

**Titre : Intégration des travailleurs immigrants en milieu rural : défis et perspectives**

Rubrique : Article de recherche

**Auteur(s)**

- 1 : Guy Arcand
- 2 : Jamal Ben Mansour
- 3 : Myriam Robichaud

Citation : Arcand, G., Ben Mansour, J. et Robichaud, M. (2021). Intégration des travailleurs immigrants en milieu rural : défis et perspectives. *Ad Machina*, 5(1). <https://doi.org/10.1522/radm.no5.1404>

---

**Affiliation des auteurs**

- |                  |                                       |   |
|------------------|---------------------------------------|---|
| 1 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : <a href="mailto:guy.arcand@uqtr.ca">guy.arcand@uqtr.ca</a>               |
| 2 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : <a href="mailto:jamal.ben.mansour@uqtr.ca">jamal.ben.mansour@uqtr.ca</a> |
| 3 : Université : | Université du Québec à Trois-Rivières | Courriel : <a href="mailto:myriam.robichaud@uqtr.ca">myriam.robichaud@uqtr.ca</a>   |

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

### Résumé (250 mots)

Cet article porte sur l'intégration des travailleurs immigrants dans des secteurs non urbains. Différentes études portent sur les travailleurs immigrants; par contre, peu se sont intéressées à l'intégration en dehors des grands centres. Les réalités étant différentes, il est difficile d'inférer les résultats de ces études dans les milieux ruraux. Il s'agit d'une étude qualitative portant sur l'intégration en entreprise, mais également sur l'intégration dans la communauté. En effet, les entrevues que nous avons réalisées nous ont amenés à inclure la nécessité d'intégrer non seulement le travailleur, mais également toute sa famille dans la nouvelle communauté d'accueil. Cette étude préliminaire ouvre la porte à une série d'études pour essayer de mieux comprendre comment nous pouvons faire, autant les entreprises que la collectivité, pour faire en sorte d'assurer une intégration plus harmonieuse des nouveaux travailleurs immigrants et de leurs familles et de s'assurer qu'ils demeurent en poste.

### Abstract

*This article focuses on the integration of immigrant workers in rural areas. Various studies focus on immigrant workers, but there are few on integration outside of major centres. Since the realities are different, it is difficult to infer the results of these studies in rural areas. This is a qualitative study on integration into the workplace as well as into the community. Indeed, the interviews conducted led to include the need to integrate the worker and his entire family into the new host community. This preliminary study opens the door to a series of studies to try to better understand how both businesses and the community can ensure a smoother integration of new immigrant workers and their families in the community and make sure they stay.*

### Mots clés

Intégration, travailleurs immigrants, entreprise, gestion des ressources humaines, milieu rural

### Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# Intégration des travailleurs immigrants en milieu rural : défis et perspectives

Guy Arcand  
Jamal Ben Mansour  
Myriam Robichaud

## Introduction

Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de placer le travailleur au cœur de la réussite organisationnelle (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill et Morrow, 2007). Les ressources humaines (RH) peuvent constituer, selon la perspective basée sur les ressources (Barney, 1991), un avantage concurrentiel pour les entreprises. En fait, selon cet auteur, les RH constituent l'avantage compétitif le plus efficace puisque les autres ressources (matérielles, technologiques, financières) sont plus facilement transférables (Arcand, 2006). En tenant compte de cet avantage concurrentiel, la gestion des ressources humaines (GRH) a donc évolué au cours des trente dernières années. Ainsi, plusieurs pratiques RH (PRH) ont grandement évolué et se sont adaptées. Une de celles-ci, l'intégration des travailleurs, est de plus en plus prise en considération afin d'obtenir une performance organisationnelle satisfaisante. Par contre, il n'en demeure pas moins que l'intégration des travailleurs au sein des entreprises reste souvent déficiente (Boudarbat, 2011). Le travailleur arrive avec des attentes spécifiques qui ne sont pas toujours compatibles avec celles de l'organisation. Malheureusement, lors de l'embauche, peu d'organisations basent leurs choix en tenant compte des valeurs, compatibles ou non, des candidats en fonction de celles de l'organisation. Lorsque le travailleur est issu de l'immigration, l'arrimage peut parfois être plus difficile à réaliser en raison, notamment, de la culture nationale (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010) et de la langue d'origine. Dans cet article, nous aborderons le sujet de l'intégration des travailleurs immigrants dans les firmes québécoises. Après avoir analysé les défis auxquels les différents intervenants doivent faire face, nous proposerons des pistes de solution afin de favoriser une intégration harmonieuse.

## 1. Problématique

Puisque les ressources humaines constituent un avantage compétitif pour les entreprises, il convient de faire en sorte d'attirer les travailleurs immigrants qui correspondent à nos besoins, de bien les intégrer afin qu'ils se sentent à l'aise et performants ce qui aura comme conséquence de les garder longtemps (Arcand, 2006). De plus, il faut être conscient qu'il en coûte de 80 % à 200 % du salaire annuel pour remplacer un travailleur, et ce, en fonction du poste qu'il occupe (Arcand, 2006). Ainsi, il devient primordial, voire essentiel, de tout mettre en œuvre afin d'assurer une stabilité des ressources humaines dans l'entreprise. Le processus attraction-intégration-rétention (AIR) est au cœur d'une telle stabilité.

Malheureusement, les pratiques RH liées à ce processus sont souvent négligées par les organisations (Millmore et al., 2007). La résultante est une perte de productivité et un rendement inadéquat. L'adaptation du nouveau travailleur, bien qu'elle soit essentielle, constitue un défi. Quand ces nouveaux travailleurs sont issus d'une culture différente, cette adaptation peut être encore plus difficile (Hofstede, 1993; Trompenaars, 1993). La réussite de l'intégration du travailleur immigrant représente un défi et nécessite donc un plus grand soin.



La concurrence devient féroce entre les entreprises et il est important de maximiser ses avantages et de minimiser ses coûts de production. La main-d'œuvre étant rare, le recours à du personnel issu de l'immigration représente souvent la seule option valable pour plusieurs entreprises. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les différences culturelles peuvent représenter un obstacle à l'intégration du nouveau travailleur.

Dans cet article, nous tenterons de répondre à la question suivante : quels sont les défis à relever afin de s'assurer d'une bonne intégration des travailleurs immigrants en milieu rural au Québec?

## 2. Cadre théorique

Au cours des dernières décennies, la mondialisation des marchés a forcé les entreprises à augmenter leur performance afin de faire face à la nouvelle concurrence mondiale (Chan, 2002; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000; Mcbain, 2003; Walker, 1992; Warner, 2002). Par conséquent, les entreprises se doivent de trouver une solution pour se démarquer de la concurrence et ainsi développer un avantage compétitif permettant d'améliorer leur chance de réussite (Arcand, 2006; Warner, 2002).

Afin de définir ce qu'est un avantage compétitif durable, on peut se rapporter à la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991; Barney, 1995; McMahan, 1999; Ulrich, 1991). Selon cette théorie, le recours à des avantages traditionnels tels que la technologie, le capital et les marchés ne peuvent plus suffire à assurer à l'organisation un avantage d'affaires durable (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1991). Ces trois avantages ne peuvent représenter que des avantages relatifs n'ayant leur raison d'être que dans une logique de court terme (Arcand et Robichaud, 2020; Becker et Gerhart, 1996).

Selon Toffler, Toffler & Dauzat (1994) les entreprises modernes peuvent facilement se procurer les avantages traditionnels. Le capital est disponible sur tous les grands marchés financiers mondiaux. La technologie est pratiquement d'égale disponibilité pour toutes les entreprises. L'ouverture des marchés depuis le début des années 1980 fait en sorte que les barrières au commerce, notamment les barrières tarifaires, ont grandement diminué dans les pays signataires de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Donc, si le capital, la technologie et les marchés ne peuvent assurer cet avantage compétitif durable, alors quelle stratégie reste-t-il à la firme pour lui permettre de rivaliser avec ses principaux concurrents? L'entreprise doit donc miser stratégiquement sur sa structure sociale et ses ressources humaines, si elle veut se doter de réels avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996; McMahan, 1999; Pfeffer, 1994).

Les ressources humaines (ou tout autre élément du système social) constituent, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non substituable par tout autre facteur de production (Dyer et Shafer, 1999; McMahan, 1999). Ainsi, ces quelques propriétés semblent, dès lors, suffisantes pour faire de la GRH une fonction administrative hautement stratégique pour l'entreprise, imputable principalement à de grands objectifs économiques, financiers, sociaux et politiques de l'organisation (Baron et Kreps, 1999; Guérin et Wils, 1992).

Puisque le capital humain est l'avantage concurrentiel des organisations, il convient donc de définir ce qu'est la GRH. La GRH peut se définir comme « l'ensemble des décisions d'allocation, d'affectation et de contrôle des ressources humaines dont dispose une organisation » (Le Louarn, 2010, p. 64). La GRH est constituée de plusieurs pratiques (PRH) visant à maximiser le rendement des organisations tout en améliorant la qualité de vie au travail des travailleurs. Parmi ces pratiques, nous pouvons noter, entre autres, les activités de dotation, de développement des compétences, de rémunération et de reconnaissance (Saba et Dolan, 2021).

Lorsque nous traitons des activités de dotation, la documentation est abondante. La dotation a comme but principal de combler les besoins en matière de main-d'œuvre pour les entreprises (St-Onge, Guerrero, Haines, Dextras-Gauthier et Chamberland, 2021). Par ailleurs, nous n'avons qu'à regarder les différents

programmes universitaires en GRH pour constater l'importance que l'on accorde au processus de dotation. Par contre, lorsqu'il s'agit de parler de l'intégration des travailleurs, les livres de référence n'y accordent que peu d'espace, voire une seule page pour l'intégration et l'évaluation du processus. Des auteurs se sont intéressés à l'intégration des RH, notamment sur l'importance d'intégrer les nouveaux venus en entreprise. Arcand et al. (2019) se sont penchés sur la socialisation des travailleurs dans leur nouvel environnement de travail. Ils se sont également demandé comment intégrer les travailleurs efficacement et rapidement.

Il est connu qu'au Québec, il y a une rareté de main-d'œuvre (Arcand et al., 2019). Plusieurs s'entendent pour faire appel aux travailleurs issus de l'immigration pour pallier cette rareté (Cardu, 2013; Gazier, 2010). Cette main-d'œuvre semble disponible étant donné le fort taux de chômage frôlant même le double de celui des natifs (ISQ, 2016). Par ailleurs, la forte concentration de travailleurs immigrants dans la région de Montréal n'aide pas les entreprises situées en région (Racine et Plasse-Ferland, 2016). Ainsi, les occasions pour les entreprises en région de recruter du personnel immigrant se trouvent fortement diminuées. Par contre, contrairement à certaines croyances populaires, Portenseigne (2002) a démontré que les entreprises en région étaient très ouvertes à accueillir cette main-d'œuvre.

L'étude de Arcand et al. (2019) fait une excellente synthèse des facteurs favorisant l'attraction, l'intégration et la rétention (AIR) des travailleurs immigrants en région non urbaine. Ainsi, cette étude recense les facteurs favorisant ces trois parties de la dotation dans le contexte des travailleurs immigrants. Cette étude porte sur les régions de la Capitale-Nationale, de la Mauricie, de l'Estrie, de Chaudière-Appalaches et du Centre-du-Québec. Cette étude a mené à une série de solutions pour les acteurs institutionnels, les acteurs régionaux ainsi que pour les employeurs. Selon ces auteurs, l'intégration suppose une mise en place de différents facteurs, de différentes conditions afin de maximiser les chances de réussite. L'intégration dépend donc en grande partie d'une collaboration des différents acteurs afin d'arriver à des réussites d'intégration et par le fait même, de rétention du personnel.

Évidemment, lorsque l'on parle de travailleurs immigrants, les différences culturelles ressortent comme des défis à surmonter, et ce, autant pour l'entreprise que pour ces travailleurs immigrants. Comme le mentionnent Hofstede et al. (2010), l'intégration en entreprise peut être plus ardue en raison des différences culturelles. Les individus provenant de cultures différentes réagissent différemment à diverses situations au travail. Aucune n'est meilleure que l'autre, elles sont seulement différentes. Ainsi, selon Hofstede et al. (2010), les gens réagissent en fonction de leur programmation mentale, qui est acquise vers l'âge de cinq ans. Ils réagissent donc selon quatre dimensions soit la distance hiérarchique, l'opposition entre l'individualisme et le collectivisme, le contrôle de l'incertitude et l'opposition entre le masculin et le féminin<sup>1</sup>.

La distance hiérarchique est définie par Hofstede (1994) comme étant la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir. Il s'agit en fait, de la perception que l'employé a du pouvoir de son patron.

La deuxième dimension de Hofstede concerne le contrôle de l'incertitude. Il s'agit ici de la perception qu'ont les individus par rapport à l'avenir (Bollinger et Hofstede, 1987). Le futur nous sert à projeter « [...] nos espoirs et nos craintes. En d'autres termes, nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscients. Ce phénomène crée dans l'esprit de l'homme une anxiété souvent intolérable » (Bollinger et Hofstede, 1987, p. 81). C'est la manière de gérer cette incertitude qui influencera le comportement des sociétés vis-à-vis des autres (Arcand et Robichaud, 2020).

La troisième dimension de Hofstede concerne la relation entre l'individualisme des sociétés en opposition avec le collectivisme. Il s'agit de la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance. Selon les pays, les individus n'ont pas la même façon de vivre ensemble. Ainsi, dans certains cas, les individus vivent à



l'intérieur d'une famille nombreuse, famille élargie où les oncles et les tantes habitent tous ensemble. Ils valorisent le temps passé en communauté pour le groupe. C'est ce que l'on appelle la culture collectiviste. Dans ce sens, une culture collectiviste cherche à ne pas avoir de confrontation directe, tandis que du côté individualiste l'honnêteté et la sincérité sont préférées et « dire ce que l'on pense est une qualité » (Hofstede et al., 2010, p. 128).

La quatrième dimension de Hofstede porte sur le degré de masculinité d'une société. Nous pouvons définir cette dimension par la différenciation des rôles dans la société. Plus les rôles sont différenciés (homme-femme) et plus la société sera considérée comme masculine. Dans le travail, l'importance accordée aux objectifs réside, du côté masculin, dans la rémunération, la reconnaissance, l'avancement et le défi, tandis que du côté féminin elle se situe plutôt du côté de la hiérarchie, de la collaboration, du cadre de vie et de la sécurité d'emploi (Hofstede et al., 2010). Au contraire, plus les rôles sont interchangeables, plus la société montre des traits féminins.

D'autres auteurs, dont notamment Hall (1977) et Trompenaars (1993), mentionnent que selon la culture nationale, les individus n'ont pas la même relation par rapport au temps. En effet, les cultures ne réagissent pas au temps de la même manière. Certaines sociétés auront une orientation vers le court terme, tandis que d'autres sociétés auront une orientation vers le long terme. La notion de temps est plus ou moins élastique selon la culture.

Comme nous pouvons le constater, puisque les travailleurs issus de l'immigration réagiront vraisemblablement différemment aux travailleurs locaux, il convient donc d'étudier les défis d'intégration des travailleurs immigrants. Ces défis se posent autant pour les employeurs que pour les travailleurs. Quels sont ces défis ? Comment pouvons-nous tenter d'amoindrir ces difficultés ? Quelles sont les solutions disponibles ? C'est ce dont nous discuterons dans cet article.

### **3. Méthodologie**

Cet article misera sur une méthodologie qualitative afin de comprendre les différents facteurs favorisant l'intégration des travailleurs immigrants. Pour ce faire, nous avons réalisé une série d'entrevues auprès de personnes issues de l'immigration et qui ont choisi le Québec non urbain comme lieu de travail, ainsi qu'auprès d'individus qui sont en processus d'immigration et qui habitent toujours à l'extérieur du Québec. Nous avons réalisé des rencontres d'environ une heure par personne afin de discuter des facteurs qui ont favorisé ou qui favorisent leur immigration.

Notre échantillon est composé de 16 travailleurs immigrants de la Mauricie et du Centre-du-Québec et de 5 personnes souhaitant immigrer dans ces deux régions et ayant entrepris le processus d'immigration. Cet échantillon a été interviewé de l'automne 2020 à l'hiver 2021. Les répondants travaillent dans les régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec, ou voulaient s'établir dans ces régions. Ces personnes travaillent dans des secteurs d'activité variés, incluant l'agriculture et les services professionnels. Nous avons eu accès à notre échantillon par l'entremise de la MRC de Nicolet-Yamaska, ainsi que par le SANA de Shawinigan.

Les questions portaient sur les raisons et motivations du choix de l'endroit où immigrer. Les façons de se préparer à l'immigration ainsi que les attentes des nouveaux immigrants ont également été vérifiées. Par ailleurs, la raison principale de cet article portant sur l'intégration est de savoir comment rendre plus facile l'intégration des nouveaux travailleurs étrangers et comment faire en sorte qu'ils se sentent inclus dans leur nouvel environnement. Les questions portaient donc sur les points suivants :

- Pourquoi immigrer ?
- Qu'est-ce qui pousse un individu à choisir un endroit plutôt qu'un autre?
- Que veulent-ils retrouver dans leur nouveau milieu
  - professionnel?
  - familial?
  - communautaire?
- Quelle préparation ont-ils ?
- Qu'est-ce qu'ils s'attendent de retrouver comme outil d'intégration?

Le fait d'interroger des gens déjà sur place et en processus d'immigration permet de voir si les attentes de départ et la réalité du terrain correspondent.

Par ailleurs, nous avons choisi de sélectionner, pour notre étude, des gens venant d'Afrique de l'Ouest. Ainsi, nous avons pu avoir accès à un bassin suffisamment grand de travailleurs immigrants. La majorité des répondants avaient le français comme langue maternelle. Il aurait été intéressant d'avoir accès à d'autres immigrants provenant d'autres régions du monde, mais l'échantillon étant faible, de trop grandes différences de réalité ne viendront pas influencer les résultats. Les répondants ayant déjà immigré devaient être au Québec depuis cinq ans ou moins. Nous voulions des immigrants qui avaient immigré depuis peu et avaient encore frais en mémoire leur arrivée.

Les entrevues se sont déroulées principalement par Zoom (en raison de la pandémie) et quelques-unes par téléphone, et ce, pour des raisons technologiques. La plupart des entrevues prévues pour 60 minutes ont largement dépassé le temps prévu.

#### 4. Résultats

À la suite de nos entretiens, plusieurs constats ont été mis de l'avant. Bien entendu, avant d'intégrer, il faut attirer. Il ne faut pas s'étonner que la première et principale raison évoquée par nos répondants soit la possibilité d'avoir un emploi. En effet, à l'exception des réfugiés, c'est l'emploi qui est la principale raison d'immigrer dans un autre pays, une autre région. Sans un travail, la possibilité d'attirer un immigrant et sa famille est pratiquement nulle. Le but premier d'immigrer est avant tout d'améliorer son sort. Sans travail, il est impensable de vouloir changer de pays. Ainsi, la condition *sine qua non* est le travail. Viennent ensuite les autres raisons ; celles qui nous intéressent dans cet article. En effet, une fois l'obtention du travail, qu'est-ce qui fait en sorte que l'immigrant choisisse une région plutôt qu'une autre ? N'oublions pas que nous sommes en concurrence, entre les régions, pour attirer les immigrants. Quels sont les atouts par rapport à la concurrence ? Un facteur qui vient en tête de liste est un endroit paisible pour élever la famille. En effet, principalement pour les immigrants provenant d'une culture nationale collectiviste, l'importance de la famille et de son bien-être est primordiale. Ici, il est important de mentionner que pour les gens provenant d'une telle culture, la famille au sens large rentre dans l'équation. Ainsi, il n'est pas rare que toute la famille – famille nucléaire, mais également frères, sœurs, grand-père, grand-mère – immigrer aussi. Dans ce sens, il est important de pouvoir compter sur un bon système scolaire, un réseau des services de garde, des possibilités de loisir. Les terrains de jeux, les ligues de soccer ou autres sports ainsi que des activités culturelles deviennent des atouts majeurs à leur attraction. Une autre raison qui est mise en exergue par la recherche est la prise en charge par la communauté d'accueil. En effet, le stress occasionné par un déracinement est une chose très difficile à vivre. Tous ont mentionné que le déménagement dans leur nouvel environnement a été une épreuve pour eux et pour leur famille. Il s'agit ici d'un changement majeur.



Nouveau pays, nouvelle culture, parfois nouvelle langue. Souvent, le système monétaire est différent, le système scolaire est complètement différent, les codes culturels ne sont plus les mêmes. Pour un immigrant qui provient d'une culture où le contrôle de l'incertitude est élevé, toute situation imprévisible peut être suffisante pour remettre en cause la possibilité d'immigrer. Ainsi, une prise en charge avant, pendant et après l'arrivée, contribue à attirer des immigrants dans une région. Ils veulent également pouvoir s'intégrer dans la communauté d'accueil et devenir des membres actifs de cette communauté. Plusieurs ont mentionné qu'une mauvaise prise en charge pourrait certainement avoir des effets sur l'attraction future. L'effet contraire est aussi vrai. Si la personne vit une bonne expérience, elle aura tendance à en parler aux autres et il deviendra plus facile d'attirer des immigrants par la suite. C'est la notoriété recherchée dans le processus d'attraction.

En ce qui concerne l'intégration en tant que telle, les entretiens que nous avons menés nous ont révélé plusieurs constats favorisant une intégration harmonieuse de ces nouveaux travailleurs. Il convient de séparer les réponses obtenues en deux catégories, soit ce que l'entreprise doit faire et ce que la communauté peut mettre en place. Par communauté, nous entendons les municipalités, les MRC, les centres de services scolaires et les organismes publics et parapublics. Il s'agit donc de mettre en place une structure visant à intégrer les nouveaux travailleurs (pas uniquement les travailleurs immigrants, mais tous les nouveaux travailleurs, peu importe d'où ils viennent) afin de s'assurer d'une bonne intégration et ultimement, d'une rétention des travailleurs dans l'entreprise, mais également dans la communauté.

Les entreprises doivent, selon nos répondants, s'assurer que la venue d'un nouveau travailleur est expliquée et communiquée à l'ensemble du personnel de l'entreprise. En effet, l'arrivée d'un nouveau travailleur peut constituer une surprise, voire une menace pour certains. Ainsi, toute forme de communication réduira cette perception et facilitera l'intégration. La communication et la transparence sont des éléments positifs à mettre de l'avant en entreprise. De plus, les répondants stipulent que les entreprises doivent faire preuve d'équité. Ils ne veulent pas de passe-droit, ce qui pourrait être perçu comme du favoritisme. Ainsi, en étant traités comme des travailleurs locaux, leur intégration sera plus facile, sans perdre de vue que des différences culturelles peuvent exister.

Un autre élément favorisant l'intégration est la formation en entreprise. En effet, il est essentiel que l'organisation mette en place des formations sur le travail à accomplir, mais également sur la culture organisationnelle. Les différences entre les entreprises en Afrique de l'Ouest et les entreprises au Québec étant souvent grandes, il est essentiel de comprendre rapidement ces différences afin de s'adapter. Ainsi, l'intégration en sera facilitée et l'employé pourra naviguer plus à l'aise dans un univers nouveau. Les dirigeants d'entreprises doivent comprendre que les différences culturelles existent et qu'il est possible d'aplanir ces différences par la formation et le coaching.

Comme nous pouvons le constater, le travailleur immigrant ne demande qu'à obtenir une place légitime dans l'entreprise. Il est conscient que tout ne sera pas parfait, mais si certaines pratiques sont mises en place, l'intégration dans le milieu professionnel ne devrait pas être un obstacle insurmontable. Par contre, selon les réponses que nous avons obtenues auprès de nos répondants, l'entreprise n'est pas la seule responsable de la rétention. Toute la communauté joue un rôle dans l'intégration des travailleurs. Venant de personnes provenant d'une culture collectiviste, cette constatation ne surprend pas. Bien que les immigrants ne soient pas tous originaires de pays collectivistes, il est intéressant de remarquer que la majorité des nouveaux travailleurs immigrants proviennent du continent africain ou de l'Amérique latine, du moins dans les régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec, soit des endroits où la culture collectiviste est présente. Ainsi, les remarques de nos répondants sont à prendre en considération.



Premièrement, ils mentionnent le rôle primordial d'organismes voués à l'accueil et à l'intégration des immigrants. Bien qu'en gestion nous analysons le plus souvent l'intégration en entreprise, il ne faut pas négliger l'intégration dans la société comme étant un facteur favorisant l'intégration en entreprise. Nous l'avons déjà mentionné, pour un individu provenant d'une culture axée sur la famille, une mauvaise intégration de cette dernière laissera des traces et contribuera à des problèmes en organisation. Ainsi, les services d'aide aux nouveaux arrivants (SANA) ou tout autre organisme de ce genre jouent un rôle majeur dans ce processus.

Par ailleurs, les travailleurs immigrants rencontrés mentionnent la lourdeur des démarches à effectuer pour l'inscription des enfants, l'obtention des différents papiers pour tous les membres de la famille, les permis de conduire, les inscriptions en garderie, etc. La possibilité d'obtenir de l'accompagnement lors de ses démarches, notamment en raison de problèmes de langue, de différences entre les structures administratives ici et dans leur pays d'origine aiderait grandement à l'intégration familiale. Malheureusement, plusieurs ont été laissés à eux-mêmes. Pour certains individus qui proviennent d'un pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, ces démarches peuvent paraître insurmontables. L'accompagnement devient une bonne solution de rechange. La mise en place d'un guichet unique pourrait également favoriser une meilleure intégration. Certaines structures sont mises en place lorsqu'il s'agit de travailleurs saisonniers temporaires, mais lorsqu'il s'agit de travailleurs immigrants permanents, il devient parfois difficile d'obtenir l'aide nécessaire à l'installation de la famille du travailleur.

Les municipalités rurales ayant moins de visibilité d'un point de vue international doivent rivaliser d'imagination afin d'attirer et retenir ces travailleurs. Par contre, en axant sur la qualité de vie et l'esprit plus familial des petites communautés, elles pourraient devenir des secteurs très attractifs pour ces travailleurs et leurs familles. C'est ce que nous ont révélé plusieurs de nos répondants.

L'étude effectuée par Arcand et al. (2019) vient corroborer plusieurs de ces points. Effectivement, la synergie entre les différents acteurs semble être la clé pour la réussite d'une bonne intégration. Nous avons trop tendance à laisser, collectivement, le fardeau aux seules entreprises. Ainsi, une synergie est essentielle entre les entreprises et les organisations régionales afin de maximiser les chances de réussite de l'intégration des travailleurs.

## **5. Discussion**

Les constats que nous pouvons tirer de cette étude exploratoire révèlent que l'intégration des travailleurs immigrants est un domaine sur lequel il est impératif de se pencher. En effet, les entrevues que nous avons menées au cours de cette étude démontrent la nécessité d'effectuer une bonne intégration afin de non seulement faciliter l'intégration du travailleur, mais aussi de faciliter l'installation de celui-ci, et de sa famille, dans le milieu de vie.

Nous avons tendance, en GRH, à ne tenir compte que du lien entre l'entreprise et le travailleur. Pour le comprendre, il suffit de prendre un livre de GRH et de regarder sous la partie intégration pour s'apercevoir que seule l'intégration en entreprise est considérée. Il faut se rabattre sur les livres spécialisés pour espérer trouver quelques lignes traitant de l'intégration globale du travailleur et de sa famille.

Ici, il n'est pas question de mettre toute la responsabilité sur l'entreprise. Il s'agit de développer une synergie entre les différents acteurs afin d'assurer une intégration optimale dans l'entreprise et dans le milieu de vie. Dans les villes, différents organismes existent pour faciliter cette double intégration; nous n'avons qu'à penser aux organismes de type SANA. Par contre, en milieu rural, où il est tout aussi important de retenir les travailleurs immigrants que de voir les familles y vivre en ayant le nécessaire pour être heureuses, la



collaboration de tous devient très importante (Arcand et Robichaud, 2020). Il en va de la revitalisation des petites villes et des villages de l'ensemble du Québec.

Ainsi, en harmonie avec les programmes formels et informels d'accueil et d'intégration (St-Onge et al., 2021), il serait essentiel de jumeler un programme d'intégration familiale formel et informel. En ce qui concerne l'intégration en entreprise, outre une bonne intégration formelle comprenant une bonne explication des tâches à effectuer, une visite de l'entreprise et une présentation des collègues, ainsi que l'assignation d'un mentor ou d'une personne-ressource, il faudrait également s'assurer :

- de bien communiquer, à tous les employés, l'arrivée du nouvel employé;
- d'expliquer ses compétences;
- d'expliquer quel sera son rôle dans l'organisation.

En bref, démontrer qu'il est là pour les mêmes raisons qu'eux. Ceci vient appuyer les commentaires que nous avons reçus et qui stipulent que ces travailleurs veulent être traités de la même façon que les autres, et ce, sans privilèges ou discrimination. Cette façon de faire fera en sorte d'ouvrir le dialogue pour les travailleurs de l'entreprise et facilitera l'intégration du nouveau travailleur. Cette façon de faire peut également s'appliquer à tous les nouveaux membres de l'organisation, qu'ils soient immigrants ou non. Par ailleurs, l'importance de faire partie du groupe est cruciale pour des gens venant d'un pays collectiviste.

En ce qui a trait à l'intégration dans le milieu de vie, les personnes interrogées nous ont souligné l'importance d'assurer la prise en charge des familles. Ils ont souligné la complexité des processus pour inscrire les enfants à l'école, pour trouver un médecin, pour obtenir un permis de conduire, etc. Ils suggéreraient la possibilité d'avoir un guichet unique, ou une personne pouvant les aider. Souvent, les façons de faire sont différentes ici en comparaison de leur pays d'origine. Par ailleurs, il arrive, à l'occasion, que des problèmes de langue, ou d'accent, nuisent à la compréhension. En ajoutant à cela le stress dû au changement de pays, il est facile de comprendre qu'il devient important d'obtenir cette synergie entre les différents acteurs de la société. Les MRC (municipalités régionales de comté) jouent souvent un rôle important dans cette coordination. Par contre, l'uniformisation des pratiques serait souhaitable. De cette façon, l'insécurité serait réduite et il deviendrait plus facile d'attirer et d'intégrer les travailleurs immigrants (contrôle de l'incertitude élevé). Par ailleurs, contrairement aux grandes villes où les communautés culturelles sont souvent présentes et prennent en charge les nouveaux arrivants, les milieux non urbains doivent miser sur la synergie entre les acteurs locaux pour aider à intégrer les familles dans leur nouveau milieu de vie, et ainsi aider à l'intégration et la rétention du travailleur immigrant dans son milieu de travail.

## **Conclusion**

Comme nous avons été en mesure de le constater, il est essentiel de bien réussir l'intégration des travailleurs immigrants afin de pouvoir éventuellement les retenir. Par contre, l'intégration en entreprise n'est pas suffisante. L'intégration dans la société est primordiale sinon cruciale pour espérer voir le travailleur et sa famille vouloir demeurer dans leur nouvel environnement. Les dimensions culturelles d'Hofstede nous apprennent que des conditions doivent être mises en place lorsque les travailleurs proviennent d'un pays où la collectivité prédomine, où le contrôle de l'incertitude est présent, où la distance hiérarchique et la masculinité dominent. Nous partageons, au Québec, le contrôle de l'incertitude, mais les autres dimensions sont très différentes. Ainsi, il faut se sensibiliser à ces nouveaux travailleurs, ces nouveaux citoyens. La synergie souhaitée pour leur intégration vient régler principalement les inquiétudes par rapport au contrôle de l'incertitude et à la dimension traitant de la collectivité. Les autres dimensions peuvent aisément s'aplanir grâce à la socialisation, l'intégration, dans la société d'accueil.

Notre étude n'est qu'une première ébauche d'une étude plus importante. En effet, il serait pertinent de réaliser des entrevues avec d'autres immigrants provenant de divers pays et ayant des dimensions culturelles différentes. Les résultats pourraient nous surprendre. Par contre, ce qui est certain, et les spécialistes en RH en conviennent, c'est que l'intégration des travailleurs doit être bien faite afin de maximiser nos chances de retenir les travailleurs. Il n'est pas faux de penser que plusieurs organisations pourraient mieux faire. Mais l'implication des différents acteurs régionaux permettrait assurément une bonne dynamique dans le processus AIR (attraction-intégration-rétention). Plusieurs répondants ont mentionné que la venue dans une région était basée sur la possibilité d'avoir un emploi bien rémunéré; par contre, s'ils ont le choix entre deux régions, les commentaires provenant de compatriotes influenceraient grandement la décision. Nous sommes actuellement en compétition pour attirer la main-d'œuvre, alors ne dit-on pas que nous n'avons qu'une seule chance de réussir une bonne première impression.

## NOTE

1 D'autres dimensions ont été ajoutées avec les années, mais ici il s'agit des quatre dimensions d'origine.

## RÉFÉRENCES

- Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*. Université de Metz École doctorale Sjpeg - Sciences Juridiques, Politiques Économiques et de Gestion. Institut d'administration des entreprises. WorldCat.org data base
- Arcand, G. et Robichaud, M. (2020). *Rapport de recherche portant sur l'attraction des immigrants sur le territoire de la MRC de Nicolet-Yamaska*. Rapport commandé par la MRC de Nicolet-Yamaska. Retrieved from
- Arcand, S., Arcand, G., Beji, K., Dupuis, J.-P., Racine, M. et St-Onge, S. (2019). *Travailleurs immigrants et compétitivité des régions du Québec : de la gestion des ressources humaines à la collaboration multipartite*. Rapport de recherche. FQRSC.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9(4), 49-61.
- Baron, J. N. et Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: frameworks for general managers*. New York, Ny: John Wiley & Sons.
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. H. I. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Éditions d'Organisation.
- Boudarbat, B. (2011). *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec : enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique*, CIRANO. Retrieved from
- Cardu, H. (2013). Resilience strategies used by immigrant women facing professional deskilling in Quebec: A literature review and a small-scale study. Dans *Crushed Hopes: Underemployment and Deskilling among Skilled Migrant Women* (pp. 184-184): International Organization for Migration; Organisation internationale pour les migrations.
- Chan, S. (2002). People Management in the Context of Global Change. *Employment Relations Today*, 29(2), 19-24. doi:10.1002/ert.10036
- Dyer, L. et Shafer, R. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. Dans P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (eds). *Strategic human resource management in the 21st century*. Research in personnel and human resource management, supplement 4. Stamford, CT: JAI Press.
- Gazier, B. (2010). *Les stratégies des ressources humaines* (4e édition. ed.). Paris: La Découverte.



- Gomez-Mejia, L.R., B., D.B., C., R.L. et Dimick, D. E. (2000). *Managing Human Resources* (O. P. H. C. Scarborough Ed.).
- Guérin, G. et Wils, T. (1992). *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *The Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. (P. L. é. d'organisation. Ed.).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales* (3<sup>e</sup> éd. ed.). Paris: Pearson.
- ISQ. (2016). Statistique de la main d'œuvre au Québec. Institut de la statistique du Québec.
- Le Louarn, J.-Y. (2010). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Ruël-Malmaison: Éditions Liaisons.
- McBain, R. (2003). Human Resources Management. *Henley Manager Update*, 14(3), 24-34. doi:10.1177/174578660301400303
- McMahan, G. C., Virick, M. et Wright, P.M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects. Dans P.M. Wright, L. Dyer, J.W. Boudreau, et G.T. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, (1999). *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century* (C. J. P. I. Stamford Ed. Vol. 4, 99-122).
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A. et Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues* (L. Prentice Hall, UK Ed.).
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Portenseigne, G. (2002). *Focus sur les minorités visibles - Étude sur les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises [recherche et rédaction, Gilles Portenseigne ; recherche, Ana Luisa Irturriaga, Isabelle Vachon ; collaboration, Jacques Beaupré, Janine Gagnon, Sylvie Ricolo]*. Montréal, Alpa, 2002, 1 ressource en ligne, Collections de BAnQ.
- Racine, M. et Plasse-Ferland, C. (2016). Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants: le cas de la région de Québec. *Cahier de l'EDIQ*, 13(1), 23-33.
- Saba, T. et Dolan, S. L. (2021). *La gestion des ressources humaines* (Pearson Ed. 6<sup>e</sup> édition ed.).
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Dextras-Gauthier, J. et Chamberland, E. (2021). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (6<sup>e</sup> édition. ed.). Montréal (Québec) Canada: Chenelière éducation.
- T. Hall, E. (1977). *Beyond Culture* (Y. Garden City N Ed.).
- Toffler, A., Toffler, H. et Dautat, P. E. (1994). *Guerre et contre-guerre : survivre à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris: Fayard.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Brealey.
- Ulrich, D. (1991). Using Human Resources for Competitive Advantage. Dans I. Killmann, and K.a. Associates (Eds.), *Making Organizations Competitive*, 129- 155 (C. J.-B. San Francisco Ed.).
- Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy* (N. M.-H. New York Ed.).
- Warner, M. (2002). Book Reviews. *Journal of General Management*, 27(4), 79-80. doi:10.1177/030630700202700406