



ARUC
INNOVATIONS
TRAVAIL ET EMPLOI

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

PASCAL JOBIN

Sous la direction de :
Michel Racine

CAHIER DE TRANSFERT
CT-2013-004



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

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

PASCAL JOBIN
Sous la direction de Michel Racine

Cahier de transfert
CT-2013-004

Mai 2013

Cette étude a été réalisée sous forme de mémoire de maîtrise dans l'axe 3 de l'ARUC sur «la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs». Elle a été subventionnée par l'ARUC.

Il est possible d'avoir accès à plusieurs documents de l'ARUC – *Innovation, travail et emploi* ainsi que la liste des ouvrages publiés à l'adresse suivante :
<http://www.aruc.rlt.ulaval.ca/>

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)
Collection Cahier de transfert – CT-2013-004
«L'intégration professionnelle des travailleurs immigrants dans le secteur des tic»
Pascal Jobin

© ARUC – *Innovation, travail et emploi*, Université Laval, mai 2013,
Tous droits réservés

ISBN 978-2-923619-63-7 (Version PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2013



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

L'ARUC - *Innovations, travail et emploi* est une alliance de recherche permettant de mieux comprendre les innovations en milieu de travail et leurs conditions associées, soit la formation et les protections sociales, en vue de contribuer à une amélioration des performances économiques et sociales.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, de la financiarisation, des nouvelles technologies et de l'économie du savoir, les sociétés québécoise et canadienne sont contraintes à l'innovation dans la production des biens et des services, y compris dans l'administration publique. Toutefois, ces innovations ne peuvent porter fruit sans l'accès à une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Bénéficiant d'un soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour une période de cinq ans (2010-2015), cette Alliance de recherche universités-communautés, localisée au Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle fait appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronal, syndical, gouvernemental que communautaire, et a pour objectif de mieux comprendre les innovations, la formation et les protections sociales et d'agir sur ces dernières.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* aspire au développement d'un véritable partenariat entre les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi qui sont interpellés par les innovations dans les milieux de travail et dans le domaine des politiques publiques de l'emploi de même que par l'amélioration de la capacité des intervenants à développer des stratégies efficaces de mise en œuvre de ces innovations. À cet effet, elle veut maximiser le partage des compétences et des connaissances acquises et développées de part et d'autre par les chercheurs et les acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Enfin, l'ARUC souhaite aussi offrir aux étudiants un environnement de formation stimulant leur permettant de développer une expertise de recherche et de pratique adaptée aux nouvelles réalités du travail et de l'emploi.

Un vaste programme de recherche

Les changements structurels actuellement en cours soulèvent de nombreux défis dans le monde du travail et de l'emploi. La mondialisation, la financiarisation des entreprises, le progrès soutenu des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui incitent les organisations productives de biens et de services ainsi que les organismes publics à innover tant dans leurs pratiques de gestion du travail et de l'emploi que dans les politiques publiques censées les encadrer. La nature de ces innovations sociales, le processus de leur diffusion et leur impact sur les conditions de travail et d'emploi sont au cœur des préoccupations qui animent l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* dont les travaux de recherche s'articulent autour de cinq objets : les caractéristiques du travail contemporain, la diversité de la main-d'œuvre, les formes de représentation, la qualité du travail et de l'emploi et le processus de diffusion des innovations. Dans ses travaux, l'ARUC-*Innovations, travail et emploi* fait appel à la recherche partenariale.



Caractéristiques du travail contemporain : Cet objet de recherche porte sur les contextes et les caractéristiques du travail contemporain. Dans un contexte de large diffusion des TIC et de formes nouvelles d'organisation et de gestion du travail faisant appel à une responsabilisation accrue des travailleurs, nos préoccupations concernent notamment les questions d'autonomie au travail, de qualifications du travail et de formation. Alors que le travail atypique est en voie de devenir la norme, de nouveaux enjeux relatifs à l'employabilité, à la formation et aux protections sociales revêtent une importance cruciale. Pendant que le travail de « prendre soin » (le care) représente enfin une part croissante de l'emploi, les problèmes de santé psychologique au travail, en particulier chez les infirmières, prennent des proportions endémiques.

Diversité de la main-d'œuvre : Cet objet de recherche privilégie l'étude de la diversité de la main-d'œuvre au regard de ses caractéristiques sociodémographiques, de son statut d'emploi ainsi que de la qualité de ses conditions de travail et d'emploi. Une attention particulière sera accordée aux rapports de genre, à l'intégration de la main-d'œuvre immigrante, à la gestion du vieillissement en emploi et à l'insertion des jeunes en emploi. Sur le plan des innovations, il sera question de la gestion démocratique et équitable de la diversité et des nouveaux dispositifs susceptibles d'assurer un meilleur arrimage entre l'employabilité et la sécurisation des trajectoires professionnelles.

Formes de représentation : Dans le contexte du plafonnement, voire du déclin, des formes traditionnelles de représentation, cet objet de recherche traite du renouvellement des formes actuelles de représentation et de l'émergence des formes nouvelles afin de mieux répondre aux réalités, aux aspirations et aux besoins des catégories de travailleuses et de travailleurs déjà représentés et aux catégories croissantes de ceux qui ne le sont pas. Sur le plan des innovations, il sera question d'étudier celles qui sont les plus susceptibles de favoriser l'action collective et d'améliorer, en conséquence, les conditions de travail et d'emploi, en accordant une attention spécifique aux politiques relatives à l'émergence de nouveaux droits sociaux.

Qualité du travail et de l'emploi : Cet objet de recherche s'intéresse à l'évolution de la qualité du travail et de l'emploi au cours des dernières décennies qui ont suivi la fin du fordisme. Il concerne plus particulièrement les conditions d'emploi (la rémunération, la sécurité d'emploi, les protections sociales et, plus spécifiquement les régimes de retraite, la conciliation travail/famille et les perspectives de carrière) et de travail (l'autonomie, les qualifications, l'intensité, la santé et la sécurité du travail ainsi que les conditions de réalisation du travail). Il porte également sur les facteurs associés à cette évolution : organisation du travail, pratiques de gestion des ressources humaines, politiques publiques et dynamique des relations du travail (sur le plan micro, dans les milieux de travail et, sur le plan macro, au regard de l'équilibre du rapport de forces entre les acteurs).

Processus de diffusion des innovations : Cet objet de recherche accorde une grande importance à la compréhension des dynamiques d'émergence et de diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels. En effet, la nature des innovations sociales, leur contribution à la solution des problèmes, leur potentiel d'amélioration des situations ainsi que les facteurs associés à leur diffusion divergent selon les acteurs concernés. La dynamique des relations de pouvoir entre les acteurs sociaux, l'état du dialogue social et la capacité d'arriver à des compromis représentent en conséquence des dimensions primordiales à considérer afin de mieux comprendre les conditions favorables et les obstacles à la diffusion des innovations sociales et des changements institutionnels.

Paul-André Lapointe, Université Laval
France Bernier, Centrale des syndicats du Québec
Co-direction de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

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 démontre 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.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION	1
1. PROBLÉMATIQUE	2
1.1. Le « problème » du secteur économique des TIC	2
1.2. La gestion de la diversité dans les organisations de la Capitale-Nationale	3
2. CADRE THÉORIQUE	4
2.1. La socialisation organisationnelle	4
2.2. Résultats de la socialisation organisationnelle	5
2.3. Question de recherche	7
3. MÉTHODOLOGIE, ANALYSE ET TERRAIN À L'ÉTUDE	8
3.1. Modèle d'analyse.....	8
3.2. Terrain à l'étude.....	8
4. RÉSULTATS	10
4.1. Tactiques de socialisation	10
4.2. Engagement envers l'organisation.....	15
4.3. Intention de quitter.....	16
4.4. Pratiques d'intégration.....	18
4.5. En résumé	24
5. DISCUSSION	25
5.1. Tactiques de socialisation organisationnelle et durabilité du lien d'emploi	25
5.2. Les meilleures pratiques organisationnelles d'intégration selon les travailleurs immigrants	32
5.3. Limites de l'étude	38
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXE	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1- Classification des tactiques de socialisation organisationnelle	6
Tableau 2- Tactiques de socialisation décelées dans les organisations à l'étude	14
Tableau 3- Principaux éléments d'engagement décelés dans les organisations à l'étude.....	16
Tableau 4- Intention de quitter des participants et raisons à l'appui.....	17

LISTE DES FIGURES

Figure 1- Modèle d'analyse	8
Figure 2- Distribution des mots-clés dans QDA Miner	18
Figure 3- Liens entre les organisations à l'étude et les dimensions investiguées	28

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 continue 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.

1. PROBLÉMATIQUE

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 diplômés 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 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 (Conférence Board du Canada, 2008 : 37).

1.1. 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. 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). Ce secteur possède une main-d'œuvre spécialisée et développe des produits et services à forte valeur ajoutée. Le marché de l'emploi des TIC est aussi marqué par une croissance accélérée de certains sous-secteurs et une offre restreinte de travailleurs (TechnoCompétences, 2008a : 76). La rétention est donc un sujet prisé 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 : 72), perdre un travailleur expérimenté au profit d'un concurrent signifie une perte lourde de conséquences. 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).

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 : 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. 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 : 2).

1.2. LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS DE LA CAPITALE-NATIONALE

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. Entre autres, les employeurs dans le secteur de la «nouvelle économie» 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). Ces organisations adopteraient des pratiques qui visent à tirer avantage de la diversité et certaines valoriseraient 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.

Conséquemment, une plus grande importance devrait être accordée à l'intégration des travailleurs immigrants dans leur nouvel emploi. 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.

2. 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.

2.1. LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

La socialisation organisationnelle s'intéresse aux transitions de carrière des individus dans et entre 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)¹. Selon ces auteurs, l'individu possède un rôle passif dans le processus de socialisation. L'organisation, par le biais du management, régule en quelque sorte le processus par les tactiques employées.

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

- 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.

1 Notre traduction

Les tactiques dites *collectives* ont pour objectif de regrouper les recrues afin de leur faire vivre une expérience et une socialisation commune. À l'opposé, une tactique *individuelle* procure aux recrues un ensemble unique d'apprentissages et d'expériences. Les tactiques de socialisation *formelles* concourent à reproduire fidèlement les rôles, la culture, les rites et les façons de faire des organisations. À l'opposé, les tactiques *informelles* sont associées au laisser-faire, à l'apprentissage sur le tas.

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. Autrement, la socialisation *aléatoire* signifie qu'aucune étape préalable n'est définie à l'avance pour atteindre un rôle particulier dans l'organisation. 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. 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.

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. Lorsqu'il y a absence de prédécesseur ou d'un modèle semblable dans l'organisation, la socialisation est plutôt *au cas par cas*. Enfin, 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. À l'autre extrémité, la *remise en question* cherche avant tout à «casser» la recrue aux modes de fonctionnement et aux valeurs ayant cours dans l'organisation.

Quelle que 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.

2.2. 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 *individualisés*. Au contraire, les tactiques se situant à l'autre extrémité de l'axe se définissent plutôt comme *institutionnalisées*. Ce regroupement aide à capturer l'effet du continuum du modèle et facilite la compréhension, comme c'est le cas au tableau 1. 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 1- Classification des tactiques de socialisation organisationnelle

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

Une tactique de socialisation *institutionnalisée* engendre une réponse standardisée ainsi qu'une attitude conservatrice quant au rôle qu'est appelée à jouer la recrue (Van Maanen et Schein, 1979). 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. 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).

La littérature sur les résultats des tactiques de socialisation se concentre surtout sur les attitudes et les comportements des recrues (King et coll., 2005). 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 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).

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.

2.3. QUESTION DE RECHERCHE

Voici donc la question de recherche qui a guidé 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 ?
- 2- Quelles sont les meilleures pratiques d'intégration ?

3. MÉTHODOLOGIE, ANALYSE ET TERRAIN À L'ÉTUDE

L'approche générale de cette recherche est fondamentalement qualitative et s'inscrit dans une logique d'étude de cas. L'entrevue semi-structurée fut choisie comme outil de collecte des données auprès des participants. Les entrevues ont été enregistrées et retranscrites afin de les traiter avec le logiciel d'analyse qualitative, QDA Miner

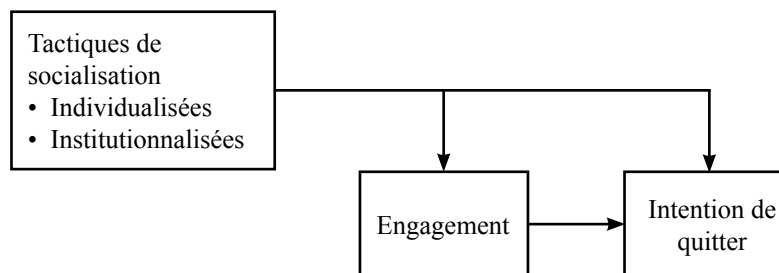
L'entrevue semi-structurée comme outil de collecte de données fut choisie pour plusieurs raisons. Premièrement, cette méthode a la capacité d'aller chercher une compréhension phénoménologique beaucoup plus détaillée qu'une méthode quantitative. Deuxièmement, l'utilisation d'un questionnaire n'était pas appropriée en regard de l'objet d'étude et des caractéristiques des participants. 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 : 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.

3.1. MODÈLE D'ANALYSE

Le modèle proposé reprend certaines caractéristiques des modèles développés par King et coll. (2005) et Ashforth et Saks (1996). 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 1- Modèle d'analyse



3.2. TERRAIN À L'ÉTUDE

Les participants, au nombre de 11, proviennent de l'Amérique du Sud, de l'Europe de l'Ouest, de l'Asie et de l'Afrique du Nord. Ceux-ci travaillaient, au moment de l'étude, dans trois organisations

en TIC de la région de la Capitale-Nationale, dont une PME et deux organisations de plus de cinq cents employés.

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 %.

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.

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 cents. Cette division est spécialisée dans la conception et le développement de produits à très haut degré de savoir.

4. 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 3. 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.

4.1. TACTIQUES DE SOCIALISATION

4.1.1. 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).

4.1.2. 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 tant 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 I). 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).

4.1.3. 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 2 recense les différentes tactiques des organisations à l'étude.

Tableau 2- Tactiques de socialisation décelées dans les organisations à l'étude

	A	B	C
Institutionnalisé			
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"/>		
Individualisé			
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.

4.2. ENGAGEMENT ENVERS L'ORGANISATION

4.2.1. 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).

4.2.2. 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).

4.2.3. L'organisation C

Aucun indicateur d'engagement organisationnel n'a pu être détecté dans le discours des participants. Le tableau 3 résume les principaux éléments montrant l'engagement organisationnel.

Tableau 3- Principaux éléments d'engagement décelés dans les organisations à l'étude

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

4.3. INTENTION DE QUITTER

4.3.1. 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.

4.3.2. 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 tant que les défis professionnels ne soient plus intéressants ou que les perspectives d'avancement de carrière soient bloquées.

4.3.3. 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

Tableau 4- Intention de quitter des participants et raisons à l'appui

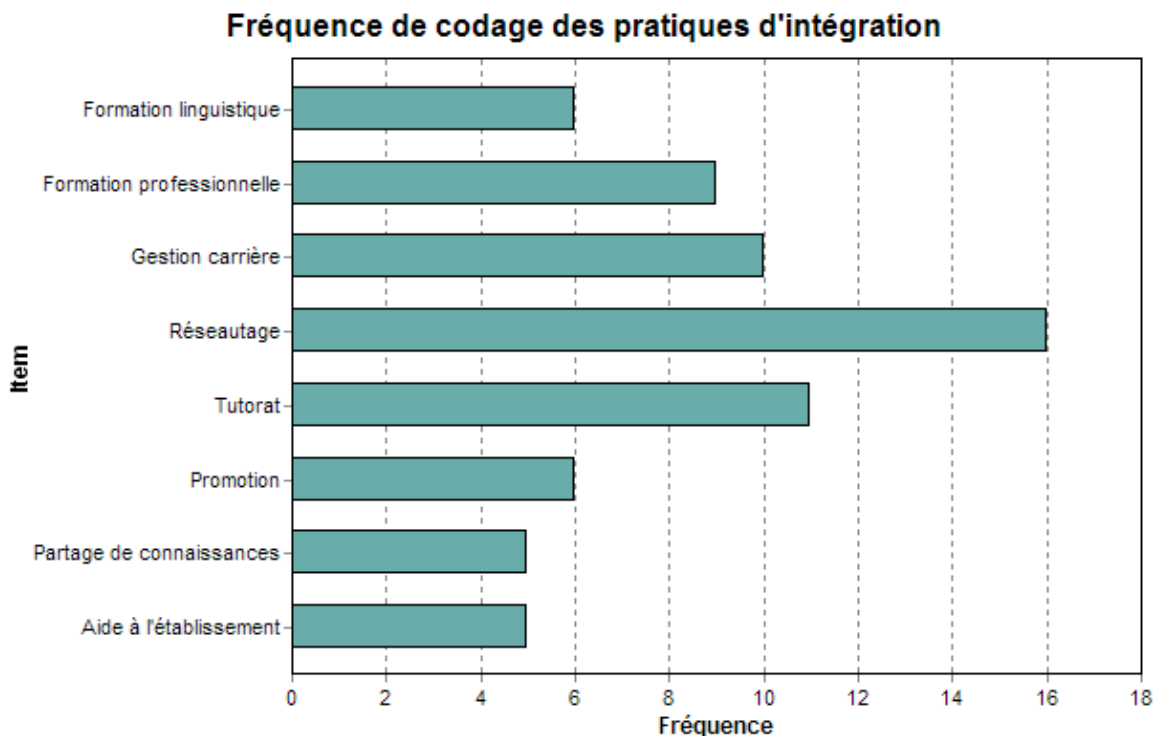
	A	B	C
Intention de quitter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Long terme ▪ Moyen terme ▪ N/D 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Long terme ▪ Moyen terme ▪ Moyen terme ▪ Moyen terme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Long terme ▪ Long terme ▪ Moyen terme ▪ Moyen terme
Raisons			
De quitter	<ul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

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).

4.4. 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 2 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 2- 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 en annexe.

4.4.1. 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 aux 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 dispensés 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.

4.4.2. 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'appriivoiser 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.

4.4.3. 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 : 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.

4.4.4. 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 langue². 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 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.

4.4.5. 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.

4.4.6. 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).

² 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 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.

4.4.7. 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 n'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.

4.4.8. 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 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).

4.4.9. 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.

4.5. EN RÉSUMÉ

Au terme de ce 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 5, où nous analyserons les résultats du présent chapitre et serons en mesure de répondre à la question de recherche.

5. 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.

5.1. 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.

5.1.1. 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'institutionnalisée. Les principales tactiques qui ont émergé 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 institutionnalisées (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 3, 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.

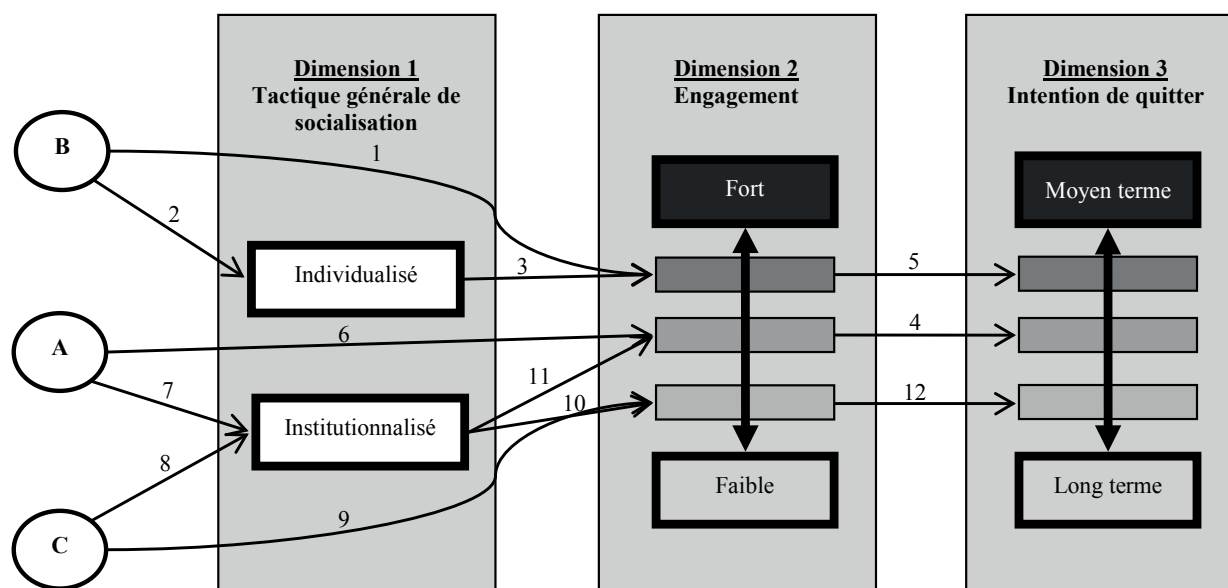
Selon les informations dont nous disposons, il est probable que la tactique qu'utilise B soit liée à sa structure de supervision et à la nature des tâches. Nous pouvons aussi tirer de notre analyse que les deux facteurs précédents convergent en un point unificateur : la grande autonomie qui est à la 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 4, 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 3 met en perspective les résultats de nos trois variables à l'étude et des interrelations entre elles.

Figure 3- 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?

5.1.2. 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: 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 4. 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-conseils 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.

5.1.3. 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)(Ashforth, 1996 #214). 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.

5.2. 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.

5.2.1. 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 sécurité³.

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 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

3 En référence au deuxième besoin jugé fondamental selon la théorie de la motivation humaine d'Abraham Maslow (1943).

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.

5.2.2. 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 4, nous parlons ici de «mentorat»⁴. 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 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

4 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)

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.

5.2.3. L'aide à l'établissement

Codé comme «Aide à l'établissement» au chapitre 4, 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 privée, 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).

5.2.4. 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 4, 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.

5.2.5. 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.

5.3. 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 4, 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 immigrants⁵.

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.

5 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

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Capelli, Peter. 2000. «A Market-Driven Approach to Retaining Talent». *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 1, p. 103-113.
- Cardinald, 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.
- 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.
- Conference Board of Canada. 2008. *Securing Our Future: Components of a Comprehensive IT Workforce Development Strategy* (Rapport). Ottawa: The Conference Board of Canada.
- 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 (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 (page consultée le 9 avril 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 careers in organizations*. Glenview, IL: Foresman.
- 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.
- Griffeth, Rodger W et Peter W. Hom. 2001. *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- 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 (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, 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.
- 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.
- Krell, Eric. 2005. «Budding Relationships». *HRMagazine*, vol. 50, no. 6.
- Lawrence, Peter H. ; Rabi S. Bhagat et Edward J. O'Connor. 1981. «An Examination of the Independent 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, Youss. 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.
- McMillan-Capehart, Amy. 2005. «A Configurational Framework for Diversity : Socialization and Culture». *Personnel Review*, vol. 34, no. 4, p. 488-503.
- 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 (page consultée le 19 septembre 2008).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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 (page consultée le 02 septembre 2009).
- Trefry, Mary G. 2006. «A Double-Edged Sword : Organizational Culture in Multicultural Organizations». *International Journal of Management*, vol. 23, no. 3, p. 563-575.
- Van Maanen, John et Edgar H. Schein. 1979. «Toward a Theory of Organizational Socialization». *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264.
- 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.

ANNEXE

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

Formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En lien avec la gestion de carrière ▪ Disponibilité si nécessaire/sur demande ▪ Pour combler les lacunes à l'arrivée ▪ Pour devenir gestionnaire RH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Période inter mandat = formation ▪ Disponibilité si nécessaire/sur demande ▪ Formation sur le travail d'équipe – partage de connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil : ▪ formel pour tous : formation sur le produit et les normes de qualité ▪ formation spécifique au travail ▪ Disponibilité si nécessaire/sur demande
Formation linguistique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de français ▪ Dès l'arrivée ▪ Midi/soir, le professeur se déplace ▪ 2 fois / semaine pendant 2 mois 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de français ▪ Cours d'anglais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cours de français sur mesure. Non généralisé. ▪ Pour favoriser l'échange entre collègues
Tutorat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de tuteur, plutôt un coach¹ en la personne du superviseur ▪ Il doit connaître ton domaine. Son rôle est d'aider dans l'aspect technique du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuteur pour tous ▪ Collègue de l'équipe ▪ Pour connaître le mandat, les personnes, les façons de faire, mais aussi la vie à Québec. ▪ Fournit des infos sur le relationnel dans l'organisation ▪ Aucune limite de temps 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le tuteur est un spécialiste du même domaine que le travailleur ▪ Durée de 3 mois maximum
Partage des compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste des employés sur intranet (# tel, adresse) ▪ « J'appelle n'importe qui et on me répond » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme spécial ▪ Formation ▪ Recours à des gens d'expérience dans plusieurs domaines ▪ Problème insoluble : appel à tous 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données N/D

L'accueil et l'orientation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séance individuelle ▪ Personne attitrée à l'accueil ▪ Guide pour expliquer les tâches attendues ▪ Intégration primaire à l'équipe qui travaille sur l'intranet de la compagnie ▪ Affichage des recrues sur l'intranet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séance de groupe ▪ Accueil administratif, présentation de l'entreprise ▪ Dîner avec gestionnaire RH et le parrain ▪ +1 mois = séminaire d'accueil (½ journée) ▪ +3-4 mois = séminaire d'intégration ▪ +3 mois = dîner avec gestionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séance de groupe ▪ Présentation de l'entreprise, objectifs stratégiques, outils travail ▪ Dîner avec superviseur ▪ Intégration dans l'équipe
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition après 1 an ▪ L'expansion a nécessité des cadres intermédiaires et on en a profité pour intégrer des gestionnaires provenant de l'immigration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition après 1 an ▪ Pas d'étapes formelles à franchir ▪ Notion de performance : rapidité d'apprentissage, compétence ▪ Début de représentativité dans les postes de direction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Application et obtention d'un meilleur poste après 1 an
Aide à l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au cas par cas ▪ Superviseur : tour de ville pour s'orienter, pour trouver un quartier ▪ Implication dans les réseaux d'aide à l'immigration pour trouver des ressources ▪ Utilisation des ressources externes : Ville de Québec, Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail (SOIIT) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenariat avec la Ville 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/D

Autre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attention portée au type de nourriture et de boissons durant les réunions et 5 à 7 ▪ Disponibilité de logiciels de correction en français 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité interculturel : <ul style="list-style-type: none"> ▪ formé de 10 personnes (Québécois, immigrant et minorité visible) ▪ organiser des activités sociales ▪ en dehors des heures de bureau ▪ infiltrer les activités courantes, déjà en place 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/D
Projets futurs (Employeur)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation sur les différences culturelles pour gestionnaires et employés ▪ Gestion de carrière : développement de profils de compétences pour cibler celles qui sont à développer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation sur la gestion d'équipe multiculturelle pour gestionnaires ▪ Refonte du programme de parrainage ▪ Formation en gestion de la diversité pour les gestionnaires RH ▪ S'immiscer un peu partout avec le comité interculturel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation en gestion internationale pour gestionnaires

1 Un coach est généralement un superviseur. L'accent est mis sur le savoir-faire et la performance (Cuerrier, 2003 : 13).

