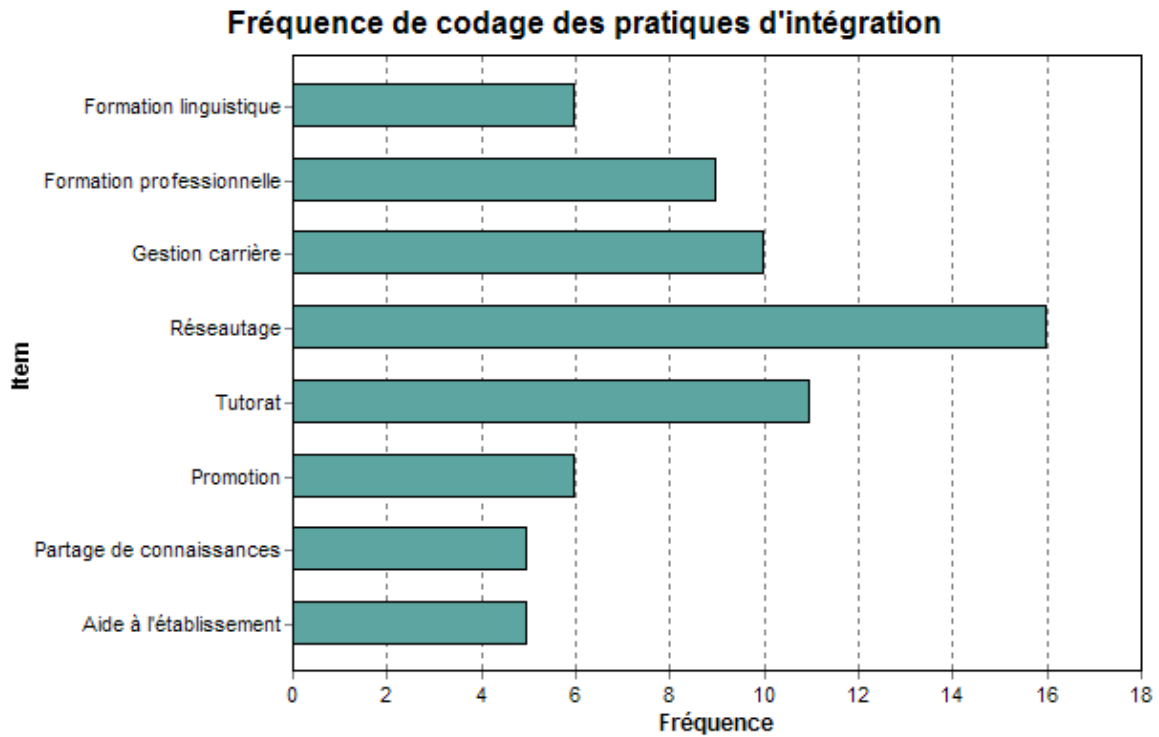
Tableau 10 - Intention de quitter des participants et raisons à l'appui

	A	B	C
Intention de quitter individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Long terme</li> <li>▪ Moyen terme</li> <li>▪ N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Long terme</li> <li>▪ Moyen terme</li> <li>▪ Moyen terme</li> <li>▪ Moyen terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Long terme</li> <li>▪ Long terme</li> <li>▪ Moyen terme</li> <li>▪ Moyen terme</li> </ul>
<b>Raisons</b>			
De quitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si peu d'opportunités de développement professionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rémunération</li> <li>▪ Si stagnation professionnelle</li> <li>▪ Si manque de défis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rémunération</li> </ul>
De rester	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiance démontrée</li> <li>▪ Ambiance de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évolution professionnelle</li> <li>▪ Mise en valeur des compétences</li> <li>▪ Réputation et taille de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spécialité du domaine</li> <li>▪ Difficulté à trouver du travail à Québec</li> <li>▪ Confiance quant aux opportunités dans l'organisation</li> </ul>

### 3.4. Pratiques d'intégration

Les pratiques d'intégration, tel qu'il en sera fait état ici, se définissent comme les pratiques en place dans les organisations qui sont ressorties comme ayant eu un effet positif sur l'intégration des travailleurs immigrants. Précisons qu'elles n'ont pas toutes été mises en place avec l'objectif précis d'intégrer les travailleurs étrangers, mais ce sont du moins celles qui ont été citées par ces derniers. La figure 6 présente les principales pratiques, à l'exception de l'accueil et l'orientation qui aurait éclipsé les autres en termes de fréquence étant donné que le processus d'accueil et d'orientation, bien que comportant des différences d'une organisation à l'autre, est présent dans chacune d'entre elles. L'accueil et l'orientation feront donc l'objet d'une présentation étant donné sa grande importance dans le processus de socialisation du travailleur.

Figure 6 - Distribution des mots-clés dans QDA Miner



Dans le souci de protéger l'intérêt des participants, cette partie est dénuée de toute référence quant aux organisations d'où proviennent les propos cités. De plus, l'objectif n'est pas ici de faire une catégorisation comme dans la dernière section, mais bien de dresser un inventaire des pratiques ayant cours dans les organisations. Les données proviennent, outre des entrevues avec les travailleurs, de la documentation qui fut fournie par les responsables des ressources humaines, ainsi que des entrevues avec ces derniers au sujet des pratiques d'intégration.

Un sommaire de toutes les pratiques d'intégration recensées est présenté à l'annexe D.

### 3.4.1. L'accueil et l'orientation

Nous sommes en présence de trois organisations, donc trois façons différentes d'intégrer les nouveaux arrivants. Les sources de documentation sur l'accueil et l'orientation furent inégales d'une organisation à l'autre, ce qui force à se fier majoritairement sur les dires des participants. Dans toutes les organisations, l'accueil et l'orientation d'un nouvel employé est un processus identique pour tous les travailleurs, immigrants ou non, et se décline en plusieurs étapes.

L'organisation A, de plus petite taille, possède un « programme d'accueil et d'intégration », bien structuré, mais flexible. Les activités, les actions à entreprendre et les objectifs sont décrits dans un style simple et concret. Les étapes vont de la rédaction du contrat d'embauche à l'intégration dans les activités sociales. La responsabilité de chaque intervenant y est décrite (gestionnaires, directeurs, responsable RH). Les principales informations concernant l'historique de l'organisation, sa mission, ses valeurs et l'organigramme sont dispensées lors de la signature du contrat d'embauche. La deuxième étape de l'accueil consiste en une seconde rencontre avec le responsable des ressources humaines qui présente les conditions de travail, la structure administrative, les fonctions de chacun et autres informations utiles. Par la suite, le travailleur est intégré dans sa nouvelle équipe de travail par le biais de son gestionnaire qui se charge de faire les présentations et de préciser les responsabilités inhérentes au nouveau poste. Les premières responsabilités octroyées sont parfois de contribuer au développement du système interne, notamment dans le cas des travailleurs immigrants qui ont des difficultés au niveau de la langue. Cela permet aussi d'expliquer la technologie utilisée et les méthodes de travail. Un guide qui explique ce qui est attendu des analystes fonctionnels a aussi été rédigé, car les responsabilités rattachées à ce poste diffèrent en termes de contenu d'un pays à l'autre. Le guide permet donc au travailleur immigrant de prendre connaissance de ce qui est attendu de sa part en termes de prestation de travail.

L'intranet participe aussi à l'intégration par la présence sur la page d'accueil de tous les nouveaux travailleurs embauchés. Il est possible d'aller voir la photo de la personne et son titre au sein de l'organisation.

L'organisation B étale le processus d'intégration sur plusieurs mois. La première étape, l'accueil et l'orientation constitue un accueil administratif : structure de l'organisation, objectifs, mission, avantages sociaux, salaire, opportunités. Cette séance est donnée par une personne des ressources humaines. Ensuite, un dîner est organisé avec son gestionnaire RH et son parrain. Dans l'après-midi, le travailleur est introduit dans son mandat.

La deuxième étape de l'intégration se déroule sous forme de séminaires dispensés durant le premier et le troisième mois suivant l'arrivée. Ces séminaires sont l'occasion de répondre aux questions qui ont pu surgir durant le travail et de donner des informations supplémentaires sur l'évolution de carrière. Le travailleur a aussi un dîner avec son gestionnaire RH au troisième mois et au sixième mois. Ce sont des occasions de faire plus ample connaissance et de partager ses préoccupations de manière informelle. Ces dîners se répètent tous les 6 mois par la suite ou sur demande de l'un ou de l'autre.

L'organisation C emprunte le même type de séance d'accueil et d'orientation le premier jour. Dans la matinée, il y a présentation de l'organisation, des objectifs stratégiques, du profil d'affaires et de l'utilisation des outils informatiques. Un lunch est organisé avec le superviseur immédiat et l'après-midi est consacré à l'intégration dans l'équipe de travail. D'autres formations sont dispensées, généralement dans la première semaine, selon les besoins du type d'emploi. Pour certains ce sera une formation sur les normes de qualité à respecter, pour d'autres, ce sera une formation de mise à niveau.

#### 3.4.2. Le réseautage

Les activités de réseautage sont des occasions de créer un réseau de contacts autant professionnel que personnel. Elles font connaître de façon informelle tout nouvel arrivant dans une organisation. Les liens créés à l'interne permettent d'établir un réseau d'aide lorsqu'un problème fait surface. Pour les travailleurs immigrants, le réseautage permet de partager son expérience avec des personnes qui ont vécu la même situation et de tisser des liens avec des Québécois et des gens d'autres communautés culturelles. En ce sens, le réseautage constitue un moyen de s'intégrer au groupe.

Dans certains milieux de travail, les activités de réseautage se succèdent au rythme d'une à deux fois par mois. Ces rencontres varient en termes de formalité et de contenu. La plus commune étant le 5 à 7, d'autres sont aussi très appréciées et souvent moins formelles comme les dîners au restaurant, les événements sportifs (football, hockey) et la participation dans un club sportif (club de soccer, de hockey). Les 5 à 7 et réunions dans des lieux publics sont des occasions de sortir de l'atmosphère du travail et de développer des liens plus personnels. Assister à des événements sportifs ou encore mieux, y participer, constituent pour les travailleurs immigrants des occasions d'échanger, de connaître des gens, mais aussi d'approvoiser le quotidien et la vie en dehors du travail.

Les rencontres multiculturelles sont aussi très appréciées. C'est une occasion de discuter avec les collègues et, fait très apprécié des travailleurs, avec le directeur général et la haute direction. Certains participants semblaient agréablement surpris de rencontrer des membres de la haute direction lors de ces rencontres. On peut distinguer deux types de rencontres dans les organisations participantes. Les rencontres du type « *speed dating* » où deux cercles sont formés et chacun se présente dans un temps déterminé à son vis-à-vis. Deuxièmement, les repas multiculturels où chacun apporte une spécialité de son pays.

Outre l'utilité professionnelle, le réseautage est perçu comme très bénéfique pour établir des liens durables, extra-professionnels. Certains participants interviewés sont arrivés au Canada seuls, d'autres avec leur conjoint et leurs enfants. La solitude gagne rapidement l'esprit une fois tous les tracas de l'établissement passés. De plus, avoir des amis non seulement du groupe auquel ils appartiennent, mais aussi des amis québécois, apparaît important à leurs yeux :

*« Je veux avoir des amis d'autres nationalités, notamment des Québécois parce que le jour où je tombe malade, je risque de ne trouver aucun ami qui... Aussi j'aimerais bien que quelqu'un vienne me visiter chez moi et le jour où lui il tombe malade aussi je vais le visiter, c'est clair [...] J'aimerais bien aussi partager mes activités. Qui va me faire connaître le ski à Québec si je ne connais pas un Québécois ? Qui va me faire connaître les bars de la rue Saint-Jean si je ne connais pas un Québécois ? »*  
(16/10/2008).



Le travail représente donc un milieu visant non seulement à s'épanouir sur le plan professionnel, mais aussi à créer des liens, à rebâtir son réseau.

Les technologies sont aussi mises à profit. Se servir de l'intranet pour communiquer l'arrivée des nouveaux collègues, leur spécialité, et dans la mesure où ils acceptent d'en parler, leurs passe-temps, leur sport préféré, etc. permet d'identifier des intérêts communs et de stimuler les échanges.

### 3.4.3. Le tutorat

Le tutorat se démarque du coaching et du mentorat du fait que la relation engendrée implique deux personnes du même niveau hiérarchique. Le tutorat est défini comme « un dispositif de formation en situation de travail » (Masmoudi, 2008, p. 40). C'est généralement un collègue expérimenté qui travaille à proximité. Par sa relation informelle, le tutorat fait profiter autant la recrue immigrante que le tuteur de connaissances sur le plan professionnel et personnel. La relation permet d'aller chercher de l'information sur des sujets que l'individu n'oserait pas aborder avec son supérieur ou ses collègues, soit par timidité, par peur de déranger ou d'être impertinent. Le grand avantage est qu'à défaut de développer une relation de proximité avec son tuteur, le travailleur a l'occasion d'en créer via le réseau de connaissances de ce dernier.

Le tutorat permet : « *de connaître le mandat, de connaître l'organisation et ses façons de faire* » (29/10/2008); « *c'est une personne [le tuteur] qui va t'aider pour des choses simples dans la compagnie [il] va t'aider à savoir où je peux demander le paiement d'une dépense que j'ai faite pour le travail* » (23/10/2008); « *Lui [le tuteur] c'est ma référence, c'est lui qui m'a formé ici* » (16/10/2008).

Dans la majorité des cas, le tuteur est une personne plus expérimentée que le travailleur qu'il a sous son aile. Dans les cas à l'étude, le tuteur possède rarement la même spécialisation, tout au plus travaillent-ils sur le même projet ou à proximité. Ce sont généralement des Québécois, ce qui plaît aux travailleurs immigrants. Ceux-ci trouvent important que le tuteur soit originaire de la région, qu'il connaisse la ville, les événements, les moyens de transport, la circulation et les endroits où se procurer les produits de première nécessité, comme ceux plus spécialisés.

Cette pratique est jugée importante par les travailleurs immigrants, car elle fournit quantité d'informations sur la vie courante ainsi qu'un réseau de contacts auquel il est possible de recourir en cas de difficulté. Un participant auquel l'organisation avait oublié de lui assigner un tuteur a demandé de son propre chef qu'on lui en désigne un. Enfin, c'est une mesure peu coûteuse et facilement applicable.

#### 3.4.4. La gestion de carrière

Le travailleur immigrant qui arrive au pays doit en quelque sorte « recommencer » sa carrière, se refaire un nom. Une gestion de carrière adéquate permet de rassurer l'individu quant à son avenir professionnel :

*« [...] tu connais bien où tu es, tu connais bien où est-ce que tu veux arriver. Tu peux demander de varier, de changer de schéma si tu veux, mais en général ça te donne une direction où tu vas arriver. Quelles sont les tâches à faire, à compléter pour continuer le développement professionnel » (01/08/2008).*

La gestion de carrière est particulièrement utile, car en changeant de pays, les compétences professionnelles et linguistiques ont parfois besoin d'une mise à niveau. Il est pratiquement impossible pour une organisation d'envoyer un travailleur chez un client s'il communique difficilement en français. À cet effet, une période d'ajustement est parfois prévue par l'organisation, quand elle n'est pas demandée par le travailleur. Ne connaissant pas assez le français pour écrire des rapports et pour communiquer avec les clients, certains travailleurs, surtout dans le secteur des services-conseils, acceptent de recommencer leur carrière pour se donner le temps d'apprendre la langue<sup>8</sup>. La profession de débutant (programmeur) exige peu d'aptitudes linguistiques, puisque le langage de programmation est universel. Le temps requis pour acquérir un niveau de langage suffisant pour passer à un autre échelon dépend du travailleur, mais varie généralement entre six mois et un an. Pour atteindre le même poste qu'il occupait dans son pays d'origine, ce dernier devra œuvrer pendant trois à quatre ans avant de posséder toutes les subtilités du monde

---

<sup>8</sup> Une carrière en informatique débute généralement par une profession de programmeur pour ensuite passer à celle de programmeur-analyste puis d'analyste fonctionnel à celle d'architecte. Chaque étape comprend aussi trois niveaux : débutant, intermédiaire et senior.

des affaires québécois et de se faire un nom dans le milieu. Le parcours professionnel global de l'individu, tout comme son revenu, s'en retrouve alors passablement altéré.

Du côté de l'organisation, la gestion de carrière est importante pour se rapprocher des employés. Des profils de compétences bien détaillés et un parcours professionnel illustré figurent parmi les mesures qui permettent aux gestionnaires d'assurer un suivi auprès de leurs travailleurs et de cibler les compétences à développer pour atteindre un autre statut de carrière.

#### 3.4.5. La formation professionnelle

La formation dispensée dans les organisations dépend souvent du plan de carrière du travailleur. Comme précisé plus haut, certains travailleurs immigrants arrivent au pays avec des lacunes techniques et linguistiques. La stratégie à ce moment consiste à plonger le travailleur dans un projet « interne », le temps qu'il apprenne les rudiments du travail à la québécoise et les définitions de tâches, qui sont parfois différentes d'un pays à l'autre. Par la suite, les formations sont dispensées soit pour répondre à un besoin de l'organisation, soit sur demande du travailleur dans le but de mettre ses connaissances à jour ou de l'initier à une autre technologie. Les travailleurs interviewés se disent d'ailleurs confiants de pouvoir accéder à une formation si la demande en était faite auprès de leur superviseur.

Dans une des organisations, les formations sont dispensées lorsque survient une période creuse entre deux mandats.

#### 3.4.6. La formation linguistique

La langue revêt un caractère essentiel au travail : « *S'il ne l'a pas [français], on va les aider à ce qu'ils améliorent leur français, c'est important, c'est la base. Autant écrit que parlé* » (Superviseur, 31/07/2008).

Des cours de français sont offerts dans les trois organisations, bien qu'à différents niveaux. Offerts le soir ou le midi, à raison de deux à trois fois par semaine, les professeurs de français se déplacent sur les lieux de travail. Certains complètent l'offre de cours de l'organisation par une formation à l'université afin d'accélérer l'apprentissage.

Ces formations sont financées par l'organisation en totalité. Chez deux des trois organisations participantes, les cours sont dispensés à un large éventail de travailleurs, tandis que chez la troisième, il semble que ce soit plus au cas par cas avec des formations individuelles au besoin.

#### 3.4.7. Les promotions

Si certains préfèrent prendre leur temps pour apprendre et maîtriser le travail à accomplir, d'autres cherchent à évoluer le plus rapidement possible dans l'organisation. Malgré le peu d'années d'ancienneté des travailleurs interviewés, trois d'entre eux se sont fait proposer une promotion après moins d'un an de service. L'un a refusé cette promotion parce qu'il se passionne pour son travail actuel. Le deuxième, un récent diplômé, a posé sa candidature sur un poste qu'il a obtenu. Enfin, le dernier a accepté une promotion d'analyste fonctionnel à architecte et en redemande pour l'année suivante. Il faut dire qu'il a subi une baisse importante de position et de revenu en changeant de pays. Ces trois participants avaient une connaissance de la langue française allant d'intermédiaire à excellente.

Une des organisations « *commence à avoir de la représentativité dans les postes de direction* » (Superviseur, 05/11/2008). Une autre a profité de la création d'un échelon hiérarchique supplémentaire pour former et intégrer des travailleurs immigrants dans des postes-cadres : « *ça, ça aide beaucoup parce que quand on a des échanges, le groupe de gestionnaires, ces gens-là amènent un "input" [sur les différences culturelles] qu'on aurait pas juste avec des Québécois autour de la table* » (Responsable RH, 30/07/2008). Toutefois, la représentation des travailleurs immigrants dans les postes de gestion et d'encadrement demeure peu élevée dans les trois organisations étudiées.

#### 3.4.8. Le partage de connaissances

Les organisations du secteur des services-conseils font face à une difficulté que les autres organisations connaissent peu : la distance physique entre les travailleurs. Pour pallier à ce problème, elles incitent au partage des connaissances entre les travailleurs par le biais d'un intranet où ils peuvent accéder au répertoire téléphonique de toute l'organisation et les expertises. Lorsqu'un travailleur fait face à un problème, il peut appeler ses collègues afin de l'aider à dénouer l'impasse.

Chez l'une d'entre elles, une formation est même donnée sur les méthodes de résolution de problèmes et de travail en équipe. Le discours des participants face à cette méthode est révélateur de son efficacité, autant technique que psychologique : « *Je sais que je peux compter sur des gens qui ont plus d'expérience que moi* » (24/10/2008) ; « *S'il y a un problème technique, tu peux demander aux gens d'ici et logger un appel à tous les gens d'ici : j'ai un tel problème, est-ce que quelqu'un peut m'aider? Tu vas avoir des réponses toujours [...]. Tu as toute une équipe à côté de toi* » (21/10/2008).

#### 3.4.9. L'aide à l'établissement

L'aide à l'établissement devrait plutôt figurer dans la section « difficultés rencontrées », mais vu l'importance accordée à ce sujet par ceux qui ont eu à vivre une situation de relocalisation, il importait qu'elle figure parmi les mesures d'aide à l'intégration. Elle aurait aussi sans doute trouvé place plus haut dans la hiérarchie des mesures d'intégration si le nombre de participants issus du recrutement international avait été plus élevé (seulement 27 %). Des trois participants, un seul a reçu de l'aide lors de son arrivée. Tous les candidats recrutés à l'étranger étaient d'avis que l'organisation aurait pu faire davantage pour les aider à s'établir. Les difficultés rencontrées lors de l'immigration d'un pays à un autre sont de plusieurs ordres. Le déménagement, la difficulté de trouver un quartier, une maison, une école et un service de garde sont tous des difficultés qui furent vécues par les participants. Le fonctionnement du système de santé, l'inscription aux différents organismes gouvernementaux, l'obtention d'un compte bancaire, les délais dans l'obtention du crédit à l'achat pour une maison ou une automobile et le fonctionnement des régimes de retraite figurent aussi parmi les difficultés éprouvées. Les pertes de temps et l'anxiété engendrées

par ces situations entraînent une plus grande difficulté d'intégration pour le travailleur et une perte de productivité pour l'organisation.

L'organisation qui a fourni une aide à l'établissement l'a fait de manière informelle. Aucune politique n'est en place à cet effet. Les informations sont dispensées au fil du temps et au gré des questions du travailleur immigrant. Le responsable RH dit aussi mettre à profit son réseau de contacts et ses différents partenaires lorsque vient le temps d'offrir un service ou une formation, « *avant d'investir à développer ce que des gens font à temps plein* », car, poursuit-il : « *nous sommes dans une dynamique où il faut fournir de l'information à ces gens là et en même temps, ce n'est pas la mission de notre entreprise [...]. Il faut donc utiliser ses partenaires comme la Ville de Québec par exemple* » (Responsable RH, 30/07/2008).

Une autre organisation dit aussi être en relation avec la Ville et avoir développé une « trousse d'immigrant » contenant diverses informations. Cependant, les participants interviewés n'ont pu bénéficier de ces services à l'époque de leur arrivée.

### **3.5. En résumé**

Au terme de ce troisième chapitre, nous avons pu observer les différentes tactiques organisationnelles de socialisation, le degré d'engagement des participants, leur intention de quitter ainsi que les différentes pratiques d'intégration mises en œuvre par les organisations en question. Ainsi, nous avons suivi notre modèle d'analyse dans la présentation des données traitées dans ce chapitre en plus de présenter les différentes pratiques qui ont émergé des entrevues. Passons maintenant au chapitre 4, où nous analyserons les résultats du présent chapitre et serons en mesure de répondre à la question de recherche.

## CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Après avoir présenté les résultats de notre cueillette de données, nous voici maintenant rendus à l'étape de leur analyse plus approfondie. Ainsi, nous verrons dans un premier temps les tactiques de socialisation en lien avec les trois dimensions de l'étude. Ensuite, nous analyserons les pratiques d'intégration avant de terminer avec les limites de la présente étude et la conclusion du présent mémoire.

### **4.1. Tactiques de socialisation organisationnelle et durabilité du lien d'emploi**

Bien qu'elles ne possèdent pas tous les attributs tels que regroupés dans le tableau de Jones (1986) reproduit au chapitre 2, les organisations en présence ont toutes un penchant vers un ensemble de tactiques de socialisation organisationnelle. Dans un premier temps, nous ferons un bref survol des résultats des trois organisations quant aux tactiques utilisées, à l'engagement organisationnel et aux intentions de quitter. Nous traiterons, dans un deuxième temps, des liens et interactions entre chacune des dimensions afin de tirer des conclusions sur les résultats préalablement présentés.

#### 4.1.1. Mise en relief des résultats

L'organisation A adopte une tactique dite "institutionnalisée" qui, selon Jones (1986), produirait une réponse conservatrice de la part des recrues. Les participants interviewés chez A ont abordé des thèmes comme le lien de confiance avec le supérieur, le respect de la personne comme elle est, la liberté accordée dans les façons d'être et de faire, ainsi que la mise en relief des compétences de l'individu. En clair, les caractéristiques personnelles de la recrue sont perçues comme un apport à l'organisation. On ne vise pas ici à changer l'individu, mais bien à tirer avantage de ses valeurs et de ses habiletés. Plusieurs moyens sont pris pour aplanir les difficultés et les problèmes, comme en témoigne la tactique formelle illustrée par l'immersion de la recrue dans le projet interne de l'organisation à ses débuts. Ce projet est

destiné aux nouveaux arrivants et de cette façon, on espère leur inculquer la façon correcte de faire les choses, les valeurs, les attitudes et les comportements associés au nouveau rôle. Cette pratique amène une reproduction plus fidèle des rôles, de la culture et des façons de faire.

L'organisation C adopte elle aussi une tactique générale de socialisation axée vers l'institutionnalisé. Les principales tactiques qui ont émergées de cette organisation sont celles dites formelles et en série. En isolant les recrues du reste des employés durant la période de formation à l'entrée, C s'assure que les méthodes et façons de faire sont perpétuées et que l'initiative personnelle est encadrée. Aussi, cette manière d'intégrer inculque davantage les valeurs, les attitudes et le rôle qui est attendu de l'employé. Le jumelage avec une personne d'expérience et reconnue dans l'organisation procure de l'assurance au nouvel employé et une anticipation positive de ce qui l'attend à l'avenir.

Enfin, B adopte, contrairement aux deux autres, une tactique générale de socialisation individualisée. Les tactiques individuelles, aléatoires et au cas par cas sont reconnues pour produire des résultats de socialisation qui sont orientés vers l'innovation et la performance. L'intégration des employés s'effectue de façon individuelle, c'est-à-dire qu'ils sont placés dès leur arrivée dans le contexte réel de travail chez les clients, suite à une courte formation d'une demi-journée qui se prolonge par d'autres sessions épisodiques et non programmées à l'avance. Le travail à effectuer étant de nature complexe et spécifique, il serait difficile de jumeler les arrivants avec d'anciens employés dans le même champ de spécialité. Les expériences vécues à l'entrée dans l'organisation comportent donc un caractère unique pour chaque employé. La recrue doit donc développer son propre rôle. Ce processus est générateur de stress et d'anxiété à différents niveaux selon les individus et contribue à un questionnement constant chez l'employé quant aux façons de faire et aux comportements à adopter. C'est cet état dans lequel l'individu est plongé qui permet de dire que les tactiques individualisées sont génératrices d'innovation et de performance. Lancé sans filet dans l'inconnu, l'individu développe ses propres mécanismes de défense et contribue par le fait même à instaurer de nouvelles pratiques.

En résumé, nous sommes en présence de deux organisations qui se rangent du côté des tactiques institutionnalisée (A et C), tandis qu'une seule se démarque du côté



individualisé (B). Sur un continuum marqué à ses extrémités par les deux tactiques, nous plaçons l'organisation C à l'extrême gauche en raison de ses caractéristiques liées à une pratique d'intégration très encadrée. L'organisation A se rapproche du centre du continuum en raison de la nature du travail qui exige, tout comme B, d'être à l'extérieur de l'organisation, de ne pas être en contact prolongé avec ses collègues et son supérieur. Cependant, A accompagne les nouvelles recrues lors de leur arrivée et les initie aux méthodes et façons de faire de l'organisation en les faisant travailler sur un projet interne. Enfin, B se démarque nettement en étant à l'autre extrémité du continuum. Sa tactique de socialisation des nouveaux employés est basée sur une logique différente des deux autres organisations en plongeant directement les recrues dans leur mandat chez les clients. Sa structure de supervision favorise aussi ce type de tactique.

À la première lecture de ces résultats, celle-ci nous incite à nous poser la question à savoir quelles sont les raisons pour lesquelles une seule des trois organisations utilise une tactique générale individualisée. En nous référant à la présentation du terrain du chapitre 2, nous observons dans un premier temps que l'une des grandes différences entre B et ses consœurs est la grande taille de l'organisation avec un nombre d'employés qui dépasse 500 dans la région de Québec. Une deuxième spécificité provient du nombre de nationalités différentes au sein de l'organisation : trente et un chez B, vingt chez C et quatorze chez A. Au même chapitre, la présence accrue de travailleurs immigrants est observable depuis 2005-2006 chez B, tandis que chez A et C, on nous a indiqué avoir toujours évolué avec une présence relativement grande de tels travailleurs dans les rangs.

En termes de gestion, B est la seule des trois organisations à fonctionner avec une supervision scindée en deux : un gestionnaire RH s'occupe de tous les aspects administratifs et humains avec l'employé tandis qu'un autre gestionnaire (chargé de projet) s'occupe des tâches accomplies par l'employé à l'intérieur de ses mandats. Ce dernier facteur est, selon nous, le plus susceptible d'exercer une influence sur la tactique générale de socialisation. En effet, l'encadrement des employés semble être moins constant ou présent de par l'absence de contact régulier avec le supérieur immédiat. Le chargé de projet est la personne avec qui l'employé a le plus de contacts dans une journée ou une semaine de travail. Cependant, le chargé de projet n'a pas un rôle d'encadrement auprès de l'employé, hormis sur le plan de la tâche. Le supérieur hiérarchique qui sert de référent, qui procède à l'évaluation annuelle,

qui autorise les absences et qui a une incidence sur la situation actuelle et future de l'employé, n'a guère de contact avec ce dernier, si ce n'est qu'une fois par semaine au moment d'enregistrer les heures effectuées et lors de rencontres à la demande de l'un ou l'autre. La relation éloignée avec le supérieur hiérarchique exige une très grande autonomie de la part des employés sur tous les plans.

Selon les informations dont nous disposons, il est probable que la tactique qu'utilise B soit liée à sa structure de supervision et à la nature des tâches. Nous pouvons aussi tirer de notre analyse que les deux facteurs précédents convergent en un point unificateur : la grande autonomie qui est à la fois donnée et exigée à l'employé.

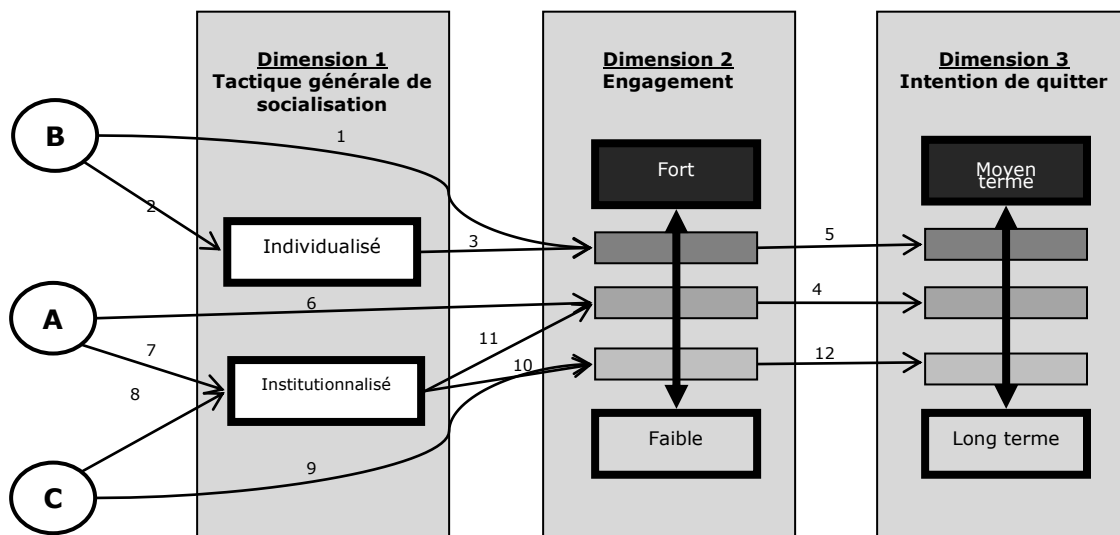
Nous passons maintenant à l'analyse des résultats liés à l'engagement avant de terminer avec l'intention de quitter. Tout d'abord, comme nous l'avons précisé d'entrée de jeu au chapitre 3, nous n'avons pas pu détecter d'indicateur d'engagement organisationnel dans l'organisation C. Sans aller jusqu'à croire que les participants de C ne sont pas engagés envers leur organisation, nous ne pouvons passer outre le fait qu'aucun indice n'a surgi au cours des quatre heures d'entrevues réalisées avec les participants. Cela démontre à tout le moins un manque de spontanéité à qualifier leur sentiment envers l'organisation. Contrairement à C, l'organisation B est celle qui récolte le plus haut niveau d'engagement selon les réponses des participants. Les principaux facteurs de cet engagement sont la réputation de l'organisation, ses valeurs et son mode de fonctionnement. Les participants de A ont aussi démontré un fort niveau d'engagement quoiqu'exprimé avec moins de passion. Les éléments d'engagement démontrés par les participants sont l'adhésion aux valeurs de l'organisation, la volonté de fournir des efforts considérables et la confiance accordée par les membres de l'organisation dès leur entrée.

Enfin, les intentions de quitter dans les trois organisations diffèrent grandement. En pourcentage, les participants de l'organisation A ont dit ne pas avoir l'intention de quitter dans un horizon de long terme à 50 % et à moyen terme à 50 %. Chez B, les résultats sont moins partagés : 75 % des participants ont dit ne pas avoir l'intention de quitter à moyen terme tandis que 25 % ont répondu à long terme. Enfin, C reproduit en quelque sorte les résultats de A, à savoir que les réponses sont partagées à moitié-moitié entre intention de quitter à long terme et à moyen terme. À noter qu'aucune réponse à court terme n'a été évoquée, mais qu'il faut se rappeler

que les participants interviewés ne sont à l'emploi de leur organisation que depuis un an et demi en moyenne. Nous pouvons donc donner un poids relativement plus négatif aux réponses alléguant que l'intention de quitter se situe à moyen terme et considérer que le long terme signifie que le participant n'envisage nullement de quitter l'organisation dans un horizon éloigné.

La figure 7 met en perspective les résultats de nos trois variables à l'étude et des interrelations entre elles.

Figure 7 – Liens entre les organisations à l'étude et les dimensions investiguées



Maintenant, pour répondre à la question de recherche, nous aurons à élaborer sur quelques interrogations soulevées par le schéma précédent. En premier lieu, comment se fait-il que, contrairement à ce qui est avancé dans les études sur l'interaction entre les variables d'engagement et d'intention de quitter, l'organisation B se retrouve avec un fort degré d'engagement et relativement la plus forte intention de quitter des trois organisations à l'étude ? De même, pourquoi l'organisation A, avec un degré d'engagement raisonnablement élevé, se retrouve-t-elle à égalité

dans les intentions de quitter avec l'organisation C qui, faute de résultats, a été classée à un niveau d'engagement faible ?

#### 4.1.2. Liens et interactions entre les trois dimensions

Tout d'abord, la présente section s'attarde à traiter la première partie de notre question de recherche qui se lit comme suit : Quelle est l'influence des tactiques de socialisation organisationnelle utilisées dans les organisations en TIC sur la durabilité du lien d'emploi des travailleurs immigrants ?

À la première lecture de notre schéma, nous constatons que, contrairement à ce qu'avancait Ashforth et Saks (1996) dans leur étude sur les effets des tactiques de socialisation, l'utilisation de tactiques individualisées chez B a mené, et de loin, au plus haut taux d'engagement proportionnel des trois organisations. D'autre part, les organisations A et C surprennent elles aussi par leurs résultats, qui vont à l'encontre des études sur le sujet (Allen et Meyer, 1990; Ashforth et Saks, 1996; Jones, 1996). En effet, l'utilisation de tactiques institutionnalisées est réputée produire un engagement envers l'organisation beaucoup plus fort que l'utilisation de tactiques individualisées. Force est de constater que nous avons une ou des variables sous-jacentes qui viennent brouiller les cartes et méritent d'être explorées.

Peut-on penser que le fait que les participants soient des immigrants soit à l'origine de ces résultats inattendus ? À ce sujet, McMillan-Capehart (2005) met de l'avant plusieurs propositions qui vont à l'encontre des résultats classiques des études sur les résultats de la socialisation organisationnelle. Dans un contexte de diversité culturelle, les tactiques individualisées auraient un effet positif sur l'engagement organisationnel en reconnaissant les différences de chaque individu au sein de l'organisation. Les organisations qui utilisent des tactiques institutionnalisées adoptent pour leur part des pratiques homogénéisantes qui forcent l'acculturation à laquelle les individus issus d'une culture différente auraient plus de difficulté à s'adapter. Toutefois, l'effet sur la troisième dimension n'est pas cohérent avec les propositions de McMillan-Capehart. Bien que B utilise une tactique individualisée et que cela ait pu stimuler l'engagement des participants, l'intention de quitter n'en est pas diminuée pour autant. Nous avons donc trouvé une explication plausible à la relation #3, apparemment incongrue, mais il reste à expliquer la relation #5 qui,

elle, ne trouve pas d'explication dans la littérature sur la socialisation organisationnelle, à notre connaissance. En effet, il est plutôt étrange qu'un engagement fort envers l'organisation ne se reflète pas de manière négative dans l'intention de quitter.

Une des explications que nous avançons pour expliquer ce lien est la présence d'une culture professionnelle unique au secteur des TIC. Il existerait un phénomène d'appartenance très fort à la profession qui supplanterait l'appartenance à l'organisation. Cette appartenance viendrait en quelque sorte diminuer le sentiment d'appartenir à l'organisation, à cette communauté restreinte et délimitée par des frontières étanches. L'appartenance serait plutôt orientée vers la communauté professionnelle, envers l'industrie dans son ensemble. Ce phénomène est engendré par plusieurs facteurs, dont l'essor fulgurant de l'industrie des TIC depuis la fin des années 1990, l'expansion des multinationales spécialisées en TIC et le langage informatique commun à tous. La combinaison de ces facteurs s'illustre bien dans cette citation d'un des participants à propos du caractère universel du langage de programmation :

*« [...] tu utilises le même langage de programmation. Bien sûr, ce qui change c'est le titre des applications, toute la fenêtre d'information de l'application va changer, mais c'est seulement ça. C'est pour ça que je trouve que c'est universel. Demain si je vais en Chine, c'est sûr que je vais trouver un emploi » (B1).*

Les travailleurs du savoir auraient donc un engagement plus fort envers leurs collègues et la profession qu'envers leur organisation, ce qui est largement reconnu (King et coll., 2005). Cela impose des défis énormes aux organisations quant à la gestion de ces professionnels qui connaissent une carrière « sans frontière ». À ce sujet, Veilleux (2006) dans son ouvrage sur les trajectoires professionnelles des travailleurs du secteur des TIC, nous apporte un point additionnel particulièrement intéressant sur ce phénomène. Selon ses résultats, les travailleurs de ce secteur sont contraints d'assurer eux-mêmes leur propre sécurité d'emploi étant donné que les organisations pour lesquelles ils travaillent ne peuvent leur offrir. Pour y arriver, ils doivent constamment tenir leurs connaissances à jour et développer des compétences qui puissent être transférées dans un autre projet ou une autre organisation.

*« À chaque deux ou trois ans j'ai fait des spécialisations ou des maîtrises concernant l'informatique, aussi pour donner une continuité dans mes connaissances académiques. Même que je travaille dans une compagnie pour évoluer, pour agrandir des connaissances sur les métiers ; à chaque deux ans ou trois, ans un cours de spécialisation ou une maîtrise. J'ai fait trois certifications que tu appelles ici au Canada un certificat. En [Moyen-Orient] pour développer des systèmes de formation de personnes en utilisant des systèmes sur ordinateur. J'ai resté à [Moyen-Orient] quelques mois pour terminer mes études là bas. Après ça j'ai fait une spécialisation en analyse de systèmes pour améliorer la performance, pour améliorer des projets d'analyse de système et après ça j'ai fait un MBA, mon dernier de tout que j'ai terminé en 2004 » (B2).*

*«Quand j'ai commencé à chercher un emploi, j'ai évalué plusieurs choses. C'est sûr que l'argent c'est important, mais pas pour le moment. Je pense que le plus important, pour moi, c'est le développement professionnel, avoir l'opportunité de me développer. Avoir la confiance sur ce que je connais, sur ce que je peux faire, le type de projets, de technologies [...] » (A1).*

Si le développement professionnel occupe une place si importante aux yeux des travailleurs de ce secteur, il est aisé de croire que cela crée des attentes de la part des travailleurs à l'endroit des organisations qui les embauchent. La formation constitue pour ces travailleurs la clé d'accès à une plus grande employabilité. Ceux-ci sont «constamment à la recherche de défis et de projets créatifs et stimulants. Ils souhaitent pouvoir progresser dans leur développement personnel et technique et ils n'hésitent pas à quitter l'entreprise qui ne peut leur offrir ce à quoi ils aspirent» (Veilleux, 2006, p. 114). Cela reflète bien les propos tenus par deux de nos participants : « Je veux rester ici si les opportunités sont bonnes pour moi, je vais rester. Si c'est pas bon, on change » (B2). « On laisse la porte ouverte parce que si l'entreprise te donne l'opportunité, tu vas la prendre, mais si l'entreprise ne te la donne pas, tu vas chercher ». Toutefois, « je connais comment ça marche ici et c'est une bonne entreprise parce que l'entreprise te donne l'opportunité de te développer » (B1).

En continuité avec le développement professionnel, la gestion de carrière apparaît particulièrement importante pour deux des organisations à l'étude (A et B). Voici ce qu'un représentant de la direction de A pense à ce sujet :

*« On a des gens qui veulent progresser dans leur carrière, ils veulent voir vers où ils vont s'en aller. On avait développé, déjà dans les deux premières années des outils qui permettent le développement de la carrière des individus, de bien l'illustrer [...]. Là on veut aller plus loin parce qu'on va développer des profils de compétence pour pouvoir, encore là, accompagner ou seconder le gestionnaire dans sa relation de gestion avec son employé. On va développer des outils qui vont permettre de bien documenter quelles sont les compétences requises à développer pour atteindre un autre statut dans une carrière. C'est beaucoup d'investissement, ça demande beaucoup de temps de développer ces outils-là mais c'est des choses que l'on a choisi de faire pour que ce facteur de rétention là qu'est le cheminement de carrière, qu'il soit bien, qu'il ne soit pas juste des paroles. On va documenter le cheminement de carrière de nos employés, on va bâtir leur carrière de A à Z » (AR).*

La gestion de carrière est d'ailleurs arrivée en troisième position dans les pratiques recensées ayant eu un effet positif selon les participants au chapitre 3. Nous pouvons aussi lier directement avec les raisons concernant les intentions de quitter évoquées. Chez A et B, la stagnation professionnelle, le manque d'opportunités de développement ou de défis sont les principales raisons pour lesquelles les participants quitteraient l'organisation, tandis que chez C, seule la rémunération est ressortie.

Il est intéressant de constater que, malgré des efforts plus poussés sur le plan des pratiques d'intégration destinées aux travailleurs immigrants et un même ensemble de tactiques de socialisation institutionnalisées, A ne se positionne pas mieux que C sur le plan des intentions de quitter. Certes, les participants ont démontré avoir un plus haut niveau d'engagement envers l'organisation, mais pourquoi, même avec des efforts substantiels, A ne réussit pas à surpasser C dans ses intentions de quitter ? De plus, comment se fait-il qu'un faible niveau d'engagement (C) peut-il mener à une meilleure rétention qu'un haut niveau d'engagement (B) ? Pour répondre à ces

questions, il est nécessaire d'aller un peu plus loin que le modèle d'analyse de cette étude. Nous explorerons donc les différentes parties du discours des participants pour trouver des pistes de solution.

Dans un premier temps, rappelons que nous avons démontré que les participants de B évoquent comme principale raison éventuelle de quitter l'organisation le manque d'opportunités ou de défis professionnels, tout comme les participants de A. En contradiction avec ces deux dernières organisations, nous n'avons pas rencontré ce phénomène chez C. L'attachement à la profession ou à une collectivité supérieure à l'organisation n'a pas été démontré. Seule la rémunération a été mentionnée comme raison éventuelle de quitter l'organisation. Nous pouvons donc en déduire que, à salaire égal, les travailleurs ne quitteront pas l'organisation, mais à un salaire supérieur et à emploi équivalent en termes de contenu, il est possible qu'elle perde des effectifs. Cette observation ne nous mène donc pas à expliquer la raison pour laquelle l'intention de quitter est plus forte qu'ailleurs.

Il nous reste à évaluer les raisons qui poussent les participants à rester à l'emploi de C. À ce chapitre, les participants ont mentionné la « spécialité du domaine », la « difficulté à trouver du travail à Québec » et la « confiance quant aux opportunités dans l'organisation ». De par sa segmentation pointue, C ne possède pas beaucoup de concurrents dans la région même de Québec. Il apparaît donc difficile pour la majorité des participants de se trouver un autre emploi dans un avenir rapproché à Québec et dans leur champ d'expertise particulier. Pour ceux-ci, changer d'emploi signifie changer de ville, de province ou de pays. Sans insinuer que les employés de C sont captifs de leur organisation, la mobilité professionnelle dans le marché de et du Québec dans son ensemble apparaît néanmoins beaucoup plus restreinte que leurs homologues des organisations A et B. Le secteur d'activité constitue donc un poids important dans l'analyse de nos résultats, puisqu'il vient moduler l'intention de quitter des participants, indépendamment du niveau d'engagement ou des tactiques de socialisation en place. Cela explique sans doute aussi pourquoi, malgré le peu d'efforts mis en place pour intégrer les travailleurs immigrants, C arrive à de meilleurs résultats sur le plan de l'intention de quitter et détient le plus faible niveau d'engagement.

À ce chapitre, B est tout à l'inverse de C : elle détient le plus fort niveau d'engagement et le plus fort niveau d'intention de quitter. Cette situation paradoxale



étonnante trouve son explication dans les particularités du terrain d'étude. Pendant que l'organisation B se cantonne dans le sous-secteur des services-conseil et de conception de systèmes informatiques (tout comme A), C se range dans le sous-secteur de la fabrication d'appareils de mesure et de commande et d'appareils médicaux. Bien que nous soyons en présence dans les deux sous-secteurs de travailleurs œuvrant dans le grand secteur des TIC, il est impossible de faire un parallèle entre les trois organisations sur le plan des intentions de quitter. Tout au plus pouvons-nous comparer A avec B, du fait qu'elles exercent dans le même sous-secteur.

#### 4.1.3. En résumé

En réponse à la première partie de notre question de recherche et en lien avec nos résultats, nous pouvons conclure que les tactiques de socialisation organisationnelle ont un effet sur l'engagement organisationnel, mais que cet engagement n'a pas de lien direct avec l'intention de quitter. Toutefois, le lien entre les tactiques de socialisation et l'engagement n'est pas du même ordre que ce qui est généralement reconnu, notamment dans les études d'Ashforth et Saks (1996), de Jones (1986) et Van Maanen et Schein (1979). Nous avons aussi pu mettre au jour d'autres facteurs qui viennent moduler l'intention de quitter des participants, notamment l'appartenance à la profession et le marché de l'emploi du sous-secteur auquel appartient l'organisation.

S'il nous a été impossible d'établir un lien de cause à effet entre tactiques de socialisation, engagement organisationnel et intention de quitter, nous pouvons tout de même observer que l'utilisation de tactiques individualisées aurait bel et bien un effet négatif sur l'intention de quitter, comparativement à l'utilisation de tactiques institutionnalisées. De plus, nous pouvons conclure qu'après examen des cas à l'étude, l'utilisation de tactiques individualisées produit un niveau d'engagement plus fort, tel qu'avancé par McMillan-Capehart (1986; 2005) auprès des travailleurs immigrants. Cette confirmation de la proposition de McMillan-Capehart mériterait d'ailleurs d'être approfondie et reprise dans une prochaine étude. S'il est vrai que l'utilisation de tactiques individualisées produit un engagement fort envers l'organisation dans un contexte de diversité élevé de main-d'œuvre, les organisations

de service-conseil pourraient bénéficier de l'implantation de telles pratiques. Cependant, la proposition de McMillan-Capehart n'est validée qu'à moitié, étant donné que l'effet sur l'intention de quitter n'est pas celui anticipé. Nous croyons qu'à ce sujet, l'appartenance à la profession est un facteur qui crée de l'interférence et emporte avec elle une partie de l'engagement de l'employé envers son organisation. Nous avons été à même de constater le phénomène décrit par Veilleux (2006) et dans d'autres études sur le sujet (King et coll., 2005), à l'effet que les employés du secteur des TIC suivent des carrières nomades et « sans frontières », en raison de la nature du travail et des conditions d'emploi du marché. Par conséquent, nous comprenons plus facilement l'apparente incohérence du lien négatif entre le haut niveau d'engagement chez les participants de B et l'intention de quitter qui est la plus forte des trois organisations à l'étude.

L'autre facteur qui est venu brouiller les cartes est le marché de l'emploi dans le sous-secteur de l'organisation C. Pendant que les organisations A et B évoluent dans un sous-secteur qui connaît une vive concurrence locale, force est de constater que l'organisation C est relativement seule dans son créneau dans la région de Québec. Nous avons donc pu faire un lien entre les conditions d'employabilité dans ce sous-secteur et l'intention de quitter des employés de l'organisation.

Nous croyons enfin que l'application du modèle de socialisation organisationnelle tel que développé par Jones (1986) et repris par la suite est plutôt hasardeuse dans le cadre de notre étude.

#### **4.2. Les meilleures pratiques organisationnelles d'intégration selon les travailleurs immigrants**

La deuxième partie de notre question de recherche : « Quelles sont les meilleures pratiques d'intégration en place ? » nous amène dans l'univers des pratiques de gestion des ressources humaines, plus particulièrement celles orientées vers l'intégration.

Pour nous assister dans l'analyse des résultats liés aux pratiques d'intégration, nous nous inspirerons à l'occasion des études sur les employés expatriés. Bien que ces études soient basées sur des situations où un individu déjà à l'emploi d'une organisation est déployé dans un autre pays, elles se rapprochent néanmoins de la

situation des travailleurs immigrants auxquels nous avons affaire, notamment quant aux pratiques d'intégration dans une culture nationale différente.

Nous présentons les pratiques qui ont fait l'objet de la plus grande fréquence de codage dans QDA Miner. Toutefois, nous nous sommes aussi basés sur l'importance qualitative qu'accordaient les participants aux pratiques. C'est la raison pour laquelle l'aide à l'établissement se retrouve dans cette section, bien qu'elle ne figure pas parmi les plus souvent citées. Outre cette dernière, nous présentons la gestion de carrière, la formation professionnelle, le mentorat et, en premier lieu, le réseautage.

#### 4.2.1. Le réseautage

À la première lecture des résultats, on retient que ce sont les pratiques de réseautage qui ont particulièrement été citées par les participants. Les pratiques de réseautage se traduisent dans les organisations par des activités où les employés peuvent se rencontrer dans un cadre extérieur à celui du travail, souvent à l'occasion de joutes sportives ou de 5 à 7.

Ces résultats concordent avec les études sur le réseautage des nouveaux employés dans un contexte international. Dans la perspective que le processus d'intégration dans une nouvelle organisation soit essentiellement une quête d'information (Griffin et coll., 2000), le réseautage apparaît comme une nécessité pour toute recrue dans une nouvelle organisation et d'autant plus si ce dernier vient d'émigrer. Plus un travailleur immigrant établirait une grande diversité de relations, plus il obtiendrait de soutien et meilleur serait son ajustement à sa nouvelle situation (Farh et coll., 2010). Cet ajustement passe par les relations établies lors de l'intégration qui fournissent de l'information de soutien et assistent la recrue dans son fonctionnement quotidien et dans la résolution de problèmes liés à son pays d'accueil. Ces relations servent aussi de soutien émotionnel à l'individu afin de l'aider à s'adapter lorsque les difficultés deviennent pénibles à supporter (ibid.). Le passage suivant illustre bien le phénomène dans toute sa quotidienneté.

*« Il ne faut pas oublier que moi je suis immigrant, que moi je n'ai pas de famille ici, que je suis la seule personne, que la seule possibilité qui m'est offerte c'est d'avoir des amis [nationalité propre] eh bien moi ça ne m'intéresse pas de n'avoir que des amis [nationalité propre]. Je veux avoir des amis d'autres nationalités, notamment québécois, parce que le jour où je tombe malade, je risque de ne trouver aucun ami [nationalité propre] qui... Ici j'aimerais bien que quelqu'un vienne me visiter chez moi et le jour où lui il tombe malade aussi, je vais aller le visiter c'est clair. Mais on ne pense pas juste à la maladie, j'aimerais bien aussi partager mes activités. Qui va me faire connaître le ski à Québec si je ne connais pas un Québécois ? Qui va me faire connaître les bars de la rue St-Jean si je ne connais pas un Québécois ? [...] Je dois avoir des amis partout. L'amitié ou bien le réseau de contacts c'est une sécurité veut, veut pas. C'est une sécurité financière, psychologique, professionnelle aussi » (C4).*

Bien que cette partie de discours traite de situations générales, elle reflète toutefois le sentiment de solitude que peuvent éprouver les immigrants et la difficulté éprouvée à accéder à un mode de vie « québécois ». Le besoin de tisser des liens et d'entretenir des relations avec des natifs est fortement présent et lié à une composante fondamentale de la motivation humaine chez cet individu : le besoin de sécurité<sup>9</sup>.

Ces autres participants nous racontent leur expérience de réseautage lors de rencontres organisées par l'organisation.

*« Au minimum chaque mois nous avons une rencontre avec tous les copains pour aller au billard, pour avoir des rencontres, pour faire des relations entre les autres personnes, même si elles sont québécoises, même si elles sont de notre pays. Je pense que ça aide beaucoup pour améliorer la relation d'intégration au marché du travail » (A1).*

*« [...] il y a souvent des activités. Parce que quand je suis entré, trois jours après il y avait une activité; alors j'ai pu rencontrer tout le*

---

<sup>9</sup> En référence au deuxième besoin jugé fondamental selon la théorie de la motivation humaine d'Abraham Maslow (1943).

*monde [...]. Surtout les nouveaux, ils participent beaucoup. En général ils participent beaucoup. Comme moi, à mesure que je deviens un peu ancien, c'est de moins en moins je pense. Mais les gens quand ils viennent d'arriver ils participent. Peut-être aussi c'est un moyen d'intégration parce que moi, quand je venais d'arriver, je participais à tout » (A4).*

Trois constats se dégagent de ces passages. En premier lieu, c'est la fréquence des activités de réseautage qui retient l'attention. L'organisation semble miser fortement sur ce type d'activités pour renforcer les liens entre ses employés qui sont en général localisés chez les clients. La seconde observation concerne l'utilité perçue de ces rencontres par le participant qui mentionne l'intégration à deux reprises, dont l'intégration au marché du travail. Enfin, et le plus intéressant, la fréquentation des activités qui, aux dires et à l'expérience du participant A4, est beaucoup plus élevée chez les nouveaux travailleurs qui arrivent.

Cela serait en accord avec l'hypothèse émise par Black et coll., (1991) selon laquelle les arrivants dans un nouveau pays expérimentent différents stades par lesquels ils s'ajustent à leur pays d'accueil. Suivant la courbe d'un U, l'arrivée est marquée par une lune de miel où l'individu, se basant sur des critères comparatifs superficiels, se perçoit relativement bien ajusté à son pays d'accueil. Avec le temps, l'individu s'aperçoit que sa compréhension du pays où il réside est moins juste et profonde qu'il le croyait, ce qui caractérise le stade du choc culturel. Cette période est marquée par de la frustration, elle-même engendrée par l'incompréhension. Plus l'individu acquiert l'information dont il a besoin pour fonctionner adéquatement, plus il remonte la courbe et s'ajuste en continu.

Nous pouvons donc avancer que la baisse de participation du participant A4 aux activités organisées par l'employeur puisse être en lien avec la théorie de Black et coll., (1991). Cela serait aussi cohérent avec d'une part, notre discussion en infra concernant le besoin de sécurité démontré par la quête d'information et d'autre part, deux propositions formulées par Farh et coll. (2010), à l'effet que l'incertitude informationnelle (a) et émotionnelle (b) d'un individu est positivement liée à sa motivation à chercher du support informationnel (a) et émotionnel (b) de la part d'acteurs provenant du pays d'accueil. Conséquemment, une fois que l'individu a comblé son incertitude à travers le réseautage et qu'il dispose d'une information

suffisante pour s'ajuster convenablement à sa nouvelle situation et sortir du choc culturel et des conflits émotionnels qu'il engendre, il se retire peu à peu. Nous émettons l'hypothèse qu'à partir de ce moment et en lien avec la théorie de Maslow (1943), l'individu choisirait ses activités de réseautage en fonction de besoins supérieurs à combler.

#### 4.2.2. Le mentorat

Le réseautage en contexte organisationnel s'effectue essentiellement de deux façons : par le biais de relations qui émergent spontanément à travers un processus d'attraction mutuelle ou par le biais de relations « encadrées » comme le mentorat ou le tutorat (Allen et coll., 1999). Bien qu'appelé « tutorat » au chapitre 3, nous parlons ici de « mentorat »<sup>10</sup>. Le mentorat, bien que plus formel, s'avère néanmoins tout aussi efficace et complémentaire aux relations naturelles qu'entretient le travailleur avec ses collègues. La relation initialement « imposée » par le mentorat lui confère des particularités que l'on ne retrouve pas dans le réseautage informel, mais qui produit un ensemble de résultats s'y rapprochant. Le mentorat intègre deux fonctions majeures : celle liée à la carrière, c'est-à-dire le coaching, l'exposition et la visibilité dans l'organisation, et celle liée au psychosocial, à travers la modélisation du rôle, l'amitié et l'acceptation (Allen et coll., 1999). Le psychosocial serait d'ailleurs la fonction la mieux remplie dans les relations formelles de mentorat (Chao et coll., 1992).

Ce n'est donc pas un hasard si le mentorat est ressorti comme l'une des pratiques d'intégration les mieux perçues par les participants de notre étude. Rappelons que dans notre cas, les mentors assignés n'ont que peu de référence à fournir quant à l'expertise qu'ils possèdent et ne peuvent pas grand-chose pour leurs protégés sur le plan de la carrière, car dans la majorité des cas, le mentor possède rarement la même spécialisation et tout au plus travaillent-ils sur le même projet ou à proximité. Il est donc naturel que la relation soit beaucoup plus centrée sur la fonction psychosociale. Toutefois, les formes de mentorat que nous avons rencontrées dans nos trois organisations ne sont pas toutes à proprement parler une relation d'aide

---

<sup>10</sup> Le mot «tutorat» est lié au terme utilisé dans le milieu sous étude. Rappelons que, selon Cuerrier (2003), le tutorat concerne « l'acquisition d'un apprentissage dont le contenu est prédéterminé et défini par le programme». Il est plus adéquat dans le cas qui nous concerne de parler de mentorat qui désigne «une personne expérimentée qui accepte d'aider et de soutenir une autre personne qui est en transition de vie ou en accomplissement professionnel» (Cuerrier, 2001)

spécifique au travailleur immigrant. Nous sommes plutôt en présence de deux types de mentorat qui oscillent entre le tutorat, ou coaching à la tâche, et une certaine forme d'accompagnement de l'employé dans divers aspects de la vie organisationnelle et personnelle. Cette dernière forme fut la plus fréquente, quoique nous l'ayons rencontrée que dans deux organisations (A et B) et qu'une seule se faisait un devoir de fournir un mentor à leurs nouvelles recrues (B). Cet accompagnement aide le travailleur immigrant à s'ajuster plus rapidement à sa nouvelle situation et à écarter certains éléments d'incertitude (Carragher et coll., 2008), aidant du même coup à rendre le travailleur productif plus rapidement. L'extrait suivant illustre bien la situation :

*« C'est une chose que je vois qu'il manque ici à B, spécialement comme moi que j'étais seulement deux trois mois que je suis arrivé d'un autre pays. C'est peut-être plus difficile de trouver des maisons dans la ville, de trouver des choses qui sont... Pas le travail, le travail est bien fait, l'accueil est bien. Moi j'ai perdu beaucoup de temps. Certainement j'aurais pu commencer avant à travailler. Ce sont des choses comme ça : louer un appartement, trouver des places, où sont les bonnes places, où sont les écoles pour les enfants. Des choses comme ça, si la compagnie pouvait aider, j'aurais pu commencer avant » (B2).*

Cet extrait nous amène à une troisième pratique qui est en lien avec le mentorat et le réseautage.

#### 4.2.3. L'aide à l'établissement

Codé comme « Aide à l'établissement » au chapitre 3, la recherche d'information pour fonctionner normalement dans la société d'accueil, apparemment anodine pour le citoyen moyen, apparaît comme un véritable défi pour le travailleur immigrant et constitue une activité qui consomme beaucoup de temps. Avec le début des démarches d'immigration, commence l'apprentissage du fonctionnement juridique, politique et économique du pays d'accueil. Cet apprentissage doit se poursuivre à l'arrivée afin d'éviter des malentendus autant au travail que dans la vie personnelle. Étant donné que « nul n'est sensé ignorer la loi », il est tout à propos de connaître l'existence et les grandes lignes du *Code de la sécurité routière*, de la *Loi sur la*

*protection des renseignements personnels dans le secteur privé, du Code civil et notamment les obligations maritales et parentales, de la Charte des droits et libertés de la personne et son application. Des connaissances minimales sont nécessaires en ce qui concerne le prélèvement des impôts, les divers régimes d'assurance publique et privé, les normes du travail, la Loi sur la santé et la sécurité au travail, les régimes de retraite publics et privés, l'assurance maladie et le fonctionnement du système de santé, les listes d'attente du réseau de garderies et le fonctionnement du système scolaire. Plus près du quotidien, les principales difficultés rencontrées par les travailleurs immigrants sont relatives à la connaissance des quartiers où résider, à choisir l'école pour les enfants, à trouver les hôpitaux, les épiceries, les magasins, à obtenir un permis de conduire et à ouvrir un compte de banque.*

Ces difficultés qui ont été mentionnées par les immigrants interviewés lors de cette étude sont généralisées pour toute personne arrivant dans un nouveau pays pour y travailler (Krell, 2005). Une seule organisation parmi les trois fournit un service de base, informel et non planifié pour trouver un quartier et aider dans les diverses démarches que doivent entreprendre leurs recrues. Pourtant, plus le système mis en place pour supporter les recrues immigrantes est développé et tourné vers les épouses et la famille, plus le succès du travailleur dans ses fonctions est assuré (Katz, 1996).

#### 4.2.4. La gestion de carrière et la formation professionnelle

Enfin, la gestion de carrière et la formation professionnelle ont toutes deux été mentionnées à plusieurs reprises comme des éléments importants aux yeux des participants concernant les pratiques d'intégration. Cette préoccupation provient, selon nous, de deux sources. Premièrement, tel que discuté dans les résultats au chapitre 3, les travailleurs immigrants arrivent au pays avec des compétences professionnelles, certes, mais les compétences relationnelles et linguistiques sont souvent à rebâtir. Il est donc important pour eux de pouvoir compter sur un plan d'action qui leur permette de rattraper la masse et de pouvoir recommencer à évoluer dans des délais raisonnables. La gestion de carrière intervient positivement en assurant l'individu quant aux formations qu'il devra et pourra suivre dans les mois et les années à venir et aussi quant aux possibilités de promotion.



Deuxièmement, comme nous l'avons brièvement abordé dans la section précédente, la carrière d'un professionnel du secteur des TIC est basée sur l'évolution de ses compétences. Cette évolution est fondée sur un concept qui est revenu fréquemment au cours de nos entrevues : l'opportunité. L'opportunité donnée par l'organisation d'apprendre et de se voir confier de nouveaux défis ou encore l'opportunité à saisir chez un autre employeur. Afin d'avoir une carrière à succès dans le domaine des TIC, les professionnels doivent continuellement maîtriser de nouvelles habiletés dans un environnement en constante évolution (Chang Boon Lee, 2002). Ceux-ci doivent eux-mêmes identifier et saisir les opportunités qui les aideront à demeurer compétent et ils ne doivent pas se fier uniquement sur l'organisation qui les emploie pour y arriver, au péril de voir leurs opportunités d'emploi réduites à une même organisation (Banai et Harry, 2005). Cela a comme répercussion de réduire le levier de négociation et partant, l'avancement professionnel. Cette stratégie de gestion de carrière qui s'appelle d'ailleurs « creating opportunities » (ibid.) est bien représentée dans l'extrait suivant.

*« Je dois te dire que ça c'est mon cinquième travail. Les quatre travaux d'avant j'ai quitté parce qu'il n'y avait pas d'opportunité de monter dans d'autres postes plus intéressants. Parce qu'à un moment donné, quand tu as l'expertise dans un domaine tu cherches, ok. Mais si je suis capable de gérer ce projet et à un moment donné le projet est trop petit pour toi, tu dis ok mais je peux avoir ce projet et d'autres projets et gérer deux ou trois projets en même temps. Et tu commences à dire ok mais ça ne suffit pas ce que je fais et tu cherches. Mais si tu n'as pas l'opportunité, tu vas chercher ailleurs, dans un endroit où tu peux améliorer ton travail. Je dois te dire que maintenant je suis ici, je suis vraiment content avec l'entreprise mais si l'entreprise ne me donne pas l'opportunité d'avoir des défis plus grands, j'irai chercher autre chose » (A1).*

Ce passage concorde avec l'expérience relatée par un participant immigrant de l'étude de Banai et Harry (2005) qui s'exprime comme suit :

*« I manage my own career. [...] My career is like a product that has to be kept in the market. I keep my eyes open for opportunities » (p. 110).*

La création et la recherche d'opportunités pour les travailleurs du secteur des TIC est donc une nécessité afin de conserver une longueur d'avance sur la technologie et ne pas se laisser submerger par elle. Nous comprenons aussi que cette responsabilité ne pourrait être reléguée uniquement à l'employeur et que, conséquemment, les pratiques de gestion de carrière sont utiles en termes de rétention, mais peu en termes d'intégration à l'organisation, tel que confirmé dans une étude de Selmer (2000) sur l'utilisation d'activités de gestion de carrière avec des employés expatriés.

Ces résultats se rapprochent de ceux portant sur la formation. En effet, la formation professionnelle, qu'elle soit dispensée par voie de cours formels, d'auto-apprentissage, de stages ou de tutorat, n'a que peu d'effet en matière d'intégration ou de socialisation (Delobbe, 2001). L'étude mentionne entre autres qu'il n'y a pas de lien entre la formation et la manifestation d'attitudes favorables à l'entreprise, ni à l'incorporation des normes culturelles partagées dans l'entreprise. Tout comme la gestion de carrière, nous pouvons écarter la formation comme pratique d'intégration, mais la retenir comme pratique de rétention. Toujours en lien avec les carrières en TIC, la formation, la mise à jour et l'évolution des connaissances sont perçues comme un eldorado pour ces travailleurs.

La présence de la gestion de carrière et de la formation professionnelle dans le discours des participants est, selon nous, représentative de l'importance globale qu'ils leur accordent et non de leur utilité comme éléments d'intégration à l'organisation.

#### 4.2.5. En résumé

En réponse à la deuxième partie de notre question de recherche, il est clairement ressorti de notre étude que les pratiques en lien avec le réseautage, le mentorat et l'aide à l'établissement sont parmi les meilleures afin de garantir une intégration rapide des travailleurs immigrants. Le réseautage est particulièrement ressorti comme étant un exercice non seulement nécessaire, mais crucial dans l'intégration d'un travailleur immigrant à son organisation et à sa société d'accueil. Cette intégration, ou ajustement, nécessite un accompagnement de l'individu sous plusieurs formes. L'organisation d'activités et de rencontres sociales au travail, la

désignation d'un mentor attiré et la disponibilité de ce mentor ou d'une autre ressource de l'organisation pour veiller à fournir à l'individu les informations dont il a besoin pour démarrer sa nouvelle vie sont toutes des pratiques qui, combinées, contribuent à la réduction du stress, à l'assimilation des normes et de la culture locale et à diminuer son incertitude émotionnelle et informationnelle, contribuant à un ajustement optimal du travailleur immigrant à sa société d'accueil.

Enfin, les deux dernières pratiques analysées dans cette section n'ont pas été retenues comme étant des éléments pertinents d'intégration. La gestion de carrière et la formation dans le contexte du secteur des TIC sont, selon nous, des facteurs de rétention plutôt que d'intégration. La nature des emplois dans ce secteur en lien avec les carrières nomades et les particularités imposées par un environnement technologique en constante révolution ne permettent pas à l'organisation de compter sur la gestion de carrière et la formation comme des éléments d'intégration à l'organisation.

#### **4.4. Limites de l'étude**

Notre étude est limitée par plusieurs facteurs qui méritent d'être mentionnés. Premièrement, de par sa nature qualitative, nous n'avons pas le pouvoir de généraliser les résultats concernant les tactiques de socialisation à l'ensemble du secteur. Les résultats obtenus ont été riches de détails et de sens, ce qui nous a permis de bien comprendre les phénomènes rencontrés, mais cela comporte, en contrepartie, la difficulté de déceler une tendance. À cet effet, il aurait été intéressant d'avoir en parallèle un échantillon d'une centaine d'organisations pour permettre l'observation de constantes.

En deuxième lieu, il serait difficile de reproduire fidèlement la démarche réalisée pour arriver à nos résultats. Il y a trop de variables sur lesquelles nous n'avons aucune possibilité de reproductibilité comme la nationalité des participants, leur âge, leur ancienneté, etc. Les résultats obtenus sont comme une photographie prise à un moment donné dans des circonstances précises qui pourraient difficilement être réunies à nouveau.

Sur le plan des résultats obtenus, nous n'avons pas investigué plus loin que les travailleurs immigrants. Il serait bon de considérer dans une prochaine étude, la possibilité d'inclure un échantillon de référence composé de Québécois de souche afin de comparer les résultats obtenus relativement aux tactiques de socialisation. Il serait aussi plus qu'intéressant de réaliser une étude longitudinale sur une période de trois ans afin de vérifier si les intentions de quitter se sont matérialisées et dans quelles conditions. Toutefois, une telle étude dépasse largement les objectifs d'un mémoire de maîtrise.

## CONCLUSION

L'intégration professionnelle des travailleurs immigrants est donc non seulement une problématique en soi, mais elle se complexifie dans un secteur économique caractérisé par l'autonomie de ses travailleurs et leur engagement plus fort envers leur profession que leur employeur. Dans un tel contexte, parler d'intégration durable en emploi est donc tout un défi. Toutefois, étant donné les efforts considérables qui sont dévolus au recrutement de talents sur la scène internationale, il est de plus en plus nécessaire d'envisager des stratégies qui permettent de conserver ces talents le plus longtemps possible. Les ressources investies dans la recherche, la sélection et l'acquisition d'employés à l'international sont en effet considérables et la période d'emploi des recrues doit donc être d'une durée raisonnable pour rentabiliser cet investissement.

Nous avons pu constater que, tel qu'avancé par McMillan-Capehart (2005), les tactiques de socialisation individualisées sont susceptibles de contribuer à produire un niveau d'engagement plus fort des travailleurs immigrants envers l'organisation, mais que cet engagement ne se répercute pas sur les intentions de quitter. Ces résultats sont tout à fait inattendus, étant donné que les études sur le sujet établissent généralement que l'engagement organisationnel est négativement lié à l'intention de quitter. Nous avons expliqué ce phénomène par l'appartenance des professionnels du secteur des TIC à leur profession et la situation du marché de l'emploi relative au sous-secteur auquel appartient l'organisation. Cette découverte est intéressante en ce qu'elle nous renseigne sur les actions à prendre afin de favoriser une meilleure rétention. Nous avons d'ailleurs constaté que, parmi les pratiques soulevées au chapitre 3, la gestion de carrière et la formation sont principalement des pratiques de rétention plutôt que d'intégration. Étant donné l'importance qui leur était accordée par les participants, il serait judicieux pour les organisations de mettre en place des processus développés de gestion de carrière et de formation professionnelle. En positionnant le travailleur dans son parcours de carrière et en lui offrant les moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs, que ce soit par de la formation ou des assignations à la hauteur de ses attentes, les organisations seront en mesure de prolonger la période de ces travailleurs à leur emploi. Il faut se rappeler que, indépendamment de ce que l'organisation souhaite

offrir comme opportunités à ses employés, ceux-ci ont leurs propres aspirations qu'ils comptent bien réaliser. Si la stratégie de gestion de carrière d'un professionnel ne s'aligne pas à celle que lui offre l'organisation, il y a fort à parier que leurs chemins vont se séparer un jour ou l'autre. Dans ce contexte, l'écoute des besoins individuels et le choix des mandats offerts aux travailleurs sont cruciaux si l'on vise la rétention. L'acquisition et le développement de nouvelles compétences à travers les mandats octroyés seraient, de notre avis, un des meilleurs facteurs de rétention, devant la formation professionnelle. Une étude sur les facteurs de rétention des travailleurs du secteur des TIC serait d'ailleurs très pertinente dans le contexte actuel.

Les tactiques institutionnalisées ont elles aussi produit des résultats inattendus, notamment dans le cas de A. Nous nous serions attendus à de plus faibles intentions de quitter en lien avec la littérature. Encore une fois, le particularisme du secteur, notamment la forte mobilité professionnelle, explique ces résultats. L'organisation C pour sa part a aussi surpris avec son faible niveau d'engagement et la plus faible intention de quitter des trois organisations. Nous avons toutefois admis que le marché de l'emploi de ce sous-secteur dans la région de Québec pouvait être à l'origine de ce phénomène.

Enfin, l'intérêt de cette étude était d'aller interviewer des travailleurs immigrants à propos de leur intégration professionnelle, afin de tirer des conclusions qui puissent aider les organisations de ce secteur économique à mieux intégrer ce groupe. Les conclusions sont à l'effet que l'utilisation de tactiques individualisées serait une meilleure option dans ce contexte particulier. Cet ensemble de tactiques favorise l'acceptation des différences, la performance et les parcours professionnels individualisés. L'utilisation de tactiques institutionnalisées serait moins appropriée, étant donné le caractère uniformisant de l'expérience et le nivellement de l'intégration.

Les pratiques d'intégration relevées auprès des participants sont toutes liées par un seul et même besoin : l'accompagnement durant la période d'ajustement. Il est hasardeux pour les organisations, sinon périlleux, de laisser un travailleur immigrant se débrouiller par lui-même lors de son arrivée au pays. Les coûts engendrés par un ajustement tardif de l'employé à son environnement social et organisationnel sont difficiles à chiffrer, mais sont certainement très grands. Plus l'ajustement se fait

rapidement, plus les ressources intellectuelles et physiques de l'employé sont disponibles dans l'immédiat. Au rang des meilleures pratiques pour faciliter cet ajustement, nous retrouvons le réseautage, le mentorat et l'aide à l'établissement. Ces trois pratiques, toutes liées par le besoin de tisser des liens et de trouver l'information de base nécessaire à la vie quotidienne, sont en général faciles à mettre en œuvre et ne demandent pas de ressources extraordinaires. En pratique, l'identification d'un mentor ou «partenaire» qui possède les aptitudes et qualités humaines et culturelles nécessaires à ce type de relation est déjà un grand pas dans la bonne direction. Ensuite, plusieurs autres actions peuvent être prises, comme libérer les deux employés quelques heures par semaine pour que le mentor puisse accompagner le protégé lors de sa demande de permis de conduire, lors de son inscription à des services gouvernementaux, lors du choix d'un quartier, d'une école pour ses enfants, lors du magasinage pour les produits de base et même lors d'activités pour se familiariser à la culture locale et aux habitudes de la société. Donner une rémunération additionnelle au mentor pour reconnaître son apport et faciliter les horaires variables pour qu'il puisse être présent le soir ou les fins de semaine auprès du protégé.

Pour les organisations qui ne disposent pas des ressources nécessaires afin de mettre sur pied un tel programme d'accompagnement, il existe des ressources communautaires et des programmes gouvernementaux spécialisés dans l'accompagnement des immigrants<sup>11</sup>.

Enfin, toutes les actions qui donnent l'occasion aux deux personnes de discuter et d'échanger sur le quotidien québécois sont un investissement de la part de l'organisation pour favoriser une intégration réussie, rapide et durable du travailleur immigrant. Car plus les immigrants développent leur autonomie rapidement, plus tôt l'organisation et la société d'accueil sont en mesure de bénéficier de leur plein potentiel. Toute la problématique se résume donc à l'ajustement de l'individu à son nouvel environnement. Si les différents paliers gouvernementaux ont certes un rôle important à jouer dans l'intégration des immigrants, les employeurs ont eux aussi des responsabilités à assumer. Le défi de l'intégration harmonieuse des immigrants est un enjeu de société auquel tous ses acteurs sont conviés à participer.

---

<sup>11</sup> À titre d'exemple, l'organisme PICP (Programme d'intégration culturelle et professionnelle au Québec) se charge, moyennant un montant par personne qui puisse être remboursé par l'organisation, de dispenser des services avant départ, à l'arrivée et durant l'intégration. Les services sont orientés vers les aspects administratifs, professionnels et culturels de l'intégration. <http://www.picp.info/>.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1888Mevoilà. 2009. *Les missions de recrutement : un apport considérable pour la région !* [en ligne] <http://www.1888mevoila.com/fr/apropos.html> (page consultée le 7 juillet 2009).
- Allen, Nathalie J. et John P. Meyer. 1990. « Organizational Socialization Tactics: a Longitudinal Analysis of Links to Newcomer's Commitment and Role Orientation ». *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, p. 847-858.
- Allen, Tammy D., Stacy E. McManus et Joyce E. Russel. 1999. « Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationship as a Source of Support ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, p. 453-470.
- Alvesson, Mats et Hugh Willmott. 1992. « On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies ». *The Academy of Management Review*, vol. 17, no. 3, p. 432-464.
- Amselle, Jean-Loup (Editeur). 2009. Encyclopaedia Universalis.
- Arellano, Nestor. 2007. *Employers Finally Hit the Hiring Wall*. [En ligne] <http://www.itbusiness.ca/it/client/en/home/News.asp?id=44094> (Page consultée le 10 mars 2009).
- Arnold, Hugh G. et Daniel C. Feldman. 1982. « A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, no. 3, p. 350-360.
- Ashforth, Blake E. et Alan M. Saks. 1996. « Socialization Tactics: Logitudianl Effects on Newcomer Adjustment ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 1, p. 149-178.
- Audet, Michel J. Fradette et A. Ramzi. 2002. *L'intégration des immigrants au marché du travail dans la région de la capitale nationale : bilan et pratiques d'entreprise*. Québec : Université Laval.
- Aytemiz Seymen, Oya. 2006. « The Cultural Diversity Phenomenon in Organizations and Different Approaches for Effective Cultural Diversity Management: a Literary Review ». *Cross Cultural Management*, vol. 13, no. 4, p. 296-315.
- Banai, Moshe et Wes Harry. 2005. « Boundaryless Global Careers ». *International Studies of Management and Organizations*, vol. 34, no. 3, 96-120.



- Banque Royale du Canada. 2005. *The Diversity Advantage: A Case for Canada's 21st Century Economy*. Toronto: RBC Financial Group.
- Bateman, Thomas S. et Stephen Strasser. 1984. « A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment ». *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 95-112.
- Bauer, Talya Niehaus; Elizabeth W. Wolfe et Ronda R. Callister. 1998. « Organizational Socialization : A Review and Directions for Future Research ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 149-214.
- Beaud, Jean-Pierre. 2003. « L'échantillonnage ». Dans B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 211-242.
- Berger, Peter et Thomas Luckmann. 1986. *The Social Construction of Reality. A Treatise of the Sociology of Knowledge*. New York : Anchor Books.
- Black, Stewart J.; Mark Mendenhall et Gary Oddou. 1991. « Toward a Comprehensive Model of International Adjustment : an Integration of Multiple Theoretical Perspectives ». *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 2, p. 291-317.
- Bluedorn, Allen C. 1982. « A Unified Model of Turnover from Organizations ». *Human Relations*, vol. 35, p. 135-153.
- Brazzel, Michael. 2003. « Historical and Theoretical Roots of Diversity Management ». Dans Plummer, Deborah L. (éd.). *Handbook of Diversity Management*. New York : University Press of America.
- Capelli, Peter. 2000. « A Market-Driven Approach to Retaining Talent ». *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 1, p. 103-113.
- Cardinal, Line. 2006. *Le succès au travail : sélection, socialisation et rétention du personnel*. Montréal : Guérin Éditeur.
- Carraher, Shawn M.; Sherry E. Sullivan et Madeleine M. Crocitto. 2008. « Mentoring Across Global Boundaries : an Empirical Examination of Home and Host Country Mentors on Expatriate Career Outcomes ». *Journal of International Business Studies*, vol. 39, no. 8, p. 1310-1326.
- Cascio, Wayne F. 1991. *Costing Human Resources : The Financial Impact of Behavior in Organizations* (3 éd.). Boston : PWS-Kent Publishing Company.
- Chang Boon Lee, Patrick. 2002. « Career Goals and Career Management Strategy Among Information Technology Professionals ». *Career Development International*, vol. 7, no. 1, p. 6-13.

- Chaos, Georgia T.; Pat M. Walz et Philip D. Gardner. 1992. « Formal and Informal Mentorship : A Comparison on Mentoring Functions and Contrasts with Nonmentored Counterparts ». *Personnel Psychology*, vol. 45, p. 619-636.
- Chatman, Jennifer A. et Francis J. Flynn. 2001. « The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams ». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 5, p. 956-974.
- Conference Board of Canada. 2008. *Securing Our Future : Components of a Comprehensive IT Workforce Development Strategy* (Rapport). Ottawa : The Conference Board of Canada.
- Cousineau, Jean-Michel et Brahim Boudarbat. 2009. « La situation économique des immigrants au Québec ». *Relations industrielles*, vol. 64, no. 2, p. 230-249.
- Cox, Taylor H. 1994. *Cultural Diversity in Organizations : Theory Research and Practice*. San Francisco, Californie : Berrett-Kohler.
- Cox, Taylor H. et Stacy Blake. 1991. *Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness*. *The Executive*, vol. 5, no. 3, p. 45-56.
- Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). 2005. *Résultats de l'enquête nationale sur les professions reliées aux technologies de l'information*. [en ligne] [http://www.ictc-ctic.ca/uploadedFiles/Labour\\_Market\\_Intelligence/Historical/Report\\_Items/20-SHRC\\_OSR\\_Final\\_fullreport\\_f.pdf](http://www.ictc-ctic.ca/uploadedFiles/Labour_Market_Intelligence/Historical/Report_Items/20-SHRC_OSR_Final_fullreport_f.pdf) (page consultée le 6 avril 2009).
- Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). 2007. *La diversité - Un avantage concurrentiel : répercussions sur le marché du travail en TIC*. [en ligne] [http://www.ictc-ctic.ca/uploadedFiles/Labour\\_Market\\_Intelligence/Trends/Other\\_Trends/Report\\_Items/La-Diversite-un-avantage-concurrentiel.pdf](http://www.ictc-ctic.ca/uploadedFiles/Labour_Market_Intelligence/Trends/Other_Trends/Report_Items/La-Diversite-un-avantage-concurrentiel.pdf) (page consultée le 9 avril 2009).
- Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC). 2008. *Le marché canadien du travail dans le secteur des TI - Enquête sur la population active*. [en ligne] <http://www.ictc-ctic.ca/default.aspx> (page consultée le 15 mars 2009).
- Cuerrier, Christine. 2003. *Répertoire de base du mentorat*. Québec : Fondation de l'Entrepreneurship.
- Cuerrier, Christine. 2001. *Le mentorat et le monde du travail : un modèle de référence*. Québec : Fondation de l'Entrepreneurship.
- Curry, James P.; Douglas S. Wakefield; James L. Price et Charles W. Mueller. 1986. « On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment ». *Academy of Management Journal*, vol. 29, p. 847-858.

- D'Amboise, Gérald et Josée Audet. 2005. *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Darmon, Murielle. 2006. *La socialisation*. Barcelone : Armand Colin.
- Delobbe, Nathalie. 2001. « La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire ». *Le Travail Humain*, vol. 64, no.1, p. 61-89.
- Droege, Scott B. et Jenny M. Hoobler. 2003. « Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: a Network Perspective ». *Journal of Managerial Issues*, vol. 15, no. 1, p. 50-64.
- Dubar, Claude. 1996. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Durkheim, Émile. 1922. *Éducation et sociologie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Edwards, R. 1993. « An Education in Interviewing: Placing the Researcher and the Research ». Dans Lee, Raymond M. et Claire M. Renzetti (éd.), *Researching Sensitive Topics*. Newbury Park, Ca : Sage Publications.
- Elangovan, A.R. 2001. « Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment and Intention to Quit : a Structural Equation Analysis ». *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 22, no. 4, p. 159-165.
- Fabre, Catherine. 2004. « Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion ». Présenté lors de la conférence *La GRH mesurée!*, Montréal.
- Farber, Henry S. 1994. « The Analysis of Interfirm Worker Mobility ». *Journal of Labor Economics*, vol. 12, p. 554-593.
- Farh, Crystal I. C.; Kathryn M. Bartol; Debra L. Shapiro et Jieson Shin. 2010. « Networking Abroad : a Process Model of How Expatriates Form Support Ties to Facilitate Adjustment ». *Academy of Management Review*, vol. 35, no. 3, p. 434-454.
- Farkas, Arthur J. et Lois E. Tetrick. 1989. « A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no.6, p. 855-868.
- Feldman, Daniel C. 1976. « A Contingency Theory of Socialization ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 3, p. 433-452.

- Feldman, Daniel C. 1981. « The Multiple Socialization of Organization Members ». *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 2, p. 309-318.
- Feldman, Daniel C. 1988. *Managing carrers in organizations*. Glenview, IL : Foresman.
- Feldman, Daniel C. 1989. « Socialization, Resocialization and Training: Reframing the Research Agenda ». Dans Goldstein, Irwin L. (éd.), *Training and Development in Organizations*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Feldman, Daniel C. 2000. « From the Me Decade to the Flee Decade ». Dans Leona, Carrie R. et Denise M. Rousseau (éd.). *Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy*. Oxford : Oxford University Press.
- Fisher, C. D. 1986. « Organizational Socialization : an Integrative Review ». *Research in personnel and human resources management*, vol. 4, p. 101-145.
- Flynn, Francis J.; Jennifer A. Chatman et Sandra E. Spataro. 2001. « Getting to Know You: The Influence of Personality on Impressions and Performance of Demographically Different People in Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no. 3, p. 414-442.
- Griffeth, Rodger W et Peter W. Hom. 2001. *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Griffeth, Rodger W.; Peter W. Hom et Stephan Gaertner. 2000. « A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover : Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium ». *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, p. 463-488.
- Griffin, Andrea E. C.; Adrienne Colella et Srikanth Goparaju. 2000. « Newcomer and Organizational Socialization Tactics: an Interactionist Perspective ». *Human Resource Management Review*, vol. 10, no. 4, p. 453-474.
- Gruman, Jamie A.; Alan M. Saks et David I. Zweig. 2006. « Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors : An Integrative Study ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 90-104.
- Harrison, David A. et Katherine J. Klein. 2007. « What's the Difference ? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations ». *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 4, p. 1199-1228.
- Harrison, David A.; Kenneth H. Price; Johanne H. Gavin et Anna T. Florey. 2002. « Time, Teams, and Task Performance : Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning ». *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 5, p. 1029-1045.

- Hays-Thomas, Rosemary. 2004. « The Contemporary Focus on Managing Diversity ». Dans Stockdale, Margaret S. et Faye J. Crosby (éd.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Malden : Blackwell Publishing.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Horwitz, Sujin K. et Irwin B. Horwitz. 2007. « The Effects of Team Diversity on Team Outcomes : A Meta-Analytic Review of Team Demography ». *Journal of Management*, vol. 33, no. 6, p. 987-1015.
- Huberman, A. Michael et Matthew B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Impact RH. 2009. *Le roulement de la main-d'œuvre : un guide de travail*. [en ligne] <http://www.impactrh.ca/pdf/Cout%20roulement%20MO.pdf> (page consultée le 15 mai 2009).
- Industrie Canada. 2008. *Profil du secteur canadien des TIC*. [en ligne] [http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h\\_it07229](http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h_it07229) (page consultée le 17 décembre 2009).
- Industrie Canada. 2009. *Profil statistique des TIC au Canada*. [http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h\\_it06155.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/ict-tic.nsf/fra/h_it06155.html) (page consultée le 17 décembre 2009).
- Institut de la statistique du Québec. 2009. *Caractéristiques du marché du travail, données mensuelles désaisonnalisées, Capitale-Nationale et ensemble du Québec*. [http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil03/societe/marche\\_trav/indicat/tra\\_mens03.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil03/societe/marche_trav/indicat/tra_mens03.htm) (page consultée le 9 mars 2009).
- Jackson, Susan E.; Aparna Joshi et Niclas L. Erhardt. 2003. « Recent Research on Team and Organizational Diversity : SWOT Analysis and Implications ». *Journal of Management*, vol. 29, no. 6, p. 801-831.
- Jones, Frank E. 1996. *Understanding organizations*. Toronto : Copp Clark LTD.
- Jones, Gareth R. 1986. « Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomer's Adjustments to Organizations ». *Academy of Management Journal*, vol. 29, no. 2, p. 262-279.
- Katz, Jeffrey P. 1996. « It's a Different World Out There : Planning for Expatriate Success Through Selection, Pre-Departure Training and On-Site Socialization ». *Human Resource Planning*, vol. 19, p. 32-47.

- King, Ruth C.; Weidong Xia; James C. Quick et Vikram Sethi. 2005. « Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals ». *Career Development International*, vol. 10, no. 1, p. 26-51.
- Kirk, Jerome et Marc L. Miller. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Kitay, Jim et Ron Callus. 1998. « The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research ». Dans Whitfield, Keith et Georges Strauss (éd.). *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. Ithaca : ILR Press.
- Kochan, Thomas; Katerina Bezrukova; Robin Ely; Susan Jackson; Aparana Joshi; Karen Jehn; Jonathan Leonard; David Levine et David Thomas. 2003. « The Effects of Diversity on Business Performance : Report of the Diversity Research Network ». *Human Resource Management*, vol. 42, no. 1, p. 3-21.
- Korte, Russel F. 2009. « How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization : A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers ». *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, no. 3, p. 285-306.
- Kramer, R. 1991. « Intergroup Relations and Organizational Dilemmas : The Role of Categorization Processes ». *Research in organizational behavior*, vol. 13.
- Krell, Eric. 2005. « Budding Relationships ». *HRMagazine*, vol. 50, no. 6.
- Kvale, Steinar. 1996. *InterViews: an Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Lacaze, Delphine. 2005. « La socialisation organisationnelle ». Delobbe, Nathalie; Olivier Herrbach et Delphine Lacaze. *Comportement organisationnel*, vol. 1. Bruxelles : De Boeck.
- Lacaze, Delphine et Catherine Fabre. 2005. « Présentation du concept de socialisation organisationnelle ». Delobbe, Nathalie; Olivier Herrbach et Delphine Lacaze. *Comportement organisationnel*, vol. 1. Bruxelles : De Boeck.
- Laroche, Lionel et Don Rutherford. 2007. *Recruiting, Retaining, and Promoting Culturally Different Employees*. New York : Elsevier Butterworth-Einemann.
- Lawrence, Peter H.; Rabi S. Bhagat et Edward .J. O'Connor. 1981. « An Examination of the Independant and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit ». *Group and Organization Studies*, vol. 6, no. 1, p. 73-82.
- Maslow, Abraham. 1943. « A Theory of Human Motivation ». *Psychological Review*, vol. 50, no. 4, p. 370-396.

- Masmoudi, Yousr. 2008. « La formation du compagnon dans le programme d'apprentissage en milieu de travail ». Mémoire de maîtrise, Montréal : Université du Québec à Montréal, 155 p.
- McKay, Patrick F.; Derek R. Avery; Scott Tonidandel; Mark A. Morris; Morela Hernandez et Michelle R. Hebl. 2007. « Racial Differences in Employee Retention : are Diversity Climate Perceptions the Key ? ». *Personnel Psychology*, vol. 60, no. 1, p. 35-62.
- McMillan-Capehart, Amy. 2005. « A Configurational Framework for Diversity : Socialization and Culture ». *Personnel Review*, vol. 34, no. 4, p. 488-503.
- Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec. 2005. *Filière des technologies de l'information et des communications*. 78 p.
- Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec. 2008. *Le pacte pour l'emploi*. [en ligne] <http://www.pacte-emploi.gouv.qc.ca/publications/pdf/brochure.pdf> (page consultée le 25 septembre 2008).
- Ministère de l'immigration et des communautés culturelles du Québec. 2007. *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2008-2010*. [en ligne] <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/0810-planification-niveaux.pdf> (page consultée le 6 août 2008).
- Ministère de l'immigration et des communautés culturelles du Québec. 2008. *Tableaux sur l'immigration au Québec 2003-2007*. [en ligne] [http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Immigration\\_Qc\\_2003-2007.pdf](http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Immigration_Qc_2003-2007.pdf) (page consultée le 9 septembre 2008).
- Mighty, E. Joy. 1991. « Valuing Workforce Diversity: A Model of Organizational Change ». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 8, no. 2, p. 64-70.
- Mitchell, James O. 1981. « The Effect of Intentions, Tenure, Personal and Organizational Variables on Managerial Turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 24, p. 742-751.
- Mobley, William H.; Rodger W. Griffeth; Herbert H. Hand et B.M. Meglino. 1979. « Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process ». *Psychological Bulletin*, vol. 86, p. 493-522.
- Mouvement Desjardins. 2008. *Économie du Québec : les effets pervers du choc démographique sont à nos portes*. [en ligne] [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/etudes\\_economiques/actualites/point\\_vue\\_economique/pve80813.pdf](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/etudes_economiques/actualites/point_vue_economique/pve80813.pdf) (page consultée le 19 septembre 2008).

- Mowday, Richard T. et Richard M. Steers. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224-247.
- Mucchielli, Alex. 2004. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris : Armand Colin.
- Okpara, John O. 2007. « The Effect of Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment ». *Journal of African Business*, vol. 8, no. 1, p. 113-130.
- Perrot, Serge; Boussaguet Sonia; Géraldine Valero-Mantione; Brigitte Charles-Pauvers et Dominique Peyrat-Guillard. 2005. « Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle ». Delobbe, Nathalie; Olivier Herrbach et Delphine Lacaze. *Comportement organisationnel*, vol. 1. Bruxelles : De Boeck.
- Pringle, Judith K., A.M. Konrad et P. Prasad (2006). « Conclusion ». Dans Alison M. Konrad; P. Prasad et J.K. Pringle (Ed.), *The handbook of workplace diversity* (pp. 531-539). Londres: Sage.
- Proudford, Karen L. et Stella Nkomo. 2006. « Race and Ethnicity in Organizations ». Dans Konrad, Alison M.; Pushkala Prasad et Judith K. Pringle (éd.). *The handbook of workplace diversity*. Londres : Sage.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales* (3 éd.). Paris : Dunod.
- Richard, Orlando et Diane Grimes. 1996. « Bicultural Interrole Conflict : an Organizational Perspective. *Mid-Atlantic Journal of Business*, vol. 32, no. 3, p. 155-170.
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications* (8 éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Roberson, Quinetta M. 2006. « Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations ». *Group & Organization Management*, vol. 31, no. 2, p. 212-236.
- Roy, Simon N. 2003. « L'étude de cas ». Dans Gauthier, Benoît (éd.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Saba, Tania; Shimon L. Dolan; Susan E. Jackson et Randall S. Schuler. 2008. *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4 ed.). St-Laurent, Qc : ERPI.



- Saks, Alan M. et Blake E. Ashforth. 1997. « Organizational Socialization : Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, p. 234-279.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2003. « L'entrevue semi-dirigée ». Dans Gauthier, Benoît (éd.). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schein, Edgar. 1968. « Organizational Socialization and the Profession of Management ». Dans Cooper, Cary L. *Classics in management thought* (vol. 1). Lancaster : Edward Elgar publishing.
- Selmer, Jan. 2000. « Usage of Corporate Career Development Activities by Expatriate Managers and the Extent of their International Adjustment ». *International Journal of Commerce and Management*, vol. 10, no. 1, p. 1-23.
- Statistique Canada. 2007. *Structure des industries canadiennes, base de données statistiques* [en ligne]  
<http://ivt.crepuq.qc.ca/industries/industriesJuin2008.html> (page consultée le 15 janvier 2010).
- Techno Compétences. 2008 a). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre du secteur des technologies de l'information et des communications*. [en ligne]  
[http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic\\_2008.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/files/Diagnostic_2008.pdf) (page consultée le 02 septembre 2009).
- Techno Compétences. 2008 b). *Prévision des augmentations salariales 2008 et taux de roulement en TIC*. [en ligne]  
[http://www.technocompetences.qc.ca/webdif\\_formation/prev\\_2008/ppt\\_participants.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/webdif_formation/prev_2008/ppt_participants.pdf) (page consultée le 17 avril 2008).
- Ting-Peng, Liang; Chih-Chung Liu; Tse-Min Lin et Binsham Lin. 2007. « Effect of Team Diversity on Software Project Performance ». *Industrial Management & Data Systems*, vol. 107, no. 5, p. 636-653.
- Trefry, Mary G. 2006. « A Double-Edged Sword : Organizational Culture in Multicultural Organizations ». *International Journal of Management*, vol. 23, no. 3, p. 563-575.
- Tsui, Anne S.; Terry D. Egan et Charles A. O'Reilly III. 1992. « Being Different : Relational Demography and Organizational Attachment ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, no. 4, p. 549-579.
- Van Maanen, John et Edgar H. Schein. 1979. « Toward a Theory of Organizational Socialization ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264.
- Vandenberghe, Christian. 2004. « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention ». *Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 64-72.

Veilleux, Geneviève. 2006. « Nouvelles carrières à l'ère de l'économie du savoir ». Mémoire de maîtrise. Québec : Université Laval.

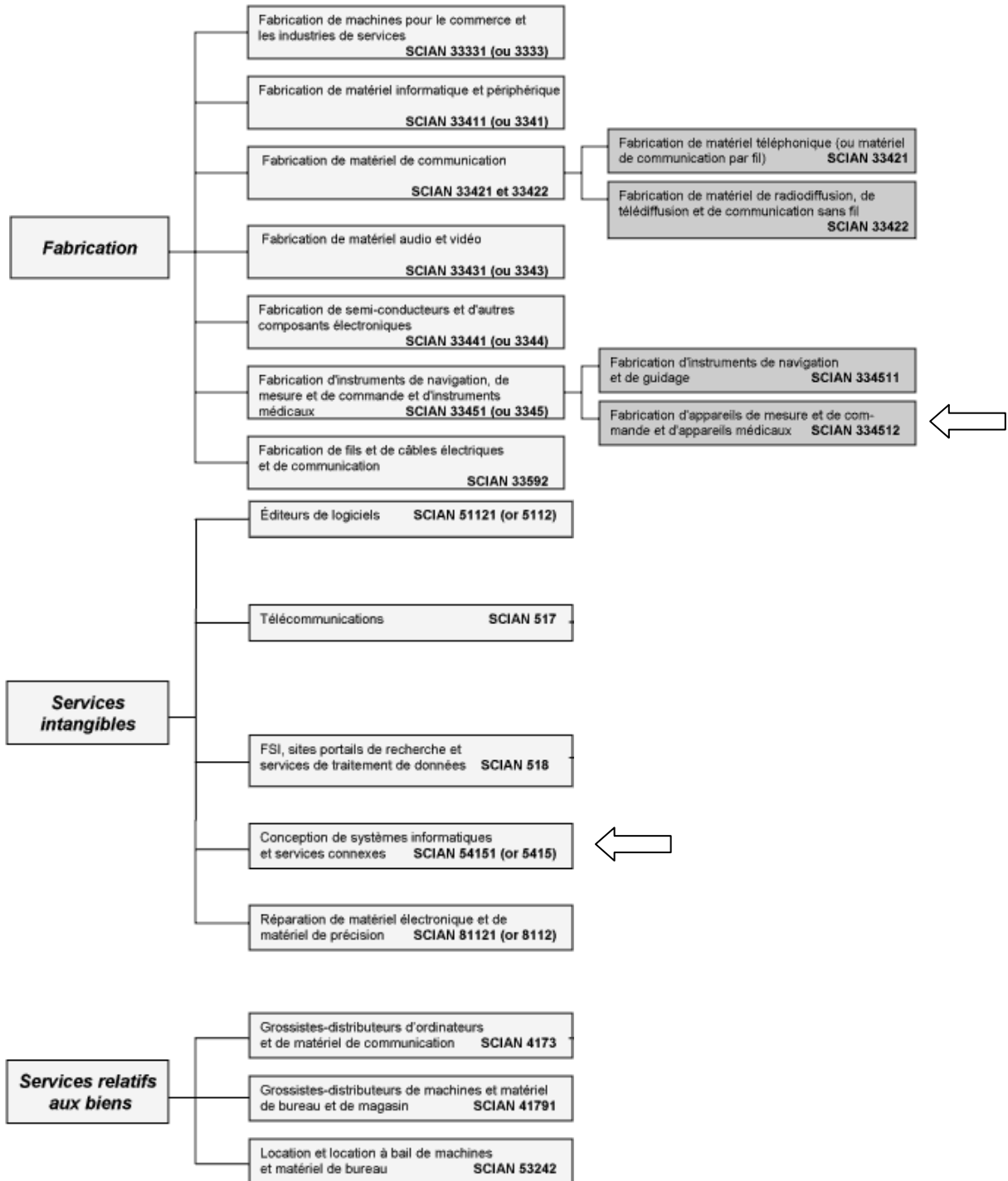
Williams, Katherine Y. et O'Reilly, Charles A. 1998. « Demography and Diversity in Organizations : a Review of 40 Years of Research ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, p. 77-140.

Williams, Larry J. et John T. Hazer. 1986. « Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models : a Reanalysis Using Latent Variables Structural Equation Methods ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 2, p. 219-231.

Yin, Robert K. 1994. *Case study research*. Thousand Oaks : Sage Publications.

## ANNEXE A

### Classement du secteur des technologies de l'information et des communications selon la classification SCIAN 2002 (Industrie Canada, 2009)



## ANNEXE B

### Questionnaire d'entrevue

#### 1. Caractéristiques personnelles

- 1.1. Quelles sont vos fonctions dans l'entreprise ?
- 1.2. Quel est votre parcours depuis la fin de vos études jusqu'à votre embauche chez @ ?
- 1.3. Vous travaillez avec des collègues issus de culture différente de la vôtre. Pouvez-vous me décrire 3 différences culturelles majeures que vous avez pu observer entre la culture québécoise et celle de vos collègues ?

#### 2. Effets des mesures d'intégration sur le fonctionnement des groupes de travail

- 2.1. Interactions avec les membres de l'équipe
  - 2.1.1. Comment qualifieriez-vous la relation avec vos collègues venus de l'extérieur :
    - a) Lors de leur arrivée au sein de @ ? (communications, division des tâches, perception de l'efficacité de l'équipe)
    - b) Comment a évolué cette relation dans le temps jusqu'à aujourd'hui ?
  - 2.1.2. Dans votre groupe de travail, quelle place prennent la collaboration, le partage et le sacrifice de ses propres intérêts pour ceux de l'équipe ?
  - 2.1.3. Est-ce que vous sentez que les membres de votre équipe sont là pour vous soutenir, pour défendre vos positions et vous aider à bien faire votre travail ?  
Exemples.
  - 2.1.4. Y-a-t-il une différence dans la fréquence et le contenu des interactions que vous avez entre les collègues qui vous sont semblables et ceux qui vous sont différents ?
  - 2.1.5. Vous arrive-t-il de rencontrer vos collègues en dehors du travail et si oui, à quelle fréquence ?

## 2.2. Interactions avec le superviseur

2.2.1. Comment décririez-vous la relation que vous entretenez avec votre superviseur immédiat ?

2.2.2. Comment votre superviseur compose-t-il avec les différences culturelles dans l'équipe ?

2.2.3. Comment décririez-vous le lien de confiance entre vous et votre superviseur ?  
Sentez-vous qu'il vous supporte ?

2.2.4. Est-ce que vous interagissez souvent avec lui ?

a) Quel est le pourcentage de vos discussions relatives au travail et à la vie personnelle ?

## 3. Influence des mesures d'intégration sur la durabilité du lien d'emploi (perceptions)

3.1. Selon vous, quels sont les moyens que l'employeur déploie afin d'intégrer les individus issus de cultures différentes dans l'entreprise ? (Suite aux entrevues avec les gestionnaires, nommer ceux qu'il (elle) oublie et demander si ces moyens sont appliqués)

a) À quel degré croyez-vous que ces mesures peuvent aider un travailleur immigrant à s'intégrer à l'entreprise ?

3.2. Que devrait faire l'entreprise selon vous afin d'intégrer et de retenir les travailleurs issus de cultures différentes ?

3.3. Comment envisagez-vous votre avenir au sein de @ ?

3.4. Avez-vous l'intention de rester à l'emploi de @ et sur un horizon de combien de temps idéalement ?

3.5. Quelle serait votre réaction à une offre d'emploi provenant de l'extérieur et comportant des avantages sociaux et monétaires plus importants ?

## Clôture de l'entrevue

- Globalement, comment décririez-vous l'ouverture de @ face aux différences culturelles ?
- Avez-vous d'autres commentaires que vous aimeriez formuler sur votre expérience de travail avec des collègues issus de cultures différentes ?

## ANNEXE C

### Extraction, condensation et organisation des données

Figure 8 - Extraction des données brutes à l'aide de QDA Miner

**1 - L'organisation,**

Catégorie	Code	Ca Texte
Stratégie	RH	va nous permettre de nous rapprocher des employés parce que quand on est dans un marché en mouvance au niveau de la rémunération comme on vit actuellement, l'un des enjeux c'est d'être proche de ses employés. Un employé qui reçoit ou qui est sollicité par un concurrent, la plus belle marque de confiance qu'il peut avoir c'est de nous dire qu'il a été sollicité et de nous faire part des chiffres qui sont parfois atteignables par nous, parfois non. A certaines occasions on va peut-être laisser aller des employés parce que l'évaluation qui est faite par celui qui sollicite la ressource, peut-être que lui ça répond à un besoin qui est plus grand que le nôtre. Le danger c'est de tomber dans une escalade de salaires qui va faire en sorte qu'elle va mettre en péril l'entreprise à moyen-long terme donc c'est du cas par cas et on évalue.
Stratégie	Globale	Cette année la stratégie c'était de se rapprocher beaucoup de nos employés d'autant plus que l'on a eu de bonnes restructurations évidemment.
Description du milieu organisationnel	Secteur d'activité	Déjà un de mes employés hier qui justement s'est fait offrir vingt-cinq pourcent d'augmentation par un concurrent et il a refusé.
Stratégie	RH	L'objectif du gouvernement c'est d'aller chercher beaucoup de gens dans le privé. Ils veulent aller chercher des gens qui sont à l'extérieur du gouvernement. Pour nous l'enjeu c'est vraiment de s'assurer que les gens sont bien chez nous. Il faut également suivre le marché de la rémunération qui est en mouvance à la hausse. Plusieurs de nos employés se sont fait offrir des salaires,

Figure 9 - Condensation des données

Travailleurs immigrants
<b>[organisation X] - Pratiques de l'organisation (# de répondants)</b>
X-Formation linguistique (4)
«Cours de français de soir. Une dizaine de personnes.» «Ça aide beaucoup.»
X-Formation professionnelle (3)
«J'ai déjà fait des formations longues (gestion projet), de 4 jours, des formations très coûteuses.» «Je peux demander une formation.»
X-Gestion de carrière (4)
«Tu connais où tu es et où tu veux arriver. Tu peux demander de varier. Tu sais quelles sont les tâches à faire à compléter pour continuer le développement» «On m'a montré un chemin global d'évolution... où positionner mon rôle, mes attributions» «Ça aide beaucoup parce qu'on connaît ce qu'il faut faire pour nous développer, pour avoir un suivi si on a besoin d'une formation» «Plan d'ensemble de tous les employés, on voit toutes les possibilités qui s'offrent à nous»

Figure 10 - Matrice des pratiques d'intégration

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Formation linguistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours de français</li> <li>• Dès l'arrivée</li> <li>• Midi/soir, le professeur se déplace</li> <li>• 2 fois / semaine pendant 2 mois</li> <li>• Logiciels de correction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours de français</li> <li>• Cours d'anglais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours de français sur mesure. Non généralisé.</li> <li>• Pour favoriser l'échange entre collègues</li> </ul>
<b>Mentorat, tutorat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor = superviseur. Doit connaître ton domaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuteur pour tous</li> <li>• Personne de l'équipe</li> <li>• Pour connaître le mandat, les façons de faire.</li> <li>• Pour les choses simples</li> <li>• Infos sur les collègues (relationnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ± constant, informel</li> <li>• Tutorat</li> <li>• Tuteur = spécialiste</li> <li>• 3 mois maximum</li> </ul>

## ANNEXE D

Tableau 11 - Pratiques d'intégration

	A	B	C
Réseautage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activités sur une base mensuelle. À l'initiative des employés ou de l'entreprise. Montant octroyé.</li> <li>▪ 5 à 7</li> <li>▪ Club des loisirs</li> <li>▪ Parties de soccer</li> <li>▪ Parties de hockey bottine</li> <li>▪ Parties de golf</li> <li>▪ Soirées de billard</li> <li>▪ Cellule de veille et publication</li> <li>▪ Journal interne</li> <li>▪ Souper multiculturel</li> <li>▪ Intranet; affiche les activités, les anniversaires et l'arrivée des recrues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assistance à des événements sportifs publics (football, hockey)</li> <li>▪ Parties de hockey</li> <li>▪ Parties de soccer</li> <li>▪ 5 à 7 (± 2/mois)</li> <li>▪ Dîner à chaque fin de projet</li> <li>▪ Réunions « speed dating » interculturelles (2x an)</li> <li>▪ Tutorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parties de soccer</li> <li>▪ 5 à 7</li> <li>▪ Club social : pique-nique, sentier d'arbre en arbre</li> </ul>
Gestion carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement et cheminement</li> <li>▪ En lien avec la formation professionnelle</li> <li>▪ Outil de communication pour les gestionnaires RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horizon de 3-4 ans</li> <li>▪ Flexible</li> <li>▪ Élaboré conjointement avec le gestionnaire RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilité du superviseur</li> </ul>
Formation diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucune formation sur la diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation montée et donnée par un immigrant : « Gérer une équipe multiculturelle »</li> <li>▪ S'adresse aux gestionnaires et chargés de projet</li> <li>▪ Contenu très léger (1 heure)</li> <li>▪ Depuis 2 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour les gestionnaires envoyés dans les divisions étrangères seulement</li> <li>▪ Contenu : mesures de politesse, gestion disciplinaire, différences culturelles</li> <li>▪ Dispensée par des consultants</li> </ul>
Formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En lien avec la gestion de carrière</li> <li>▪ Disponibilité si nécessaire/sur demande</li> <li>▪ Pour combler les lacunes à l'arrivée</li> <li>▪ Pour devenir gestionnaire RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Période inter mandat = formation</li> <li>▪ Disponibilité si nécessaire/sur demande</li> <li>▪ Formation sur le travail d'équipe – partage de connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueil : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ formel pour tous : formation sur le produit et les normes de qualité</li> <li>○ formation spécifique au travail</li> </ul> </li> <li>▪ Disponibilité si nécessaire/sur demande</li> </ul>



Formation linguistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cours de français</li> <li>▪ Dès l'arrivée</li> <li>▪ Midi/soir, le professeur se déplace</li> <li>▪ 2 fois / semaine pendant 2 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cours de français</li> <li>▪ Cours d'anglais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cours de français sur mesure. Non généralisé.</li> <li>▪ Pour favoriser l'échange entre collègues</li> </ul>
Tutorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de tuteur, plutôt un coach<sup>12</sup> en la personne du superviseur</li> <li>▪ Il doit connaître ton domaine. Son rôle est d'aider dans l'aspect technique du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tuteur pour tous</li> <li>▪ Collègue de l'équipe</li> <li>▪ Pour connaître le mandat, les personnes, les façons de faire, mais aussi la vie à Québec.</li> <li>▪ Fournit des infos sur le relationnel dans l'organisation</li> <li>▪ Aucune limite de temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le tuteur est un spécialiste du même domaine que le travailleur</li> <li>▪ Durée de 3 mois maximum</li> </ul>
Partage des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liste des employés sur intranet (# tel, adresse)</li> <li>▪ «J'appelle n'importe qui et on me répond»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme spécial</li> <li>▪ Formation</li> <li>▪ Recours à des gens d'expérience dans plusieurs domaines</li> <li>▪ Problème insoluble : appel à tous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données N/D</li> </ul>
L'accueil et l'orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séance individuelle</li> <li>▪ Personne attitrée à l'accueil</li> <li>▪ Guide pour expliquer les tâches attendues</li> <li>▪ Intégration primaire à l'équipe qui travaille sur l'intranet de la compagnie</li> <li>▪ Affichage des recrues sur l'intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séance de groupe</li> <li>▪ Accueil administratif, présentation de l'entreprise</li> <li>▪ Dîner avec gestionnaire RH et le parrain</li> <li>▪ +1 mois = séminaire d'accueil (1/2 journée)</li> <li>▪ +3-4 mois = séminaire d'intégration</li> <li>▪ +3 mois = dîner avec gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séance de groupe</li> <li>▪ Présentation de l'entreprise, objectifs stratégiques, outils travail</li> <li>▪ Dîner avec superviseur</li> <li>▪ Intégration dans l'équipe</li> </ul>
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposition après 1 an</li> <li>▪ L'expansion a nécessité des cadres intermédiaires et on en a profité pour intégrer des gestionnaires provenant de l'immigration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposition après 1 an</li> <li>▪ Pas d'étapes formelles à franchir</li> <li>▪ Notion de performance : rapidité d'apprentissage, compétence</li> <li>▪ Début de représentativité dans les postes de direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Application et obtention d'un meilleur poste après 1 an</li> </ul>

<sup>12</sup> Un coach est généralement un superviseur. L'accent est mis sur le savoir-faire et la performance (Cuerrier, 2003, p. 13).

Aide à l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au cas par cas</li> <li>▪ Superviseur : tour de ville pour s'orienter, pour trouver un quartier</li> <li>▪ Implication dans les réseaux d'aide à l'immigration pour trouver des ressources</li> <li>▪ Utilisation des ressources externes : Ville de Québec, Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail (SOIIT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partenariat avec la Ville</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N/A</li> </ul>
Autre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attention portée au type de nourriture et de boissons durant les réunions et 5 à 7</li> <li>▪ Disponibilité de logiciels de correction en français</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comité interculturel : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ formé de 10 personnes (Québécois, immigrant et minorité visible)</li> <li>○ organiser des activités sociales</li> <li>○ en dehors des heures de bureau</li> <li>○ infiltrer les activités courantes, déjà en place</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N/D</li> </ul>
Projets futurs (Employeur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation sur les différences culturelles pour gestionnaires et employés</li> <li>▪ Gestion de carrière : développement de profils de compétences pour cibler celles qui sont à développer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation sur la gestion d'équipe multiculturelle pour gestionnaires</li> <li>▪ Refonte du programme de parrainage</li> <li>▪ Formation en gestion de la diversité pour les gestionnaires RH</li> <li>▪ S'immiscer un peu partout avec le comité interculturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation en gestion internationale pour gestionnaires</li> </ul>