CIRDEF CENTRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT SUR L'ÉDUCATION ET LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

UQÀM Université du Québec à Montréal

L'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés dans les entreprises et institutions québécoises des grandes régions de Québec et Montréal

Rapport final présenté par

Chantal Asselin, PhD

1er avril 2019

Avec la collaboration de :

Marguerite Wotto, PhD et de Paul Bélanger, PhD,

Fondateur et Directeur du CIRDEF (UQAM)

Avec la participation financière de :

Québec

Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements :

- Aux responsables du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) du Québec qui a financé cette recherche.
- À toutes les personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de cette recherche pour nous avoir accordé leur temps dans sa réalisation.
- Aux équipes du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale (CAMAC), d'Aérocompétences, de Techno-Compétences, du Département d'infectiologie du centre de recherche du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ), de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) et de Québec International.
- Aux personnes responsables des ressources humaines des entreprises rencontrées.
- Aux responsables des entreprises qui ont été invitées, mais n'ayant pu participer. Nous espérons qu'elles pourront nous apporter leur appui dans nos recherches futures.

Le masculin est utilisé dans ce texte comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes afin de faciliter la lecture.

Les prénoms des personnes répondantes, ainsi que les appellations des organisations et entreprises investiguées, sont remplacés par des prénoms et appellations fictives, en vue de protéger l'anonymat des personnes ayant participé à cette étude.

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants 6

1. Méthodologie 10

1.1. Limites de la recherche 12

2. Analyse des entrevues 14

2.1. Les entreprises participantes 14

2.2. Profil sociodémographique des répondants 16

2.2.1. Composition en termes de genre 17

2.2.2. Lieu de provenance des répondants qualifiés, résidents permanents ou citoyens canadiens 17

2.2.3. Situation matrimoniale des répondants qualifiés, résidents permanents ou citoyens canadiens……. 18

3. Les facteurs de réussite et les obstacles à l'intégration socioprofessionnelle 18

3.1 Les facteurs de réussite 18

3.1.1 Les principaux facteurs de réussite en technologies 19

3.1.2 Les principaux facteurs de réussite en biopharmaceutique 29

3.1.3 Les principaux facteurs de réussite en aéronautique 40

3.2. Synthèse des principaux facteurs de réussite de l'intégration 44

3.3. Les obstacles à l'intégration socioprofessionnelle 45

3.3.1. Les principaux obstacles en technologies 45

3.3.2 Les principaux obstacles en biopharmaceutique 54

3.3.3 Les principaux obstacles en aéronautique 62

3.4. Synthèse des principaux obstacles à l'intégration socioprofessionnelle 64

4. Les principaux dispositifs et pratiques de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention des immigrants qualifiés (RP et CC) au sein des entreprises et institutions qui les emploient, au Québec 65

4.1 Analyse des dispositifs et des pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion des immigrants qualifiés (RP et CC), au sein des entreprises et des institutions, qui les emploient actuellement, en technologies 65

4.2 Analyse des dispositifs et des pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion des immigrants récents qualifiés (RP et CC), au sein des entreprises et des institutions qui les emploient actuellement, en biopharmaceutique 81

4.3 Analyse des dispositifs et des pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion des immigrants récents qualifiés (RP et CC), au sein des entreprises et des institutions qui les emploient actuellement, en aéronautique 89

4.4. Synthèse des principaux dispositifs et pratiques de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention des immigrants qualifiés (RP et CC) au sein des entreprises et institutions qui les emploient, au Québec 95

5. Repérer les représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et comprendre leur évaluation des dispositifs et pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion, dans les entreprises et organisations qui les emploient, au Québec 97

5.1 Repérage des représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et interprétation de leur évaluation des dispositifs et des pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences, et de gestion, dans les entreprises et organisations du secteur des technologies 97

5.2 Repérage des représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et compréhension de leur évaluation des dispositifs et des pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences, et de gestion, dans les entreprises et organisations du secteur biopharmaceutique 109

5.3 Repérage des représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et comprendre leur évaluation des dispositifs et des pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences, et de gestion, dans les entreprises et organisations du secteur aéronautique 125

5.4 Synthèse des principales représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC rencontrées) 127

6. Concevoir des formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître), découlant des résultants empiriques de cette recherche 129

6.1 Formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître) en technologies 129

6.2 Formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître) en biopharmaceutique 133

6.3 Formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître) en aéronautique 141

6.4 Synthèse des principales formations d'appoint ou manquantes proposées, liées au savoir-être ou *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail 143

7. Principaux constats 144

8. Recommandations pratiques 146

9. Discussion 148

10. Pistes de recherche 155
Références bibliographiques 157
Hofstede. G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind* 158
ANNEXE A 160
ANNEXE B 162
ANNEXE C 164
ANNEXE D 168
ANNEXE E 178

Faits saillants

Les répondants ayant participé à cette étude, tous des résidents permanents (RP) du Québec ou des citoyens canadiens (CC), travaillent dans des entreprises des secteurs des technologies de l'information (T), du biopharmaceutique (B) ou de l'aéronautique (A), au Québec. Employés à temps plein depuis un minimum de 12 mois consécutifs, et âgés entre 26 à 43 ans, ils viennent majoritairement de la France ou de 6 pays employant le français comme langue vernaculaire ou véhiculaire, dont 4 pays africains. Dans les pays d'origine des 8 autres individus, on emploie généralement le français comme langue étrangère. Les répondants ont aussi souvent étudié le français, une langue que la plupart maîtrisent bien, surtout à l'oral. À noter que quatre entrevues se sont déroulées en anglais. Ces personnes, deux employés en technologies et deux gestionnaires en biopharmaceutique, s'expriment dans la langue shakespearienne comme première ou seconde langue, et utilisent constamment l'anglais, à l'oral et à l'écrit, dans leur milieu de travail dans la ville de Québec. La grande majorité des répondants maîtrise l'écriture française. Une répondante en technologies, originaire des Philippines, avoue éprouver certaines difficultés avec l'apprentissage du français, à l'écrit.

En ce qui concerne l'apprentissage de la langue française, environ 80 % des répondants viennent de pays francophones ou à l'intérieur desquels, la langue française est enseignée dans le système scolaire, dès le primaire. Les personnes originaires des Philippines, de la Colombie, du Brésil, répondants du secteur des technologies, de la Chine, de l'Ukraine et du San Salvador, répondants du secteur biopharmaceutique, ont appris la langue française par leurs moyens, avant de venir au Québec, et y ont poursuivi leur apprentissage au moyen de cours de français à l'Université Laval. La répondante chinoise y a non seulement étudié le français, comme langue étrangère, mais y a en outre, suivi le programme plus étoffé, en français, langue seconde. D'ailleurs, les répondants en technologies, ajoutent que l'entreprise qui les emploie actuellement, a mis en place des dispositifs pour faciliter l'apprentissage de cette langue. À noter que la connaissance de la langue anglaise s'illustre comme un grand atout en milieu de travail au Québec.

Quant aux personnes conjointes accompagnatrice des répondants, la maîtrise de la langue française représente un enjeu important dans 15 % des cas, seulement. En ce qui concerne les quatre répondants s'exprimant en anglais dans leur milieu de travail de la ville de Québec, en biopharmaceutique ou en technologies, leur épouse travaille à la maison dans deux cas, une autre est francophone canadienne, tandis que le dernier répondant est arrivé seul au Québec. Employés et gestionnaires confirment que leurs employés et collègues sont tous bilingues, français-anglais.

Près de 75 % des répondants vivent en famille, et ont entre un et trois enfants. Les conjoints des répondants viennent, soit du Québec ou du même pays d'origine de la personne répondante. Dans un cas en technologie, une femme raconte que son mari vit au Québec 4 semaines, puis retourne au Mali dans le secteur minier pour y travailler pendant 8 semaines avant de revenir à la maison. Dans 25 % des cas, les personnes conjointes accompagnatrices auraient connu des difficultés d'intégration. Une seule d'elles a connu cette difficulté parce qu'elle ne parlait pas le français. Les autres

personnes conjointes accompagnatrices maîtrisaient le français comme deuxième ou troisième langue. De l'avis des personnes répondantes, ces difficultés découlent plutôt de la non-reconnaissance des expériences professionnelles passées et/ou de leurs diplômes obtenus dans leur pays d'origine.

Tant pour les répondants que pour leur conjoint accompagnateur, l'intégration professionnelle aurait été favorisée avec la reconnaissance de leurs diplômes. Cette dernière est facilitée lorsque des ententes existent entre le Québec et le pays d'origine, comme la France (Asselin, 2014), ou l'Angleterre.

Les participants de cette étude occupent des emplois comme agents techniques, gestionnaires, chercheurs ou professionnels. Ils ont tous fait des études universitaires et ont un niveau minimal de baccalauréat ou l'équivalent, en aéronautique, une licence et un deuxième cycle ou un doctorat, en biopharmaceutique, et une licence et un deuxième cycle, en ce qui concerne le secteur des technologies. À noter qu'en biopharmaceutique, trois répondants ont acquis un post-doctorat. Arrivés au Québec, tous avaient une expérience de travail dans leur pays d'origine, parfois ailleurs. En biopharmaceutique, une répondante avait étudié dans son pays d'origine, la Tunisie et aux États-Unis, avant de venir étudier et travailler au Québec, dans ce domaine, au sein de la ville de Québec.

Quatre-vingt-cinq pourcent (85 %) des personnes participantes ont déjà une ou plusieurs expériences québécoises. Cette « précieuse » expérience a été acquise dans des postes similaires à ceux occupés actuellement, ou dans le cadre de « petits boulots », qui les ont amenées, à occuper enfin l'emploi de qualité et qualifié visé, découlant d'un projet d'insertion professionnelle « fort » (Boutinet, 2005; Asselin, 2014).

Les expériences de travail antérieur à la venue au Québec et le diplôme obtenu ont joué un rôle important pour accéder au poste actuel. Toutefois, près du tiers des répondants, déclare que ce poste ne tient pas compte de leurs plus importantes réalisations passées, surtout en aéronautique. Sinon, ils estiment presque tous, sauf deux, que leur travail actuel correspond à leurs attentes. Pour certains, la satisfaction réelle au travail vient avec la promotion et l'avancement. Cet avancement peut être intra-entreprise ou intra-sectoriel. Dans le dernier cas, l'organisation sectorielle y joue un grand rôle. En effet, dans le secteur aéronautique, qui semble plus orienté vers le produit, les employés d'une entreprise travaillent à contrat, d'une entreprise à une autre. Cela leur permet d'acquérir une diversité d'expériences et d'accroître la mobilité professionnelle, horizontale, d'une spécialité aéronautique, vers une autre.

En ce qui concerne les entreprises en technologies, davantage orientées vers le service-conseil, la promotion dépend des expériences acquises avec les différents outils et logiciels informatiques (java, oracle, etc.), étant donné les bénéfices distinctifs apportés par chacun d'eux à l'employeur et à son client. Cet employeur travaille pour plusieurs clients, issus de plusieurs différents domaines d'activités, manifestant nombre de besoins particuliers. La mobilité s'illustre ainsi, verticalement. La majorité des répondants de ce secteur confirme avoir trouvé l'emploi visé « qualifié et de qualité », visé (Boutinet, 2005 ; Asselin, 2014).

Quant au secteur biopharmaceutique, la mobilité professionnelle se trouve en outre, verticale. Ce secteur ouvre plusieurs possibilités aux innovateurs, créateurs de leur propre emploi, justifié par l'expertise unique du chercheur. Cela confirme définitivement, « l'emploi de qualité et qualifié », visé, dans le cadre du projet d'insertion socioprofessionnelle « fort » (Boutinet, 2005 ; Asselin, 2014). Ce secteur se trouve, selon les répondants rencontrés, celui où le taux de satisfaction réelle au travail s'illustre comme le plus élevé. Le réseau socioprofessionnel et/ou académique y joue un rôle déterminant, relativement à l'intégration socioprofessionnelle réussie.

Les raisons qui motivent l'immigration varient selon de multiples formes : les études au Québec, le recrutement international en présence ou en ligne, le manque d'opportunités pour continuer les études dans son pays d'origine, le manque de débouchés professionnels y sévissant, l'instabilité politique, l'émigration du conjoint, les raisons personnelles, etc. Ces dernières peuvent trouver un *sens* dans plusieurs facteurs individuels, dont les intérêts, les besoins, les valeurs, la motivation, la volition, etc. (Boutinet, 2015).

D'après leur profil, les répondants peuvent être classés en trois catégories : ceux ayant immigré après leurs études au Québec, ceux recrutés de l'extérieur en présence ou en ligne, par l'employeur, et ceux ayant volontairement immigré au Québec, en vue d'améliorer leur vie, et souvent pour offrir une meilleure qualité de vie aux enfants.

En ce qui concerne les deux premiers cas, l'intégration socioprofessionnelle se révèle comme plus facile. L'expérience universitaire québécoise et les dispositifs mis en place par les employeurs et les gouvernements y contribuent. Quant aux participants de la troisième catégorie, ils déclarent avoir eu recours à plusieurs expériences de travail, ayant peu ou pas de liens connexes avec leurs compétences. Toutefois, avec le temps, au moyen de la réalisation d'études au Québec, et/ou de promotions, « l'emploi de qualité et qualifié », tend à se concrétiser, sous différentes formes (Boutinet, 2005 ; Asselin, 2014).

Dans les trois catégories identifiées, l'existence d'un **réseau** social ou/et professionnel constitue une condition facilitant l'intégration professionnelle. D'ailleurs, les concepts d'**intimité** et de **distance hiérarchique** (Hofstede[1],1980 ; 1997 ; 1998 ; 2001 ; 2002 ; 2005 ; 2010)**,** appliqués aux relations interpersonnelles, sociales et professionnelles au Québec, gagneraient à être explicités aux nouveaux arrivants, étudiants et travailleurs. Ces concepts ont été soulignés à maintes reprises par plusieurs répondants, précisément en technologies et biopharmaceutique, comme s'avérant fort différents dans leur application, au sein des pays d'origine des répondants les ayant signalés.

Les participants déplorent en outre, le manque de coordination des multiples dispositifs d'intégration socioprofessionnelle. Plusieurs d'entre eux recommandent indubitablement, la création d'un guichet unique, englobant ces ressources (Asselin, 2014), et insistent de manière indubitable, sur le fait que les gouvernements, provincial et fédéral, expliquent aux immigrants potentiels, les **conditions réelles de vie au Québec**, tels l'existence des

[1] Voir : https://www.hofstede-insights.com/about-us/about-geert-hofstede/, consulté le 14 mars 2019.

ordres professionnels, et le fait de devoir (re)faire des études, dans certains cas, pour se voir octroyer le même emploi, ou un emploi similaire, à celui occupé au pays d'origine.

Si le projet d'insertion socioprofessionnelle « fort » s'avère une systémique de choix pour tendre à occuper « l'emploi qualifié et de qualité visé », identique ou similaire à l'emploi occupé au pays d'origine, les répondants visent à connaître cette réalité **avant** d'immigrer au Québec. Dans le cas contraire, les concepts de racisme ou ceux inhérents, tendent à se poindre au milieu des représentations sociales et professionnelles (Moscovivi, 2000) des répondants expérimentant cette lacune ou ce mensonge, et les invitent certaines de ces personnes, à fuir vers l'Ontario, vers d'autres provinces canadiennes anglophones, ou ailleurs.

Les trois catégories d'immigrants gagneraient à être explorées dans le cadre de futures recherches en vue d'identifier leurs impacts sur l'intégration socioprofessionnelle **réussie**. Toutefois, toute politique visant l'amélioration du processus d'intégration de ces professionnels doit simultanément agir sur les situations spécifiques des personnes étudiantes ayant immigré après leurs études au Québec, celles recrutées de l'extérieur, directement par l'employeur, et celles ayant volontairement immigré au Québec.

D'ailleurs, des recommandations issues des propos des répondants et de la littérature scientifique complèteront cette étude.

Une communication orale sur les résultats de cette étude sera diffusée dans le cadre du congrès de l'ACFAS 2019, tenu à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) à l'intérieur du colloque 529 : Dialogue interculturel pour intégrer et retenir les immigrants récents en milieux de formation et de travail francophones, co-organisé par la chercheure principale de cette étude. Madame Chantal Asselin présentera les résultats de cette étude à ce colloque, le mardi 28 mai 2019. Cette communication s'intitulera : L'intégration socioprofessionnelle des immigrants récents qualifiés dans les entreprises et institutions québécoises. À noter que la même journée, Monsieur Guillaume Vaillancourt présentera une communication au même colloque : Le rôle du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) en matière de reconnaissance des compétences développées à l'étranger par les personnes immigrantes.

Enfin, Madame Asselin dirige actuellement un collectif publié aux Presses de l'Université de Montréal (PUM). Elle y relatera les principaux résultats de cette étude dans le cadre d'un chapitre de ce livre.

1. Méthodologie

Cette recherche, à tendance mixte, adopte prioritairement l'angle qualitatif interprétatif pour comprendre en profondeur le phénomène d'intégration socioprofessionnelle dans les entreprises ; une recherche quantitative pourrait s'ensuivre. Comprendre le phénomène en profondeur consiste en une étape essentielle avant de le mesurer, en vue d'identifier et comprendre quel objet mesurer, comment et pourquoi.

Ainsi, en vue de comprendre en profondeur le phénomène d'intégration socioprofessionnelle des immigrants récents dans les organisations au Québec, l'analyse qualitative interprétative s'avère l'approche désignée (Glaser et Strauss, 1967 ; Merriam, 1988 ; Glaser, 2005 ; Guillemette, 2006 ; Asselin, 2014).

La langue et la pensée sont intimement reliées par le langage oral, et le langage intérieur (Vygotsky, 1987). La pensée (activité cognitive) se trouve régulée par la sémiotique ou les signifiants du langage intérieur (Vygotsky, 1987). Ainsi, il s'avère judicieux d'analyser la diversité des aspects sémantiques des propos des personnes participantes par le *sens* que prend leur propre processus d'intégration socioprofessionnelle dans nos entreprises, et à en identifier et comprendre, la structure fondamentale systémique (Legendre, 2005, p. 1154), par l'analyse sémantique (discursive) (Glaser et Strauss, 1967; Merriam, 1988; Guillemette, 2006; Asselin, 2014).

Un échantillon théorique de 46 personnes professionnelles immigrantes travaillant dans les secteurs des technologies de l'information (T), de l'aéronautique (A) et de l'industrie biopharmaceutique (B), a participé à la collecte des données. En ce qui concerne le premier secteur, les entreprises ont été contactées par leur service des ressources humaines, à notre demande. Quant au second secteur, 30 entreprises ayant participé au Forum Innovation Aérospatiale 2018, ayant lieu les 16 et 17 avril 2018, ont été sélectionnées. Seulement deux entreprises ont finalement participé. Par ailleurs, plusieurs entreprises ont été contactées par le Comité sectoriel de main d'œuvre en aérospatiale du Québec (CAMAQ). Dans ce cadre, une seule entreprise a accepté l'invitation. Quant au secteur biopharmaceutique, à l'instar du secteur technologique, les entreprises ont été contactées par le service des ressources humaines, à notre demande.

Toutes les personnes répondantes à cette recherche ont reçu un formulaire d'invitation (voir annexe A) à y participer, après que la chercheure principale en ait reçu l'autorisation par une personne représentant l'organisation ou l'entreprise concernée, par voie du courriel ou téléphonique. Ensuite, la personne répondante a pu prendre connaissance du résumé de la recherche (annexe B) et signer un formulaire de consentement (annexe C). Un canevas d'entrevue (annexe D) a suivi par courriel, environ une semaine avant la rencontre dans le milieu de travail de la personne répondante. Cette dernière jouait un rôle d'employé ou de gestionnaire dans l'entreprise ou organisation investiguée. Ainsi, le canevas correspondant lui était acheminé. D'ailleurs, ces personnes ont répondu aux questions portant sur des données sociodémographiques, au tout début de la rencontre. Cela visait à insérer un climat de confiance avec la chercheure. Les annexes E et F présentent le cadre d'évaluation de cette recherche ainsi que le budget. Ces deux annexes sont identiques à celles remises dans le cadre du rapport d'étape.

Les entrevues individuelles ont été conduites entre juillet 2017 (entrevues pré-test) et septembre 2018, et ont duré environ une heure chacune.

Le recrutement des entreprises du secteur aéronautique consiste en la principale difficulté de cette recherche. En effet, seulement 8 entrevues ont été réalisées sur les 15 prévues. Ainsi, seulement trois entreprises de ce secteur ont été rencontrées. Selon la directrice du comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatial (CAMAQ), madame Nathalie Paré, la saison estivale constituait une période fort achalandée. Cela peut expliquer, en partie, la non-participation escomptée de ce secteur.

Bien-entendu, il a fallu investir davantage de temps et d'argent dans la recherche d'entreprises du secteur aéronautique. Plusieurs efforts de mises en contact avec des acteurs du secteur ont été produits. Par exemple, des appels téléphoniques, des courriels, des lettres et des rencontres avec des représentants de Québec International, de la CAMAQ, de la Fédération des chambres de commerce du Québec et la participation au Forum Innovation Aérospatiale 2018, les 16 et 17 avril 2018, démontrent les investissement répartis en vue de recruter des entreprises participantes à cette étude.

Cependant, six entreprises en biopharmaceutique au lieu de cinq, ont participé, et 7 entreprises en technologies ont fait de même. Ainsi, 44 personnes participantes ont contribué à la réalisation de cette recherche, dont 6 ayant permis que le canevas d'entrevue corresponde davantage à la réalité-terrain, dans le cadre de la période *pré-test* de l'été 2017. Les données issues des entrevues réalisées auprès de trois répondants du secteur aéronautique, et d'une répondante du secteur des technologies, ont été retranchées de l'analyse finale, étant donné que ces personnes avaient confirmé vivre au Québec depuis 9, 15 et 20 ans. À noter que les propos des personnes répondantes québécoises, gestionnaires et/ou propriétaires d'entreprises, ont été pris en compte uniquement, dans une visée de comparaison avec les propos des personnes répondantes, immigrantes.

En septembre 2018, les chercheurs ont finalement décidé de clore la réalisation des entrevues en vue de déposer ce rapport final. D'ailleurs, la tenue d'un *focus-group* réunissant les gestionnaires des trois secteurs investigués dans cette recherche n'ont pu investir le temps et l'énergie servant à réaliser cette activité. Les disponibilités de ces personnes, fort dispersées et sporadiques, ont fait en sorte que la chercheure principale a décidé d'élaguer cette activité. À noter que les seules actions n'ayant pas été réalisées pour chacun des objectifs sont celles relatives à la tenue de ce *focus-group*. L'annexe F montre comment ces fonds ont été redistribués. Les actions supplémentaires relatives au recrutement dans le secteur aéronautique, les rencontres en découlant et le temps investi, montrent les mises en contact importantes avec des acteurs de ce secteur.

Le retard dans le recrutement des entreprises du secteur aéronautique consiste en la principale difficulté de cette recherche. Des recherches non prévues initialement n'ont à pas eu à être produites, sauf les actions supplémentaires inhérentes au recrutement d'entreprises du secteur aéronautique. Les secteurs des technologies, de la biopharmaceutique et de l'aéronautique vivent leur période d'activités intenses, selon diverses saisons au courant d'une année.

Or, les entrevues semi-dirigées, servent une vision holistique et mettent ainsi en relief, la profondeur et les détails relatifs au phénomène d'intégration (Denzin et Lincoln, 1998), ce qui permet de rencontrer les objectifs visés. D'ailleurs, nous conservons les mêmes objectifs et indicateurs, initialement prévus.

Toutes les entrevues ont été enregistrées et transcrites à l'aide des logiciels *Excel, Sound Organizer*, et *N'vivo* 10, et surtout manuellement, par le biais de l'analyse sémantique et de l'interprétation de la chercheure, au moyen d'une codification ouverte (Glaser, 1998). Ainsi, l'univocité, le niveau de généralité et l'exhaustivité se trouvent contrôlés par les codifications axiales et sélectives des données (ibid).

1.1. Limites de la recherche

En général, les limites de cette recherche convergent vers celles de la recherche qualitative. Par exemple, cette étude ne met guère en lumière les relations de causes à effets relatives à l'intégration socioprofessionnelle. En outre, sa visée de théorisation s'avère davantage contextuelle, non généralisée. Le hasard n'y joue aucun rôle.

À l'intérieur de la population donnée, les répondants immigrants, RP et CC, issus de trois secteurs économiques, constituent un échantillon théorique pour respecter les variables de l'immigration. Ainsi, certains répondants, soit quatre d'entre eux, ont été étudiants internationaux juste avant de faire leur demande de résidence permanente et plus tard, pour deux d'entre eux, celle relative à leur citoyenneté. D'ailleurs, certains répondants immigrants ont mentionné faire leur demande de citoyenneté, incessamment, lors de la cueillette réalisée, essentiellement en 2018. À noter en outre, que cette étude ne touche en aucun cas, la situation des personnes réfugiées.

La contextualisation prima sur toutes les opérations pour comprendre le phénomène d'intégration. Une fois la systémique phénoménologique cernée, l'application d'une méthodologie davantage quantitative pourrait s'ensuivre. Par ailleurs, il aurait été intéressant de n'interroger **que** des immigrants allophones, RP et CC, ou **seulement** des RP. Cela s'est avéré impossible dans le cadre de cette étude, puisque les répondants qui se sont manifestés consistaient souvent, en des personnes CC. Des entrevues ont dû être retranchées pour cette raison, surtout dans le secteur d'aéronautique, où certaines personnes vivaient au Québec depuis 9, 15 ou 20 ans. D'ailleurs, ce secteur a consisté en celui ayant nécessité le plus d'efforts dans le cadre du recrutement.

En ce qui concerne les langues premières des répondants, cette étude investigue essentiellement des répondants d'origine linguistique, première ou seconde, indo-européenne[2]. A noter que l'arabe, le filipino, l'allemand et le chinois, langue première de 6 personnes répondantes immigrantes, n'entrent pas dans la famille des langues indo-européennes. Si la plupart des répondants immigrants s'expriment en français ou en anglais, comme langue première ou seconde, l'apprentissage du français se trouve souvent fort difficile. Certains apprennent le français dans le cadre d'une troisième, voire

d'une quatrième langue. Quatre personnes immigrantes répondantes relatent se débrouiller très bien avec la langue anglaise au Québec, ou à Québec.

Or, le français se trouve parfois déjà connu comme langue vernaculaire (officielle) ou comme langue véhiculaire, dépendamment du pays d'origine. Certains dialectes, fort populaires dans des régions de la Côte d'Ivoire, par exemple, ou d'Haïti, par sa langue véhiculaire : le créole, peuvent mettre au jour, plusieurs formes du français. De là, émerge la pertinence des formations en français et en culture québécoise pour comprendre et interpréter les malentendus culturels linguistiques et sémantiques, même pour les francophones d'origine, tels que les français de France.

Une autre limite importante concerne l'échantillon réduit des personnes sources. Toutefois l'objectif de cette étude vise l'approfondissement des représentations sociales, et la compréhension des processus d'intégration socioculturelle.

Les récits individuels, tirés des entrevues semi-dirigées, ont contribué à révéler les représentations et les intentions humaines subjectives, interactionnelles et symboliques des personnes immigrantes répondantes. La profondeur des analyses vise à en contrer la faible quantité.

En ce qui concerne l'organisation et la gestion du temps, une des dimensions culturelles d'Hofstede (1980, 1991, 2001, 2005, 2011), aucun répondant de cette étude ne l'a évoquée. Pourtant, elle consiste souvent au noyau de conflits ou de malentendus interculturels (ibid, Asselin, 2008; Asselin, 2014). Les dates de tombées d'un projet, ou l'heure d'un rendez-vous, non-respectée, créent nombre d'incidents critiques dans le cadre de travaux d'équipe, par exemple, autant dans les universités qu'au sein d'organisations (ibid).

Selon Hall (1976, 1998), certaines cultures priorisent le temps, de manière monochronique (effectuer les tâches, une à la fois), tandis que d'autres, le priorise de manière polychronique (effectuer plusieurs tâches, simultanément). En outre, certaines cultures priorisent les relations, alors que d'autres placent la tâche d'avant-plan.

Les personnes d'origine culturelle davantage monochronique, insisteront sur le respect des dates d'échéance du dépôt d'un rapport, le respect de l'agenda ou d'une planification temporelle de chaque opération d'un projet. À l'autre extrême, les personnes d'origine culturelle polychronique insistent sur le fait que les tâches soient effectuées, mais selon le temps qui leur conviennent.

L'auteur avance qu'en général, les pays occidentaux tendent à gérer le temps selon une approche monochronique. Les cultures plutôt polychroniques insistent souvent davantage sur les relations, que sur le fait que la tâche soit effectuée selon le plan des opérations. Les États-Unis, le Canada et l'Europe du Nord exemplifient les pays à tendance monochronique, tandis que l'Amérique Latine, la partie arabe du Moyen-Orient, plusieurs pays Africains, comme l'Afrique sub-saharienne, et les Aborigènes, travaillent davantage selon une approche polychronique.

Par ailleurs, Hofstede (1980 ; 1991 ; 2001 ; 2005 ; 2011) mesure la variable d'*orientation temporelle* culturelle. Dans le cadre de son modèle appliqué aux entreprises, il évalue les États-Unis et le Brésil comme des pays orientés sur le *short time* tandis que la Chine et l'Allemagne se trouvent orientés sur le *long time*. Hofstede (2011) définit cette dimension culturelle comme suit: « *Long Term versus Short Term Orientation, related to the choice of focus for people's efforts: the future or the present and past* ». Il propose que les pays orientés vers :

> « […] le *long term* sont les pays de l'Est de l'Asie, et les pays de l'Europe de l'Est et de l'Europe central. Les pays orientés entre le *short time* et *le long time* se trouvent surtout au Sud et au Nord de l'Europe, ainsi qu'en Asie du Sud. Quant aux pays orientés selon le *short time*, l'auteur avance qu'ils consistent aux États-Unis, à l'Australie, à l'Amérique Latine, aux pays Africains et Musulmans ».

Hall (1976, 1998) spécifie en outre, que de manière générale, les cultures monochroniques tendent à transiger en *low context*, i.e. à l'intérieur d'un cadre où plusieurs explications sont données. En revanche, les cultures polychroniques transigeraient davantage à l'intérieur de situations plutôt en *high context*, i.e. dans lesquelles les explications se trouvent limitées, étant donné que le contexte et ses éléments, diffusent déjà une pléthore d'informations.

D'autres limites réfèrent particulièrement à la chercheure : sa subjectivité et sa sensibilité théorique peuvent varier dans le temps. Elle a pu exagérer ou amoindrir un phénomène. Par exemple, elle a pu catégoriser une composante phénoménologique à titre de phénomène entier. Cela a pu insérer des biais dans l'interprétation, la compréhension et la généralisation contextuelle des processus à l'étude.

L'analyse systématique du contenu, en continu et constante, contribua à limiter ces biais possibles.

2. Analyse des entrevues

2.1. Les entreprises participantes

Selon la classification des entreprises, basée sur le nombre d'employés, les répondants proviennent de 11 entreprises de taille moyenne (entre 80 et 215 employés), une grande multinationale de 1600 employés, et quatre très grandes multinationales qui engagent entre 29 400 et une centaine de milliers d'employés, répartis à travers le globe.

Le tableau suivant donne la répartition des entreprises et du nombre d'entrevues répondant aux critères de la recherche.

Tableau 1 : Entreprises participantes et nombre d'entrevues par secteur

Nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Secteurs d'activités		
		AÉRONAU.	TECHNO.	BIOPHAR.
PME	11	2	4	5
GE et TGE (entre 251 et 100000+)	5	1	3	1
Total	16	3	7	6
Entrevues (nombre)	44	8	19[3]	17

Quarante-quatre (44) personnes répondantes ont contribué à la réalisation de cette recherche, dont 6 du secteur des technologies, ayant permis que le canevas d'entrevue corresponde davantage à la réalité-terrain, dans le cadre de la période *pré-test* de l'été 2017. Seize entreprises nous ont permis d'accéder aux personnes répondantes. De ce nombre, trois se spécialisent en aéronautique, dont une grande multinationale. Huit personnes ont été rencontrées dans ce secteur d'activité, dont deux gestionnaires parmi les entrevues retenues, des personnes immigrantes, un homme et une femme.

Sept entreprises en technologies ont permis de rencontrer 19 personnes répondantes, dont deux personnes gestionnaires d'origine québécoise, un homme et une femme, et deux personnes immigrantes, gestionnaires, dont une femme et un homme, tandis que 6 entreprises en biopharmaceutique ont ouvert leurs portes pour nous permettre de poser des questions à 17 personnes, dont 4 gestionnaires, des personnes immigrantes, trois femmes et un homme.

Ainsi, huit personnes immigrantes agissent comme gestionnaires en aéronautique (2), biopharmaceutique (4), et technologies (2).

[3] Six personnes du secteur des technologies ont contribué à l'ajustement du canevas d'entrevue avec la réalité-terrain.

Tableau 2 : Nombre de personnes gestionnaires immigrantes, dans les secteurs étudiés, selon le genre

Gestion immigrants	Secteurs d'activités		
	AÉRONAU.	TECHNO.	BIOPHAR.
Femmes	1	1	3
Hommes	1	1	1
TOTAL	2	2	4

Enfin, trois très grandes multinationales effectuent leurs activités en technologies, une seulement, en biopharmaceutique, tandis qu'une grande multinationale se spécialise en aéronautique. Le plus grand nombre de personnes immigrantes, gestionnaires, se trouve en biopharmaceutique. Une nuance à préciser consiste par ailleurs, au fait que ce secteur emploie trois femmes comme gestionnaire, par rapport à une seule, dans chacun des deux autres secteurs. À noter que le plus grand nombre de personnes gestionnaires, d'origine québécoise, rencontrées dans le cadre de cette étude, réside en outre, dans le secteur biopharmaceutique.

2.2. Profil sociodémographique des répondants

Vingt-deux personnes répondantes ont déjà leur citoyenneté canadienne. Cinq d'entre elles étaient au Québec depuis 6 ou 7 ans lors de la cueillette des données. Quatre personnes immigrantes rencontrées en 2018 dans le cadre de cette étude, sont arrivées en 2012, dans trois cas, et en 2011, dans deux autres. Dans les trois premiers cas, il s'agit de personnes œuvrant en technologies tandis que dans les deux derniers cas, les personnes répondantes travaillent dans le domaine biopharmaceutique. Sur ces 44 personnes, quinze sont des gestionnaires, dont sept sont des personnes québécoises d'origine, des hommes, seulement.

À noter que parmi les autres personnes du groupe, six d'entre elles ont relaté avoir entamé, ou planifié d'entamer la démarche d'obtention de la citoyenneté canadienne dans les plus brefs délais. Il s'agit d'une personne d'origine brésilienne, et de cinq personnes originaires de la France.

Sur ces six personnes, deux travaillent en technologies dans la même multinationale, tandis que deux autres œuvrent en biopharmaceutique au sein de la même entreprise, de taille moyenne, et deux autres travaillent dans une autre entreprise biopharmaceutique, de taille moyenne. Ces six personnes vivent et travaillent toutes dans la grande région de Québec. Il s'agit de trois hommes et trois femmes.

Deux personnes répondantes du secteur des technologies, s'exprimant en anglais dans le cadre de leur travail au sein de la ville de Québec, ne savaient pas si elles allaient demander ou non, leur citoyenneté. Cependant, elles s'estimaient heureuses dans leur emploi, et que le fait que les responsables des ressources humaines s'occupaient des formulaires administratifs, faisait en sorte qu'elles croyaient, toutes deux, collègues au sein d'une très grande multinationale, continuer à vivre à Québec, au Québec, Canada. L'une d'elles a cependant évoqué le fait que si l'opportunité d'aller vivre et travailler au bureau de Montréal se dessinait, elle en serait plus qu'heureuse. Quant aux autres personnes, elles n'avaient pas encore entamé leur démarche de demande de citoyenneté, quelques rares répondants ignoraient s'ils l'effectueraient ou non, attendaient de voir si la personne conjointe se trouverait du travail, ou si des conditions de travail supérieures, ne pourraient pas se concrétiser au Québec, au Canada, ou ailleurs.

2.2.1. Composition en termes de genre

L'échantillon de personnes répondantes, résidentes permanentes ou citoyennes canadiennes au Québec, comprend dix-neuf femmes et dix-huit hommes, vu les entrevues élaguées, et le fait que celles relatant les propos des gestionnaires québécois d'origine, ont été utilisées pour comparer avec ceux des personnes immigrantes récentes rencontrées.

Les personnes répondantes sont des employés permanents de 26 à 48 ans. Les répondants du secteur des technologies ont entre 35 et 43 ans. Ceux du secteur aéronautique sont âgés entre 26 et 48 ans. Quant au secteur biopharmaceutique, l'âge des participants varie entre 27 et 38 ans. Que ce soit sur l'ensemble des répondants ou sous la forme sectorielle, l'âge médian tourne autour de 36 ans.

2.2.2. Lieu de provenance des répondants qualifiés, résidents permanents ou citoyens canadiens

Les répondants viennent de la France, de la Côte-d'Ivoire, d'Haïti, du Mali, d'Écosse, d'Allemagne, du Brésil, de Colombie, des Philippines, de Tunisie, d'Ukraine, du Canada anglais (Terre-Neuve), du San Salvador, de Chine, et de l'Île Maurice. Quatorze personnes viennent de la France. Quatre sont d'origine colombienne et deux sont d'origine tunisienne. Les onze autres personnes sont arrivées des autres pays nommés, ci-dessus, compte tenu des entrevues élaguées.

En ce qui concerne la France, quatre personnes travaillent en aéronautique, dont un homme et une femme, comme gestionnaires. L'homme dont on parle exerce son travail dans une très grande multinationale en aéronautique.

En ce qui concerne les technologies, une femme agit comme gestionnaire au sein d'une très grande multinationale, et une autre œuvre dans une entreprise de moyenne taille. Quant au secteur biopharmaceutique, deux femmes travaillent dans une multinationale de très grande taille, tandis que trois hommes agissent comme chercheurs dans deux entreprises de taille moyenne de la ville de Québec.

Une femme et un homme travaillent dans une autre entreprise de moyenne taille de la ville de Québec, comme collègues. Enfin, une femme agit comme gestionnaire dans une entreprise aussi de taille moyenne.

Quant à la Colombie, un homme travaille en technologies (comptabilité) dans une organisation gouvernementale de la grande région de Québec. Un autre homme œuvre au sein de la même organisation. Ces deux personnes ne se connaissent pas. Un autre travaille dans le même secteur, en formation, au sein d'une multinationale de la ville de Québec. Une femme travaille en outre, en formation, en technologies, dans une entreprise de taille moyenne.

2.2.3. Situation matrimoniale des répondants qualifiés, résidents permanents ou citoyens canadiens

Plus de 75% des répondants ont déclaré être en couple. Le nombre d'enfants moyen par famille de ces répondants est de deux. Le quart des répondants se trouve sans conjoint. Le nombre moyen d'enfants par famille est de 1, dans cette catégorie.

3. Les facteurs de réussite et les obstacles à l'intégration socioprofessionnelle

L'objectif principal de cette recherche consiste à identifier les obstacles et les facteurs de réussite de l'intégration socioprofessionnelle des immigrants récents dans les entreprises ou organisations des secteurs biopharmaceutique, technologique et de l'aéronautique des grandes régions de Québec et Montréal. Ainsi, la prochaine section présente les facteurs de réussite selon les répondants des trois secteurs investigués.

Les obstacles à l'intégration sont exposés à la section 3.3, page 45 de ce document.

3.1 Les facteurs de réussite

Les facteurs de réussite sont presque identiques entre les trois secteurs analysés. Seule, la mobilité professionnelle horizontale, en aéronautique, diffère de la mobilité verticale, dans les deux autres secteurs.

3.1.1 Les principaux facteurs de réussite en technologies

T1, d'origine française, arrivé en décembre 2014, alors qu'il était âgé de 43 ans, confirme que sa fonction et ses tâches actuelles s'accordent « […] au travail qu'[il] exerçai[t] en France » (T1a). Il s'agit de son deuxième emploi au Québec. Il précise que ses études en ingénierie mécanique énergétique, ainsi que son expertise en *management*, acquise en France, lui servent aujourd'hui dans sa fonction managériale en technologies, au Québec. Il raconte que pendant 18 ans, il a travaillé en gestion de projets informatiques en France et se dit satisfait de sa rémunération. En outre, sa fonction actuelle correspond au fait qu'il soit « […] très orienté service conseil à la clientèle et puis gestion des ressources, aussi » (T1b). Il ajoute que cette orientation s'avère une compétence développée dans le cadre de sa pratique.

Il prodigue qu'« […] il ne faut pas avoir peur [de] prendre un premier [emploi] un petit peu en dessous de ses compétences, le temps de faire ses preuves, de comprendre aussi un peu, le système [québécois], l'ambiance au niveau du travail, les relations humaines, [qui] sont différentes, en tout cas, par rapport à la France » (T1c). Il ajoute qu' « […] après un premier travail, [il a] pu trouver un emploi qui corresponde à [s]es motivations et […] aspirations […] » (T1d) Il relate que les façons de travailler en Europe, en France et au Québec, diffèrent, qu'il a eu à s'habituer à ces manières de faire. Heureusement, il dit apprécier le mode de travail nord-américain. Il insiste sur le fait que « même si on a une même langue commune [française], on a différentes façons de travailler » (T1e). Il explique avoir trouvé ses emplois au Québec par le biais du réseau social *LINKED IN.* Il a réussi à passer plusieurs entretiens. Il confirme s'adapter et s'intégrer au Québec. Il est divorcé et a une fille de 15 ans, qui vit en Espagne alors que lui, vivait en France avant de s'amener au Québec. Il raconte qu'une opportunité s'est présentée, qu'il ne cherchait pas spécifiquement à venir vivre au Québec. Il se dit solitaire parce qu'il n'a pas de famille et rappelle qu'il est habitué au fait de voir sa fille, à distance. Habiter au Québec ne change pas la situation.

Au travail, il n'a pas de souci. Cependant ses amis « […] sont quand même français à 80% » (T1f). En outre, il fréquente aussi des amis d'Amérique Latine. Il précise que la société québécoise est multiculturelle, cela d'autant plus par le fait qu'il vit et travaille à Montréal. « À Montréal, une ville très multiculturelle, avec plein de confessions et d'immigration, donc des gens… On trouve totalement ce qu'on veut. Dans ce sens-là, je me sens totalement intégré, je me ballade dans tous les quartiers, francophones, anglophones, et puis peu importe les origines, j'ai aucun souci » (T1g).

T1 souligne le fait que les québécois sont « ouverts d'esprit », en général, « […] mais pas aussi ouverts dans leur façon d'être, en termes d'**intimité** » (T1h). Il explicite sa conception de l'intimité :

> « Autrement dit, moi, je suis latin, je suis de la France, du côté de Marseille, j'ai des origines italiennes, je suis multiculturel, j'ai beaucoup [voyagé] et j'ai aussi beaucoup de famille en Espagne. Donc, je suis

> vraiment très latin. […] j'ai tendance à avoir des trucs vraiment très expressifs, d'accueillir les gens, et puis : « viens manger chez moi » ! « Viens, on fait ça »! (T1j).

T1 explicite que dans son pays d'origine, l'intimité s'applique plus facilement, plus rapidement qu'au Québec. « En France ça marche beaucoup comme ça. Hein ! Les parents, la famille, les amis, tout se mélange » ! (T1k). En ce qui concerne la **distance hiérarchique**, il semble qu'aux yeux d'autres participants, T7, B1 et B2, les québécois hésitent à appeler un chat, un chat, à contrario des français! « Moi, je suis plus expressif, c'est pour cela que j'ai tendance à dire : ça, c'est bon, puis ça, ce n'est pas bien, c'est de la merde ! Puis, je l'ai dit, et puis une fois que c'est dit, c'est dit, puis je passe à autre chose » ! (T1l). Or, son franc parler ne s'accorde pas toujours avec le *politically correct* appliqué au Québec, selon T2.

Il réitère son sentiment d'intégration professionnelle, tout en soulignant son identité française. « Je ne me sentirais jamais un pur québécois parce que j'ai mon identité, puis j'amène ce que j'amène avec moi. Moi, avec mon passé. Maintenant, ce que j'apprécie du Québec, c'est qu'il m'accueille plutôt bien, et qu'ils m'ont trouvé un emploi […] » ! (T1m). T1 a résolument trouvé son **« emploi de qualité et qualifié »** (Boutinet, 2005; Asselin, 2014).

Quant à T2, il arrive au Québec en 2011, comme étudiant. Il avait déjà acquis son diplôme d'ingénieur en Côte d'Ivoire, en 2007. Il y a en outre, travaillé dans son domaine avant de venir vivre au Québec. « J'étais arrivé pour étudier à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), à Gatineau. J'avais déjà eu mon diplôme d'ingénieur dans mon pays et je voulais continuer mes études pour aller au Doctorat » (T2a).

Depuis février 2017, il travaille à temps plein comme programmeur. Il s'agit de son quatrième emploi au Québec. À l'instar de T1, il affirme que « l'emploi qu'il fait actuellement correspond exactement avec [s]es compétences. C'est l'emploi de [s]on rêve! (T2b). T2, à l'image de T1, a résolument trouvé son **« emploi de qualité et qualifié »** (Boutinet, 2005; Asselin, 2014).

Cependant, il souligne qu'il a vécu son lot d'embuches comme étudiant, alors qu' « [une] dame qui travaillait à l'université [lui] a trouvé un permis de travail pour étudiant en difficulté » (T2c). Ainsi, il a arrêté ses études à l'UQO et s'est amené à Montréal en vue de réseauter. « Avec mon diplôme d'ingénieur, je voulais faire du réseautage, un peu » (T2d). Montréal se montrait plus ouvert que Gatineau ou Ottawa. Ainsi, ayant trouvé plusieurs petits boulots en usine, il s'est donné à fond « […] puisque qu'on peut avoir la résidence [permanente] via son employeur » (T2e). Un permis d'études lui a été octroyé par le MIDI et il a demandé, en outre, à ce qu'on lui réitère un permis de travail, lequel, il a obtenu.

Ainsi, il a recommencé ses études à l'Université de Montréal (UdeM) et a trouvé un emploi sur le campus. Il raconte la complexité de ce parcours « emploi-études ». « Je travaillais sur le campus et je courrais pour aller au cours. J'avais deux cours par session pour être à

temps plein. Et il faut être à temps plein pour qu'on puisse renouveler notre titre de séjour » (T2f). Il suivait ses cours et produisait sa recherche de maîtrise. Le MIDI est à nouveau, entré en contact avec lui en lui précisant qu'il pouvait demander dès lors, le Certificat de Sélection du Québec (CSQ), à travers le Programme d'expérience québécoise (PEQ). « [...] ils ont dit : puisque tu es à mi-parcours, finis ta maîtrise, on va te donner le CSQ » (T2g). Ainsi, il a terminé son mémoire de maîtrise, tout en travaillant, car il n'avait pas d'autres ressources financières à cette époque. Et il devait travailler pour payer sa scolarité. Son directeur de recherche a approuvé. Il rencontra par la suite, le directeur de son département. Il dit à T2 de s'inscrire dans le cours de son directeur de recherche, pour ensuite faire les examens et augmenter ses notes, en plus de respecter le temps imparti par le permis.

T2 apprécie l'entreprise dans laquelle il travaille depuis environ un an. « Ceux pour qui je travaille actuellement, sont encore humains, chez l'entreprise 1[4], ils sont encore humains. L'entreprise pour laquelle, je travaille actuellement, ils sont encore humains […] Moi, j'ai encore eu la chance d'avoir travaillé ici. Donc, je connais un peu les *us* et coutumes des entreprises, ici (T2h). Aujourd'hui, T2 se trouve en mesure d'affirmer réaliser son **projet d'insertion socioprofessionnelle « fort »** (Boutinet, 2005; Asselin, 2014).

Quant à T3, d'origine haïtienne, elle agit comme intégratrice SQL/Linux chez l'entreprise 2. Elle précise avoir débuté sa recherche d'emploi en ligne, à partir de chez elle. Elle y a fait une recension des sites d'emplois au Québec. En outre, elle a pu se référer à des compatriotes, déjà installés au Québec. Elle avait accès à un **réseau** social, au Québec.

Ainsi, elle trouva un site d'emplois en ligne, qui attira son attention et elle postula pour l'emploi qu'elle occupe actuellement. Arrivée le 31 mai 2015 au Québec, elle débuta le 20 juillet suivant.

Auparavant, elle avait passé une entrevue dans le même domaine. Elle répondit très bien aux questions techniques et relatives à ses compétences, mais lorsqu'on lui demanda ce qu'elle envisageait d'ici les cinq prochaines années, elle répondit à contre-sens de ce que les recruteurs voulaient entendre. Bref, elle rectifia le tir dans le cadre de son entrevue chez l'entreprise 2.

Quant à T3, elle appliqua sur le programme de travailleurs qualifiés[5] (fédéral). Elle a effectué toutes les démarches. Elle confirme occuper maintenant, l'emploi visé. « Pour le poste que j'occupe actuellement, c'est bien le poste que j'ai voulais avoir. J'ai consulté la description du poste sur le site. Ils cherchaient des compétences pour ce poste…je les avais déjà… J'avais de l'expérience pour ce poste » (T3a). Elle a trouvé son **« emploi de qualité et qualifié »** (Boutinet, 2005; Asselin, 2014). Elle précise avoir sélectionné cet emploi selon son profil professionnel, non selon ce qu'elle visait avoir, éventuellement. « Il y avait des emplois, à mon arrivée pour lesquels, je n'ai pas postulé. Je me suis dit

[4] À chaque entreprise ou organisation participante, un numéro a été attribué pour préserver l'anonymat des personnes répondantes qui y travaillent.
[5] Voir : https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/immigrer-canada/entree-express/admissibilite/travailleurs-qualifies-federal.html#fonctionnement, consulté le 2 février 2019.

que comme je viens d'arriver, il serait très difficile pour moi de les avoir. Donc, j'ai cherché pour des postes qui me rapprochent plus de mon profil professionnel » (T3b).

En ce qui concerne **la responsabilité des immigrants de leur intégration socioprofessionnelle**, T3, prétend que « […] c'est d'abord à l'immigrant de mieux connaitre la culture québécoise, avant » (T3c). Elle raconte que sans l'emploi, impossible de s'intégrer. Elle prétend qu'Internet aide beaucoup à s'installer : trouver un logement, des services, des produits, des loisirs, des activités, un emploi,…cela, en conservant son autonomie. « C'est un personne qui m'a dit : regarde où tu habites, il y a des divertissements. Il y a des pages pour ça, ça aide. Tu vois quels genres de divertissements dans telle zone. Il faut vous aider à comprendre comment ça fonctionne. Cette information là, je pense, doit être vulgarisée » (T3d).

T3 souligne l'importance de s'entourer de personnes positives et de personnes québécoises. « Si tu communiques avec des gens qui sont que négatifs, tu vas plus qu'échouer. Si tu rencontres aussi des québécois, je pense qu'ils vont t'aider à mieux connaitre, à mieux comprendre comment ça fonctionne cette société » (T3e).

Quant à T4, elle raconte qu'elle est arrivée au Québec en février 2014 et dans l'entreprise actuelle, en mai 2014, à temps plein. Son travail correspond à l'emploi visé. « Le travail correspond exactement ce que j'ai appris. […] Le travail que je fais correspond quand même à mes attentes. Je suis quand même satisfaite parce que le fait d'avoir laissé cette carrière [au Mali] et de pouvoir l'intégrer relativement facilement, et avec beaucoup de possibilités de mobilité, c'est pour ça qu'il y a le quand même […] J'ai réussi à avoir dans la boite le poste que je convoitais » (T4a). À l'instar de T1, T2 et T3, T4 se dit satisfaite de son poste. « L'emploi de qualité et qualifié » visé, est atteint.

En outre, T4 est résidente permanente et mariée. Elle s'est mariée au Mali. Elle est venue au Québec avec son mari et a eu ses trois enfants à Montréal. Elle raconte qu' « […] à l'école, ils se sentent bien. Ils sont bien accueillis, bien encadrés » (T4b).

Elle précise qu'elle ne se sent pas Québécoise même si elle qualifie certaines de ses valeurs comme « valeurs occidentales ». « Mes valeurs occidentales, c'est la famille au sens, passer du temps avec la famille, passer du temps avec les enfants, se faire plaisir, s'acheter des choses, maintenir un certain niveau de vie, planifier les choses, aller en vacances, organiser les choses, etc. Une indépendance financière, toutes ces choses, accepter les gens comme ils sont » (T4c). Elle raconte transporter des valeurs africaines « Mes valeurs africaines, c'est la famille au sens large, être généreux, partager, penser beaucoup aux autres, accueillir la famille, se sacrifier pour les gens » (T4d). Cela ressemble aux propos de T1, qui affirme toujours conserver son identité française, tout en se sentant québécois.

T4 avoue ignorer comment aider les immigrants récents à intégrer la société québécoise. « J'avais toutes les chances de mon côté, avec le français, avec l'anglais, et d'avoir étudié en Amérique du Nord, je ne sais pas si je peux répondre à cette question parce que moi, j'ai pas eu de difficulté » (T4e). Son bilinguisme anglais-français et son diplôme Nord-Américain font en sorte que son intégration s'est bien passée, selon ses dires.

En ce qui concerneT5, il travaillait à titre de *freelancer* depuis les 5 dernières années. Chacun de ces contrats durait un ou plusieurs mois, toujours pour la même multinationale, l'entreprise 12. Ainsi, il a travaillé en Allemagne, France (Paris), Pologne, aux États-Unis et en Chine (Singapour). Il a quitté l'Écosse, son pays d'origine, il y a une dizaine d'années. Il rédige des scénarios pour les jeux vidéo. Il vit à Québec et occupe son emploi actuel depuis janvier 2017. Il avait besoin de stabilité. Il a donc accepté l'emploi à Québec, malgré le fait qu'il connaît très peu, le français. Il sort avec ses amis anglophones et germanophones, employés au même bureau que lui.

Lors de ses vacances, il visite son fils, qui vit en Californie. Il ne s'intéresse guère à l'apprentissage du français et travaille beaucoup. Il insiste sur le fait que les personnes responsables des ressources humaines de la compagnie où il travaille, l'aident beaucoup dans le cadre de la paperasse administrative des différents pays où il réalise ses contrats. Le même phénomène s'est produit lors de son installation à Québec.

Quant à T6, collègue de T5, il a gagné un prix international dans son domaine alors qu'il travaillait en Pologne. La multinationale qui l'emploie aujourd'hui au bureau de Québec, le courtisait depuis 3 ans. L'entreprise visait à développer un projet d'envergure et avait besoin des compétences et de l'expertise particulière de T6, pour y arriver. Il fait partie du groupe d'immigrants disposant d'une expertise fort précise, pointue, comme certains chercheurs en biopharmaceutique. Cela facilite de manière substantielle, leur intégration socioprofessionnelle, étant donné que les entreprises qui engagent ces personnels posent plusieurs gestes concrets pour les engager et les retenir, à long terme.

Il raconte avoir quitté son pays d'origine, l'Allemagne et ne songer guère, à y retourner. Il a travaillé en Pologne, au Japon et maintenant, à Québec. Il est habitué de déménager. Il aime la ville de Québec. Germanophone, il prend des cours de français dans l'entreprise 12, qui l'emploie, et puisqu'il est marié à une canadienne francophone, il peut compter sur son soutien. Il souligne apprécier le fait que plusieurs canadiens parlent le français et l'anglais. Cela lui fait sentir « être le bienvenu ».

À l'instar de T2, T7 raconte avoir ciblé les offres d'emplois au Québec, depuis la France, son pays d'origine. Mariée à un Québécois, tous deux réfléchissaient depuis quelques années à venir vivre au Québec. Ils surveillaient les écoles, les entreprises… « […] on était encouragés après nos recherches, à venir au Québec…mon mari est en pharmaceutique [secteur fleurissant à Québec] … » (T7a). La participante explicite le choix du couple pour le Québec. « Changement de vie, qualité de vie, sécurité…On habitait Paris…on a une petite fille…le Québec nous faisait envie, par rapport à Paris…J'ai la résidence…La sécurité au Québec nous a confortés et motivés à venir…et ma belle famille est ici…Bref, qualité de vie nous attire et en plus, on pouvait s'acheter une maison au Québec…pas à Paris…et la qualité de vie pour notre petite fille » (T7b).

Arrivée il y a 4 ans, T7 a occupé un emploi dans un organisme à but non lucratif (OBNL), qui bénéficiait du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME), avant son emploi actuel en ressources humaines au sein d'une multinationale en technologies dans la ville de Québec. Elle confirme que cet emploi se trouve en fait, « **l'emploi visé, qualifié et de qualité »**. Il correspond à sa formation

en commerce et *marketing*, en France. À contrario, son premier emploi, comme secrétaire administrative de la secrétaire de l'OBNL en question, lui a servi à s'habituer à son nouveau contexte de vie, un peu comme l'énonçait, T1. « […] quand on arrive, il faut apprendre la vie ici…il faut commencer par s'intégrer…je faisais un peu de tout…c'est bien pour commencer…pour me mettre dans le bain…pour apprendre à travailler au Québec… » (T7c). Elle a occupé ce premier emploi pendant 8 mois.

T7 explique son succès d'intégration par la présence d'un « […] excellent **réseau** des français au Québec…et [qu'] il y a 30 nationalités différentes au Québec… Le réseau fait beaucoup…j'ai fait aussi mes démarches personnelles… » (T7d) Elle ajoute qu'elle doit se « […] recentrer sur [elle] et sur [son] travail pour livrer dans les temps [davantage qu'en France]… » (T7e). Elle avoue n'avoir vécu aucun moment difficile, puisqu'elle « […] avai[t] des gens autour d'[elle]… » (T7f), et qu'elle s'est débrouillée pour les écoles à partir de ses recherches en ligne, alors qu'elle était en France. Elle et son conjoint ont **investi 4 années dans la préparation de leur projet de vie** Québécois.

Ainsi, elle avoue : « Je me sens intégrée…les premiers mois, il a fallu que j'intègre l'accent québécois pour comprendre les gens et me comporter comme eux…j'ai travaillé sur moi-même pour comprendre les gens…les gens en face l'ont fait aussi…c'est donnant-donnant… » (T7g). Son propre **investissement, ou la volition** exercée, dans le cadre de son intégration, l'énergie et le temps investis dans la **préparation du projet de vie au Québec**, le **réseau** de contacts, le soutien de la famille élargie, semblent jouer le rôle de **piliers** dans le succès de son intégration socioprofessionnelle :

> « Sincèrement, je vois mon intégration comme une force…je ne vois pas d'entraves…mon intégration est facile…je connaissais le Canada, j'avais ma famille…j'ai pu anticiper…ça m'a aidée à mieux me sentir rapidement…j'ai beaucoup d'amis nord-américains…je vois comme une force, mon arrivée au Québec…ma petite fille est québécoise, elle est née ici…double nationalité…c'est une force… (T7h).

La responsabilité partagée de l'intégration entre T7 et les québécois, se trouve, selon la répondante, primordiale. « […] les gens ici nous découvrent : tu viens de telle région en France…et moi, c'est pareil…le Saguenay, je veux le découvrir… » (T7i). Elle signale l'environnement multiculturel dans lequel elle vit. « Mes amis, c'est assez multiculturel…on a beaucoup d'amis français, brésiliens, pas forcément de l'entreprise 3, parfois, on a besoin de fréquenter des gens de la France…je suis mariée à un québécois, donc on fréquente aussi beaucoup de québécois au bureau et à la maison…beaucoup d'amis multiculturels de l'entreprise 3 et de l'extérieur » (T7j). Enfin, elle planifie demander la citoyenneté canadienne « […] d'ici la fin de l'année 2017. Ça va faire 4 ans… » (T7k).

En ce qui concerne T8, d'origine brésilienne, il est arrivé au Québec à la fin de l'année 2015 et travaille dans une multinationale en technologies dans la ville de Québec, dans le secteur des finances, depuis 2016. Il s'agit de son second emploi au Québec et de **son emploi visé, qualifié et de qualité**. Résident permanent, il planifie « […] demander sa citoyenneté canadienne, l'an prochain » (T8a). Quant à son premier emploi, il travaillait dans une grande épicerie de produits naturels, comme commis. D'ailleurs, il précise qu'entre le moment où il a envoyé son curriculum vitae et le premier contact téléphonique avec cette entreprise, une semaine a passé, car « […] c'est [lui] qui [a] appelé » (T8b).

Il a téléphoné à plusieurs entreprises. Il explicite le succès de son intégration socioprofessionnelle, en ces mots : « [j]e ne me plains pas et il faut vraiment vouloir […] il faut accepter les différences pour s'adapter… » (T8c). T8 relate l'étendue de son **réseau**. « Environ 80% sont brésiliens et 20 % sont québécois ou colombiens… [pour jouer au soccer] ! » (T8d) :

> Il avoue avoir vécu très bien, son installation à Québec. « Je n'ai pas eu de grandes difficultés…je suis resté 3 semaines chez des amis…on [mon épouse et moi] a trouvé l'appartement à Ste-Foy, j'ai fait valider mon diplôme au MIDI… On a utilisé le centre multiethnique [de Québec], une fois arrivés. On y a rempli plusieurs documents reliés aux demandes des gouvernements, crédits d'enfants, les numéros d'assurance sociale (NAS), et les autres droits, les comptes bancaires…Je suis client HSBC au Brésil…J'ai ouvert un compte HSBC à Québec…On a trouvé la garderie pour ma fille de 4 ans, rapidement… » (T8e).

T8 insiste sur la **préparation du couple** à quitter le Brésil. En effet, le **projet de vie au Québec** date de 2011 alors qu'ils sont arrivés au Québec, en 2015. Il explique ce délai ainsi que les recherches effectuées en ligne, au pays d'origine :

> « Oui, c'était une décision personnelle de venir au Canada. J'en ai parlé à ma femme, elle a accepté tout de suite. Décision familiale…On a commencé le processus d'immigration en 2011 et on a déménagé en 2015. C'est long, à cause que le bureau d'émigration a déménagé au Mexique. On a cherché en lien avec l'Ordre professionnel pour ma femme [génie civil]. On a rencontré conseillère en immigration à Sao Paulo. On a fait notre projet, on a fait une entrevue, on a fait un « groupe projet » avec une marche à suivre…on était prêts… » (T8f).

À l'instar de T7, ce projet, voire le « groupe projet » de T8 et son épouse, rappelle le **projet d'insertion socioprofessionnelle « fort »** de Boutinet (2005), prélude à la récupération d'un «**emploi de qualité et qualifié**», similaire ou identique à l'emploi occupé dans le pays d'origine, et servant de prétexte à la réalisation des processus **d'acculturation psychologique, et d' adaptations psychologique et socio-culturelle** (Berry, 2010).

En outre, comme T7, T8 insiste sur la prépondérance du **réseau** dans le succès de son intégration. « J'ai utilisé le MIDI, les amis brésiliens déjà installés et le centre multiethnique… » (T8g). T8 se dit intégré au Québec à 80% Il ignore comment s'accaparer du 20%, manquant. Il insiste sur la **volition** pour réussir à s'intégrer. Il dépose une grande partie de cette responsabilité sur ses propres épaules, alors que T7 insistait en outre, sur la volition, mais ajoutait le concept de **responsabilité partagée** avec les Québécois.

Questionné sur les obstacles à l'intégration, T8 renchérit : « […] ça dépend de nous…Québec est très ouvert et offre beaucoup de services…Ça dépend de la personne [sa volonté et son ouverture] **pour connaitre la culture**…rien ne nous empêche de grandir, d'avancer…il faut vouloir vraiment » ! (T8h).

Enfin, il souligne qu'il souhaite retourner au Brésil, en vacances. Il assure que ses filles, nées au Québec, vont étudier au Québec. Pas question de retourner au Brésil !

En ce qui concerne T10, l'intégration, c'est une question d'attitude. Sa vision colle à celle de T8, et partiellement à celle de T7. T10 réfère, en outre, à Boutinet (2005), en ce qui a trait à la **préparation avant l'arrivée** au Québec :

> « Question d'attitude…Toi, tu deviens ce que tu manges, tu es le résultat de toi-même…J'ai des amis qui n'ont pas réussi…Je leur demande : as-tu fais ton CV comme au Québec? As-tu vérifié ton français ? Ça ne marche pas comme chez nous [en Colombie]…Ici, il faut prendre rendez-vous …Ici, c'est plus organisé…C'est pour ça que c'est développé…On doit s'adapter, on doit connaître les processus…Il faut lire…j'ai lu pendant 700 jours sans arrêt : *les processus au Québec pour les colombiens*, en espagnol… » (T10a).

Il poursuit, en racontant être arrivé à Montréal avec son épouse et leurs enfants. Ils se sont rendus chez une amie. Cette dernière, les connaissant bien, leur a suggéré d'aller vivre à Québec ou à Lévis, dans une petite ville, par rapport à la ville de Bogota, en Colombie, d'où ils viennent. T10 et son épouse ont écouté la recommandation de leur amie et se sont amenés à Lévis. De toute façon, ils n'avaient guère réussi à trouver un logement, en dépit du fait qu'ils avaient effectué plusieurs démarches pendant un mois. « Quand suis arrivé à Montréal, on a pas réussi à avoir logement pendant un mois…On a fait plein de démarches…mais quand on visite, on remplit des papiers…On n'a pas de travail, car on arrive, donc pas de logement…Demain, tu vas chez propriétaire, et tu lui

dis : j'ai 2500$ dans mes poches pour payer mes trois premiers mois de loyer…et j'ai eu le logement [à Lévis] » ! (T10b).

T10 a connu d'autres embûches, reliées aux finances. Il a même été jusqu'à voyager « […] en vélo [pour se rendre à son emploi actuel, à Ste-Foy, depuis Lévis]…même l'hiver…pendant 6 mois, même à -20 degrés…Je voulais travailler…On allait à l'école, et je travaillais aussi la fin de semaine…On avait seulement 2000$ » ! (T10c). D'ailleurs, il occupe maintenant deux emplois… « Je travaille depuis 5 ans tous les jours…Ici, c'est mon travail principal, la fin de semaine, c'est mon travail secondaire […] Mon job de fin de semaine sert pour acheter les assurances, la voiture, le condo » ! (T10d). Le participant relate avoir eu jusqu'à trois emplois, simultanément, à Québec. Mais il souhaite, jusqu'à ce que ses finances le lui permettent, trouver un rythme régulier de travail. « Un jour, je travaillerai seulement 5 jours…Mon épouse s'est habituée…On a du temps avec les enfants…Le dimanche, je suis en congé…Je travaille de nuit…Je suis avec mes enfants […] mon épouse travaille de jour chez Desjardins… après maintes difficultés. « […] puis, Desjardins l'a rappelée pour faire congé maternité, puis elle a été nommée permanente il y a deux ou trois mois [sanglots]. J'amène mes enfants à l'école…On est très bien ici [par rapport à Bogota] (T10e).

T10 rapporte les conditions de vie difficiles, en Colombie. « Le stress était important, car je travaillais à Cúcuta et ma conjointe travaillait au Venezuela, alors on traversait le pont [Simon-Bolivar]… Dans ces moments-là, il y avait des problèmes entre les deux présidents [phénomène encore actuel]. À 6h00 du matin, il faisait 38 degrés Celsius…alors, j'ai dit à ma conjointe que nous allions vivre tranquille, dans petite ville, pas de *traffic*, même avec emploi à 10$ de l'heure…pas de *stress*…j'étais prêt à déménager à Chandler…j'ai eu plusieurs entrevues, même à un bureau de l'organisation 4, à St-Romuald…J'ai commencé là…C'était tranquille et j'étais content. Mais quand on commence à connaître le Québec, …avoir petite job à 10$ de l'heure » ! (T10f)

Par ailleurs, T10 a investi une énergie importante pour sécuriser son emploi à Bogota, avant de faire le grand saut au Québec :

> « […] dans mon dernier emploi, des personnes voulaient mon job…J'étais coordinateur et comptable…J'étais responsable…Je devais savoir si on avait gagné 3% ou perdu…J'ai fait ma maîtrise, là bas…15 heures [de route] pour aller, et 15 heures [de route] pour revenir…pendant un an… pour apprendre la comptabilité en profondeur…Il n'y avait pas d'autres formations […]. En Colombie, quand t'as un job, 800 personnes attendent pour avoir ton job […]. Je ne veux pas mourir ici, [en Colombie], à rester assis. NON ! Après mon diplôme [de maîtrise], [mes patrons] m'ont apprécié…ils ne voulaient pas que je parte…On est partis pour le Québec » ! (T10g)

T10 relate que lui et son épouse sont allés à l'Université Laval, ont rencontré des conseillers d'orientation…T10 et son épouse ont fait chacun, une attestation en études collégiales en comptabilité… En outre, T10 met en relief la possibilité d'accéder à des prêts et bourses, au Québec. Ce qui s'avère inexistant en Colombie. Le participant accentue le fait d'avoir trouvé un emploi dans son domaine, après avoir exercé 4 ou 5 petits boulots. « Un jour, si j'avais rencontré quelqu'un qui m'avait engagé pour faire le ménage, en me disant qu'un jour, je serais comptable, je l'aurais fait… j'ai réussi à avoir des contacts avec le monde…il faut savoir qu'on est deux cultures différentes » ! (T10e)

Quant aux plus grandes difficultés vécues et à sa responsabilité dans le succès de son intégration, T10 exprime, à l'instar de T8, « [que] 90% est la responsabilité de l'immigrant, de trouver quels documents remplir pour école, garderie, banque, logement, emploi, … » (T10f).

Il conclue : « […] on est calmes…on est tranquilles, les enfants sont contents… nos amis québécois et d'ici sont notre famille…on a des amis québécois…on a pas beaucoup de temps…on a des contacts avec les enseignants et on a des amis colombiens, africains, on a pas beaucoup de contacts…on les voit à la piscine, réunions de parents à l'école,… je vais travailler ici et avoir mon condo à Lévis jusqu'à la mort »! (T10g). Et il l'a dit à son patron actuel !

En ce qui a trait à T11, jeune femme de 33 ans, originaire de Manille aux Philippines, a rencontré son mari, un Québécois, en ligne, il y a 9 ans. « Il m'a invitée à venir à Québec…J'ai refusé…Il est venu vivre un mois aux Philippines…On s'est mariés…et il est revenu ici…Je suis restée aux Philippines, j'attendais mon visa, ma résidence permanente. J'ai continué à travailler, on a complété les papiers et suis déménagée ici » (T11a).

Elle avait un emploi lucratif, une maison et visait à fonder une famille. Elle travaillait en *marketing* pour une grande multinationale et voyageait beaucoup à l'international, dans le cadre de son travail. Après avoir occupé 5 ou 6 petits boulots, à titre de réceptionniste, commis de bureau, etc…, T11 s'est retrouvée directrice des fonds de retraites de l'institution gouvernementale québécoise pour laquelle elle travaille aujourd'hui. « J'ai dû apprendre les règlements québécois du régime de la retraite… Je connaissais seulement celui des Philippines…J'ai dû apprendre les conventions collectives, les syndicats,…Aux Philippines, tout est imposé. Peu d'entreprises ont les conventions collectives. Ici, c'est les syndicats. J'étais à Manille » (T11c)

Pour trouver son « **emploi de qualité et qualifié** » (Boutinet, 2005), T11 a « […] appliqué, fait examens, fait recherches au Centre de Rattrapage académique, d'Intégration socioprofessionnelle, de Rapprochement interculturel et d'Éveil aux technologies de l'informatique (RIRE) 2000 » (T11b). Elle essayait de comprendre le marché du travail québécois, car ce n'est pas comme aux Philippines… Elle visait gagner au moins 50000$. Elle a ciblé les alertes d'emplois et les entreprises. Elle était au Québec depuis 6 mois.

« La Fonction publique est importante à Québec. Entre 2011 et 2012, j'ai fait 9 examens dans la fonction publique : agent de recherche, professionnelle,… cela m'a encouragée » (T11c). Depuis lors, T11 et son mari ont eu un fils, aujourd'hui âgé de deux ans. La

participante voulait avoir des enfants avant 40 ans. Depuis son arrivée, elle a fait une maîtrise à l'Université Laval, a eu un enfant, et considère qu'elle a un « bon travail ». Elle agit maintenant comme analyste des procédés administratifs au sein de la même institution gouvernementale, et espère réaliser un doctorat sur la diversité au travail à l'École Nationale d'Administration Publique (ÉNAP) à Québec.

Enfin, elle voit l'intégration à l'image de T8 et T10. « Je pense que on doit s'intégrer à vous » (T11d), qui rappelle la **volition**, à l'instar de T7, qui promeut en outre, le concept de **responsabilité partagée.**

3.1.2 Les principaux facteurs de réussite en biopharmaceutique

B1, jeune française mariée de 27 ans, clame qu'elle aime bien l'entreprise en biopharmaceutique où elle travaille, mais que son emploi consiste tout de même en une destitution et une baisse salariale. Toutefois, elle avoue viser un poste comprenant davantage de défis. « J'aimerais bien devenir technicienne comme avant, mais toujours dans l'assemblage [ou] il y aura beaucoup de service après-vente ! Ils ouvriront sûrement un poste » ! (B1a). Elle garde espoir d'accéder à son « **emploi de qualité et qualifié** ».

Elle reconnaît ne rien connaître au domaine pharmaceutique, diagnostic, dans l'assemblage, mais qu'elle est entrée dans l'entreprise grâce à un ancien collègue québécois, rencontré lorsqu'elle occupait son premier emploi. Son emploi actuel consiste en son deuxième emploi au Québec. À noter qu'elle enchaîne sur la même lancée, qu'elle a « […] aussi travaillé chez un avocat comme remplacement d'été, [qu'elle avait] été référée par le père d'une amie…Sinon, [elle] n'aurai[t] jamais eu cet emploi » (B1b). L'importance du **réseau**, à l'instar de T1, T2, T7 et T8, du secteur des technologies, s'avère incontournable.

Alors qu'elle vivait en France, B1 a travaillé dans le domaine de la céramique pendant une douzaine d'années, en plus de donner des cours dans cette spécialité. Elle relate son intégration dans son milieu de travail actuel : « Oui, avec le temps, ils m'ont connue et m'ont trouvée sympathique » (B1c). Elle éprouvait des difficultés à parler aux gens. Difficulté qu'elle a surmontée. Ainsi, elle a éliminé le sentiment de solitude.

D'ailleurs, elle précise : « […] moi, quand je vois quelqu'un de nouveau, je lui parle parce que ça me fait de la peine » (B1d). Arrivée à Québec avec son conjoint, elle raconte qu'ils avaient déjà des amis français, installés à Québec. « […] on les voit quelques fois pas année…lors des anniversaires des enfants…pas plus…sauf par texto ou téléphone…On s'est fait des amis avec des voisins » (B1e). Elle note que les gens qui ont voyagé font preuve davantage d'ouverture envers les nouveaux arrivants.

Par ailleurs, son conjoint, français, était venu au Québec pour étudier en 2008. Il a recontacté les amis qu'il avait rencontrés à l'époque.

B1 explique comment elle arrive à s'intégrer :

> **«** Quand on fait comme les québécois, on fait comme les québécois, on a nos petites habitudes, on mange la poutine. Puis, réussir à avoir des amis québécois, c'est essentiel, pas seulement des amis français. Vivre comme les québécois sans perdre son identité, faire des efforts pour s'intégrer. Certains français ne s'intègrent pas et en France, ce sont eux qui critiquent les québécois. Ma fille et mon fils vont à l'école québécoise, pas à l'école Stanislas [école privée française au Québec] » (B1f).

Ses propos convergent vers ceux de T3, T8, T10 et T11, du secteur des technologies. Ceux de T7 se trouvent mitigés par le concept de **responsabilité partagée.** D'ailleurs, T7 est la seule à avoir souligné ce concept.

B1 avoue se sentir intégrée, mais pas québécoise, ni canadienne. Elle explicite. « Je mange comme tout le monde… Je vais dans les même magasins…Je ne vais pas dans les boutiques de luxe pour trouver les produits français […] Quand on me regarde et lorsqu'on lit mon nom, j'ai l'air québécois […]. Quand j'ai eu ma citoyenneté, j'étais contente d'avoir maintenant moins de paperasse à compléter » (B1g). Elle relate qu'elle **s'est bien préparée** avant de venir. Elle était venue au Québec en vacances, « mais ce n'est pas pareil » ! (B1h).

Enfin, elle avoue avoir mieux réussi son intégration dans son emploi actuel que dans le cadre de son premier emploi, au sein même de l'organisation qui l'emploie, actuellement.

Quant à B2, collègue de B1, elle précise qu'elle et son conjoint **préparaient leur projet d'intégration au Québec** depuis 3 ans. « […] on a mis trois ans pour faire des voyages exploratoires à Montréal, Trois-Rivières, Portneuf,…On a eu accès à Portneuf et à Québec, j'avais des entreprises dans mon domaine et on aime bien la nature…On a eu notre première difficulté : on avait un chien de 122 livres et un chat ! On ne trouvait pas d'appartement. On a donc acheté à Portneuf ! On a tout vendu en France » ! (B2a).

B2 souligne : « […] on veut vraiment s'intégrer, être québécois à 100% Tous les jours on apprend. On veut qu'aucune différence soit entre nous et les québécois » ! (B2c)

En ce qui concerne B3, tunisien d'origine, il arrive en janvier 2012 avec sa conjointe à Portneuf, et trouve son emploi actuel, en août 2013. Tout de suite, il a débuté ses études pendant 18 mois au centre de formation professionnelle (CFP) Donnaconna, en techniques d'usinage. En outre, il travaillait à temps partiel, dans ce domaine. À la fin de sa formation, il s'est vu octroyé un emploi à temps plein. Mais il continuait à chercher un emploi, moins routinier. Ainsi, il a contacté un chasseur de têtes, qui l'a référé à son emploi actuel, une multinationale en biopharmaceutique dans la ville de Québec.

Des recruteurs du CFP Portneuf, accompagnés de représentants d'Éducation Internationale, organisme situé à Québec, se sont déplacés à Tunis et se sont occupés de faire faire les évaluations de diplômes par le MIDI, les demandes de bourses, et les formulaires administratifs des étudiants universitaires rencontrés, intéressés à la vie au Québec. Cela explique pourquoi T3 et d'autres Tunisiens, ayant accepté d'immigrer au Québec, commencèrent à travailler si rapidement, dès leur arrivée. B3 se vit obtenir un DEC en mécanique industrielle et un DEP en mécanique d'entretien. La procédure de reconnaissance prit environ 6 mois. Son emploi actuel ressemble peu à celui occupé en Tunisie et découle de son DEC en mécanique industrielle. « Je travaille avec mon DEC, je suis mécanicien, on répare des machines, pas de routine. On a plus de responsabilités. Les fins de semaines, on est seul sur le terrain, c'est du défi stimulant » (B3a).

D'abord installé à Donnaconna, B3 et sa conjointe sont déménagés à Québec à cause de son emploi actuel. « […] Oui, je loue encore, mais je suis déménagé à Québec à cause de l'entreprise 5. C'était cher et pas neuf. Maintenant, c'est une coopérative d'habitation, c'est nous qui entretenons, les loyers sont moins chers et c'est tout neuf [2016] » (B3b). La question financière demeure une préoccupation chez ce couple, comme dans tous les autres cas. En ce qui concerne sa conjointe, elle est arrivée en 2013. Elle a suivi un DEP en comptabilité. Elle a vécu des difficultés dans le cadre de son intégration professionnelle. B3 raconte :

> « […] elle a eu beaucoup problèmes pour trouver du travail…Je pense que c'est parce que moi, c'est la mécanique…Elle, c'est administratif…En entrevue, ils lui disaient que la comptabilité et l'administration, ici, c'était différent au Québec…Elle était majeure de sa promotion, mais ça a pris 8 mois, mais elle a accepté le salaire minimum pour commencer, mais aujourd'hui, c'est OK parce que dans une compagnie, ils ont fermé. Elle a trouvé autre chose, salaire minimum. Ensuite, elle est tombée enceinte. Elle a dit à la compagnie qu'elle ne reviendrait pas, donc ils ont engagé quelqu'un d'autre. Elle s'est fait appeler pour qu'elle revienne…Et elle est revenue à 20$ de l'heure et avec plus de responsabilités » ! (B3c).

Cette mésaventure, aujourd'hui transformée en une belle histoire d'intégration, est une raison pourquoi le couple a sérieusement songé à déménager en Ontario ou en territoire anglophone. « Aujourd'hui, ça va mieux, donc on reste : bons salaires, bons postes » (B3d).

B3 relate le fait qu'il avait réfléchi au fait de venir vivre au Québec depuis 2008, mais qu'il avait oublié ce projet. Lorsque les recruteurs Québécois son arrivés à Tunis, ce projet lui est revenu en tête. « J'y pensais depuis 2008. J'avais un poste très convoité, j'ai donc

oublié, mais quand j'ai eu le téléphone, j'ai tout de suite fait les démarches. Mon épouse a un peu hésité. Elle a les *blues* d'hiver. C'était un peu difficile, mais après, c'était mieux » (B3e)

Au moment où ce participant a été rencontré le 27 mars 2018, B3 avoue qu'il ignore encore, si lui et sa conjointe vont rester au Québec. Aujourd'hui parents, ils comptent décider dans quelques années. « On est dans le moment charnière…On s'est donnés deux ans jusqu'à ce que les enfants entrent à l'école. On va voir la situation professionnelle » (B3f). Le répondant conclue sur le fait que le premier emploi joue un rôle primordial sur l'intégration socioprofessionnelle :

> « Le premier pas, c'est de se faire engager pour montrer compétences…Personnellement, je pense qu'on m'a engagé chez l'entreprise 5 parce qu'ils n'avaient pas le choix…Ça prend 6 ou 8 mois à former la personne…J'ai pris la moitié du temps prévu pour me faire travailler, et à la fin de la deuxième année, j'ai eu poste permanent, et on m'appelle pour que je répare des machines que je ne suis pas supposé…pour les dépanner, car d'autres n'y arrivent pas »! (B3g).

En ce qui concerne B4, collègue de B3, et sa conjointe, ils sont venus à Québec pour connaître une vie paisible. « Dans les années 90, il y avait des nationalités différentes en Ukraine à cause de la guerre, les conflits, comme crise caribéenne [haïtiens], à MTL, les mélanges de cultures » (B4a).

Arrivé de Kiev en Ukraine en 2012, B4 s'est empressé de faire faire sa reconnaissance des acquis par le MIDI, une fois rendu à Québec. Cela prit 3 mois et a résulté en un DEC en génie mécanique et un baccalauréat +1 en génie mécanique, ce qui correspond aux mêmes niveaux qu'en Ukraine. Employé dans une multinationale en biopharmaceutique depuis 2017, il s'agit de son 6ème emploi, lequel correspond à ses études. Auparavant, il occupait plusieurs petits boulots simultanés, car les RAC du MIDI ne suffisaient pas à obtenir un emploi qualifié et de qualité. Les employeurs voulaient voir des diplômes reçus au Québec. Ses diplômes analysés dans le cadre de l'évaluation comparative, n'ont pas donné les résultats attendus par B4. Il proclame, haut et fort, que les immigrants doivent être informés qu'ils doivent avoir des diplômes du Québec pour accéder à l'emploi de qualité et qualifié, visé. « À Vienne, tout le monde croit que les diplômes reconnus [RAC] fonctionnent au Québec [pour se faire engagés], mais ce n'est pas vrai à cause des Ordres professionnels…Il faut faire publicité ! […] Par exemple, j'ai eu contrat en robotique industrielle et ils m'ont dit que je ne pouvais pas comprendre les consignes… j'ai été fâché et triste » ! (B4b) Le participant peine à comprendre certains employeurs québécois, qui exigent des diplômes québécois. « Je comprends qu'il y a des cultures différentes…Je dois travailler avec des gens de secondaire V alors que j'ai un baccalauréat » ! (B4c).

Ainsi, il a occupé une série de petits emplois pour arriver à un revenu qu'il considérait intéressant. « Après la buanderie, j'étais comme opérateur comme deuxième emploi 50$/heure. Ensuite, troisième emploi 30$ par heure avec syndicat. Mon épouse va changer de travail, elle va rester comptable, mais elle va pouvoir passer plus de temps avec petite fille de 19 mois. Et j'ai travaillé de nuit comme mécanicien » (B4d)

Néanmoins, il vise à quitter son emploi actuel :

> « Je veux pension, bon salaire, mais je n'apprends pas beaucoup, c'est comme un grand centre de formation, c'est une expérience des siècles passés, ce n'est pas mon profil [dans mon emploi actuel]. Moi, je suis spécialisé dans les systèmes automatisés, j'ai été formé à Lévis. Chez l'entreprise 5, je peux devenir mécanicien ou électricien, pas les deux, pas d'autres métiers. C'est dangereux, je veux me dépasser, je vais aller dans une moyenne entreprise ou une petite PME [pour exercer variété de tâches] » (B4e).

Le participant raconte être arrivé avec sa conjointe, sans demander d'aide financière quelconque. « On a demandé rien aux gouvernements. On a vendu tout, en Ukraine. On a apporté notre argent au Québec. On a travaillé tout de suite. Mon épouse a étudié et travaillé comme comptable. Elle a utilisé les services d'*Artmérik* et les services *SOIT* [à Québec] » (B4f).

En ce qui concerne B5, il est venu au Québec pour faire ses études doctorales. Il était décidé à s'intégrer. « On ne peut pas se dire : si ça ne marche pas, je rentre ! Non ! Doctorat et décision d'intégration ! Je voulais continuer mes études par des bourses à l'étranger, j'étais décidé à partir : il ne fallait pas remettre cela » ! (B5a). Il voit ses collègues la semaine, mais « […] je vois mes amis français et québécois, la fin de semaine. Mes meilleurs amis sont québécois. Quand je suis arrivé, je me suis trouvé des colocataires » (B5b). Il s'agissait d'un style d' « auberge espagnole » « Exactement…Cosmopolite…Trois de ces gars sont encore mes meilleurs amis. Je me demande si j'avais eu cette facilité d'intégration en France. Ces amis québécois se sont occupés de moi » ! (B5c)

À l'instar de T3, T7 partiellement, T8, T10 et T11, du secteur des technologies, et de B2, participant du secteur biopharmaceutique, B5 insiste sur le temps et l'énergie que doit investir la personne nouvellement arrivée au Québec, pour s'y intégrer :

> « Quand on part de chez soi et qu'on arrive, on doit rester modeste et faire l'effort de s'adapter… on peut se heurter à des murs, mais on s'informe si telle façon de faire choque les québécois ou non…Certains québécois m'ont lancé des clichés sur

> les français, mais j'en ai ri…Si on va en Amérique du Sud, les gens ne nous regardent pas de haut… C'est pas à eux à se forcer à être tolérant… Quand on veut s'intégrer, on doit faire un travail sur soi, montrer la tolérance et le respect de la différence,… En général, on nous le rend… Les québécois sont plutôt *cool* sur tendre la main, une main chaleureuse » (B5d).

Si T7 a inséré le concept de *responsabilité partagée* dans l'intégration, B5 ajoute ceux *d'éthique* et de *morale.* « Les droits des citoyens sont acquis à cause d'une bonne éthique…On revient au concept d'intégration du début… S'il n'y a pas d'éthique, il n'y a pas d'intégration […] j'ai vu des trucs très multiethniques…Que faire de plus que la tolérance et le respect ? […] L'éthique, c'est une règle de vie…Chaque société a son éthique…Chaque individu a sa morale » (B5e). B5 apprécie sincèrement sa vie tranquille à Québec. « Pour se projeter dans l'avenir…On ne veut pas retourner en France…Le Québec est beaucoup plus apaisant » (B5f).

À l'instar de T1, T2, T7, T8, du secteur des technologies, et de B1, du secteur biopharmaceutique, B6 insiste sur le **réseau,** dans le cadre du succès de son intégration. « J'ai beaucoup de collègues de l'UL qui sont mes amis » (B6a). En revanche, sa conjointe éprouve davantage de difficultés professionnelles : « Pour le moment, au moins un des deux réussit à bâtir sa carrière… Pour le moment, c'est ainsi… Les deux ou trois prochaines années, même davantage, nous resterons ici » (B6b). Cela rappelle le cas de l'épouse de B1. En ce qui concerne les relations avec la **hiérarchie**, B6 affirme apprécier les relations « plus ouvertes », privilégiées, au Québec. « En France, c'est vertical, très fermé. Ici, cela m'a beaucoup plu, j'accède au directeur rapidement, c'est très efficace. Chez l'entreprise 6, c'est très multitâches, très efficace (B6c).

Quant à B8, il visait à vivre une expérience internationale, mais « [il] voulai[t] un emploi spécifique » (B8a). Arrivé seul en 2017, il a eu son « emploi qualifié et de qualité » (Boutinet, 2005), à Québec. Il a passé son entrevue chez un client de l'entreprise qui l'emploie, à Paris. En fait, ce client s'avère être un « satellite » de l'entreprise en question, dont le bureau-chef est situé à Québec. Au départ, il a pris une simple chambre. Puis, un de ses amis l'a aidé à trouver un appartement sur KIJIJI. Depuis, B8 a de nombreux amis québécois.

D'ailleurs, il raconte avoir « […] eu quelqu'un déjà installé [à Québec] qui [lui] a tout expliqué. Elle [était] arrivée en 2013 et est repartie en 2016 » (B8b), car elle s'ennuyait trop de sa famille, en France. En ce qui concerne les promotions, B8 explique que cela se produit selon le nombre de clients. Il explicite :

> « Les compagnies pharmaceutiques nous embauchent pour faire contrats…On fait recherche et des produits, mais pas pour distribution, pour recherche [prototypes]. Ce n'est pas une phase clinique sur humains…Pas d'animaux…On ne fait

que les molécules…On les envoie aux clients, qui font les tests » (B8co).

Il raconte qu'il a écrit à ses directeurs en France et qu'**«** [un] étudiant est venu à Québec pendant l'été et [qu'] il reviendra pour [y] travailler » (B8do)

Arrivée de France en 2017, après y avoir cherché du travail, en plus de la Suisse, la Belgique, l'Allemagne et l'Angleterre, et après avoir fait un post doctorat au Nouveau Mexique aux États-Unis pendant 3 ans ½, puis retournée en France, B9 arrive à Québec avec son mari, chimiste, où des amis les ont accueillis. Aujourd'hui, ils travaillent dans la même entreprise. Lui, comme chimiste et elle, comme chercheure. B9 raconte avoir visé un emploi, pas une ville. Elle voulait l'emploi qu'elle occupe, actuellement, à Québec, dans une PME spécialisée en biopharmaceutique. Elle ne voulait pas travailler pour *Big pharma.* « Depuis 2000-2010, les brevets arrivent au public…Les *big pharma* ferment…il y a eu une vague de licenciements à Montréal…*Pfizer, GSK*,… À partir de ces années, un nouveau système a commencé…Des PME qui font recherches et de la sous-traitance…Elles chargent moins cher que *Big pharma*, mais ne font que ça…Chez l'entreprise 6, on ne fait que la molécule…le principe actif…comme la cuisine…ce n'est pas le médicament comme *Big pharma* » (B9a). Leurs amis de Québec les ont aidés à s'installer. Ils se sont référés au site immigrer.com, très bien fait, selon leurs dires.

B9 et son conjoint ont eu chacun un emploi dans leur domaine, rapidement, au sein de la même entreprise. B9 a décroché son emploi à partir de la France, tandis que son conjoint l'a obtenu, une fois sur place. Présentement, B9 ne vise pas de promotion. Elle occupe un « emploi de qualité et qualifié » (Boutinet, 2005). Cependant, elle sait qu'éventuellement, il y aura des opportunités pour devenir cheffe d'équipe, ce qui pourrait l'intéresser, éventuellement.

Originaire du San Salvador, B11 arriva seule au Québec fin 2011, et fit sa maîtrise à l'Université de Sherbrooke en gérontologie pendant trois ans. Elle y rencontra son conjoint et décida d'immigrer au Québec. Elle fit sa recherche d'emploi en ligne. Au bout de trois mois, une entreprise en biopharmaceutique de Québec lui téléphona. Elle fût engagée en 2014. Elle était médecin dans son pays d'origine. Elle considère cet emploi comme un « emploi qualifié et de qualité » (Boutinet, 2005). La fonction de médecin était trop exigeante pour elle, selon ses propos.

B12, collègue de B11, a fait son MBA à l'Université Laval en gestion pharmaceutique. Elle est arrivée en août 2014 pour commencer son MBA en septembre. Par ailleurs, elle avait fait l'école française en ingénierie à Tunis. Elle a fait son stage en *marketing,* dans l'entreprise qui l'emploie à temps plein, maintenant. Ingénieure et biochimiste, elle visait un poste dans ce domaine. Or, lorsque le poste « visé » a été affiché, 10 mois plus tard, elle l'a obtenu, ayant accepté de travailler en *marketing* au sein de l'entreprise, en attendant. Ainsi, elle agit comme assistante aux affaires cliniques et s'en trouve fort heureuse. « Il s'agit de la gestion des affaires cliniques, mais il y a du *marketing*…pas de routine…j'adore ça…je m'entends bien avec ma superviseure, Marianne. J'ai beaucoup de chance » (B12a). Elle considère son emploi comme un « emploi qualifié et de qualité »

(Boutinet, 2005), même si la rémunération se trouve à être plus basse que la normale. « La rémunération… pas convenable, mais ça va s'améliorer […] quelqu'un qui fait le même travail que moi dans un emploi similaire gagne plus que moi, selon statistiques Canada, mais ça va s'arranger » (B12b).

La répondante fait confiance au propriétaire-fondateur de l'entreprise. Elle poursuit en racontant comment se sont déroulés les premiers jours de son intégration. « J'ai fait le tour des bureaux… J'ai partagé le dîner… Ils me demandaient ce que je mangeais…Ils me posaient des questions sur le Ramadan » (B12c). Elle ajoute que l'entreprise offre certaines activités sociales à ses employés. « Parfois, on va dans des 5 à 7…Dr. Côté organise des activités…J'ai reçu un nombre de questions… Fascinant… Mes collègues sont curieux… Que manges-tu? D'où viens-tu ? » (B12d). Elle illustre comment ses collègues lui témoignent respect et ouverture. « J'ai reçu plusieurs courriels lorsque la tuerie a eu lieu à la mosquée [de Québec]. Même Dr. Côté m'a présenté ses sympathies » (B12e)

La participante raconte comment elle a sélectionné l'Université Laval pour effectuer son MBA. « Le Canada est devenu très actif dans la société civile en Tunis. Une fois par année, on a rencontre au Centre des Congrès de Tunis… Des universités canadiennes viennent nous présenter leurs programmes… Ainsi, j'ai rencontré…ma prof d'économie internationale m'a parlé de l'Université Laval » (B12f). Elle raconte comment elle s'est préparée à sa nouvelle vie québécoise. « Oui, suis venue à l'Automne pour m'habituer au froid… j'ai acheté un manteau de neige… en août… j'avais peur de geler… je pensais que j'allais voir amérindiens… je n'en ai pas vus… j'ai trouvé Wendake… je ris de moi-même… et les ours blancs… sur le boulevard Laurier… mais tout le monde est dans des villas » (B12g).

Elle s'est construit une nouvelle vie à Québec. « J'ai rencontré des gens formidables…j'ai des amis…j'ai reconstruit ma vie » (B12h). La participante raconte ce qui l'a impressionnée à Québec ; ce qui la retient à Québec. « Rapport étudiant-professeur ; pas de **hiérarchie** ; tutoiement…Respect est présent…On peut poser les questions qu'on veut…On peut prendre café pendant le cours…Chez nous, tu ne peux pas boire de l'eau parce que c'est irrespectueux…Pourtant, il fait chaud, sans air climatisé ! Ici, les ordinateurs sont intacts…Tout est propre…Cela m'a amenée à rester […] C'est pour cela que je ne veux pas partir » (B12i).

Quant aux pratiques de travail, B12 insiste sur les **relations hiérarchiques différentes** :

> « La hiérarchie s'impose en Tunisie. C'est lourd. Ici, je travaille avec ma superviseure, Marianne, ans le même bureau que moi…On dirait que c'est ma collègue… Je me souviens dans un party de Noel…Quelqu'un m'a présenté son supérieur…Il m'a dit : « C'est Jean-Claude» et il a répondu : « Non, je suis son collègue » ! Ça m'a beaucoup marquée ! WOW ! C'est humble ! Le fait que le supérieur me sourit en me disant bonjour, ça me rend heureuse. À

> Tunis, on dit bonjour, mais c'est froid…Il y a des ordres, pas de merci ; pas de mot gentil même si le travail est extrêmement bien fait, aucun merci. Ici, ma supérieure me remercie souvent » (B12j)

Enfin, B12 raconte comment elle et son conjoint ont utilisé les ressources mises à leur disposition pour favoriser leur intégration :

> « On est allés voir Québec International. Ils m'ont donné conseils gratuits sur la procédure, le cheminement. À l'Université Laval, j'ai participé à un programme pour être intégrée au Québec. J'étais allée au Canada. J'ai été mal accueillie. Il y a beaucoup d'immigrants, mais on dirait qu'ils ne se sont pas intégrés. Ce n'est pas pour moi. L'Université Laval m'a donné un *mentor*, des séances d'informations sur l'hiver, des soirées multiculturelles, sommes allés à la cabane à sucre. Le Bureau des étudiants étrangers est très disponible. Ils m'ont aidée avec paperasse » (B12k).

B13, originaire de Chine, visait à étudier en Occident. Elle a opté pour le Canada pour son excellente réputation, quant à son système universitaire aux cycles supérieurs. Elle n'a pas réussi à avoir son visa étudiant. Ainsi, elle a fait sa demande d'immigration en ligne « […] pour immigrer, pour changer de vie… J'ai appliqué de la Chine. Tout s'est bien passé » (B13a). Si elle a choisi le Québec, c'est parce qu'un oncle vivait à Montréal depuis une vingtaine d'années et qu'elle souhaitait apprendre le français. Son oncle lui avait raconté la vie québécoise alors qu'elle était toute jeune.

« J'ai vécu chez mon oncle à mon arrivée pendant 9 mois, Ensuite, j'ai voulu étudier. Je suis restée à la résidence universitaire, c'était pratique, surtout l'hiver, il y a tunnels [à l'Université Laval], j'en profite » (B13b). En Chine, B13 « […] travaillai[t] comme ingénieure en fabrication médicale, pendant 4 ans. Cela a aidé pour entrer au MBA, car il faut de l'expérience » (B13c). Dans le cadre de son MBA en gestion pharmaceutique, à l'instar de sa collègue d'études et de travail, B12, elle a commencé son stage chez l'entreprise 7, et « […] après, j'ai commencé à [y] travailler… J'ai créé mon poste… La plupart des matières premières sont fabriquées en Chine et je parle français. Donc, je vais chez les fournisseurs en Chine […] je suis chez l'entreprise 7 depuis 2015 » (B13d). D'ailleurs, les premières années, B13 voyageait régulièrement en Chine, mais ce rythme a diminué, récemment.

En ce qui concerne les pratiques professionnelles au Québec, B13 souligne comment la **dimension hiérarchique** (Hofstede, 1980; 1997) s'applique de manière fort différente, voire opposée à la Chine, comme le mentionnent plusieurs répondants de cette étude,

T7, T8, T10, T11. « En Chine, c'est la hiérarchie, ce n'est pas comme ici…On ne négocie pas, en Chine. L'ambiance de l'entreprise, c'était comme ça [gestuelle illustrant la rigidité] (B13e). Elle relate comment elle a trouvé difficile, à son arrivée, de composer avec la dimension hiérarchique appliquée au Québec. « Au début, difficile…Je suis habituée de demander des permissions…On appelle le directeur, Madame, Monsieur,…Il m'a dit : je m'appelle Jean-Claude…pas de monsieur ! C'est très différent…Il m'a aidée beaucoup…quand je fais courriels, j'écris Monsieur…Il m'a dit de faire le premier courriel ainsi, mais ensuite, nommer le prénom » (B13f). En outre, elle détaille comment les relations avec les représentants hiérarchiques se déroulaient au travail. « Ici on est seulement 30 personnes…on mange ensemble…on s'entraide…Mon ancien poste en Chine…on devait toujours passer par *manager*…Mon superviseur…et lui, communiquaient avec mon collègue…Ici, on s'entraide directement…c'est simple » ! (B13g).

Quant au fonctionnement universitaire, le Québec s'avère encore fort différent du système universitaire chinois. « Très différent. J'ai fait baccalauréat en Chine. On n'a pas vraiment besoin de gérer le temps, nous-mêmes. Chaque jour, tous les cours sont prévus. On n'a pas besoin d'étudier après les cours. On apprend pendant la classe. Après la classe, on n'a pas beaucoup de temps. Ici, on a seulement 4 cours au MBA. Le prof donne les instructions. On doit travailler après les cours. On gère notre temps. On a temps libre. En Chine, on ne gère pas notre temps [nous-mêmes]. C'est le système qui le fait]. (B13h).

Quant à sa rémunération, elle avoue trouver difficile de comparer. « C'est difficile. Je suis un mélange de gestionnaire et d'acheteuse, difficile à comparer…J'ai une amie acheteuse dans les meubles, mais ce n'est pas pharmaceutique. Je ne peux pas comparer » (B13i)

À l'instar de plusieurs participants à cette étude, originaire de la France surtout, elle raconte « [qu'] ici, on **sépare le travail et la vie personnelle**…quelqu'un a dit cela…Parfois je prends café avec collègues immigrantes. Ça fait du bien » (B13j)

B13 avoue apprécier l'ambiance de travail et son salaire. Elle précise que la variété des tâches lui plait. « Salaire et ambiance de travail…Ici, on est multitâches, chaque jour est différent…Belle ambiance et toujours de nouvelles choses à apprendre » (B13k)

Elle souligne l'importance prépondérante du **réseau** pour s'intégrer. Cela, à l'instar de nombreux participants à cette étude T4, T7, T8, B1, B2, B5, B6, B8, B9, B11 et B12. « J'étais chanceuse, car j'avais mon oncle…Plein de personnes n'ont pas de famille, ici…Quand j'ai cherché appartement, je manquais d'expérience…C'est difficile…Si quelqu'un peut t'accompagner, te donner informations, c'est mieux » (B13)

La participante insiste sur le fait d'accéder à des activités professionnelles et d'être traitée comme les employés québécois pour faciliter son intégration. « On va parfois à des congrès… j'ai appris beaucoup… ça m'aide pour mon travail… Je n'ai pas conjoint… J'aime travailler ici, car je ne suis pas une immigrante, je suis un être humain…Parfois, on jase de nourriture de la Chine, etc…Quand on travaille, il n'y a pas de *special treatment…*Je me sens comme les autres » (B13l). Elle ajoute que « […] des sorties comme la cabane à sucre et la fête de Noël ou des sports, l'ont aidée à développer son intégration » (B13m).

B14, jeune français marié, arrive au Québec pour faire un post doc à l'Université Laval en 2015. Dès la fin de son doctorat en France, il cherchait à faire un post doc à l'Université Laval. Un de ses directeurs y avait un **réseau** important. Lorsque cette formation fût terminée, un professeur de l'Université Laval lui apprit qu'il était possible de faire un post doc dans une entreprise biopharmaceutique à Québec et d'y trouver un emploi permanent, par la suite. En fait, il s'agissait d'une opportunité pour créer son propre emploi. Il saisit l'opportunité et travaille dans cette entreprise depuis un an.

Arrivé au Québec avec sa conjointe, et tous deux originaires d'une petite ville française, le Québec s'illustrait comme une ville idéale pour le participant et sa conjointe. Seulement deux mois entre leur décision et leur arrivée sont passés ! La réception du premier visa se réalisa fort rapidement. Si l'intégration dans le milieu de travail où B14 œuvre actuellement s'est très bien passée, sa transition entre l'université et ce milieu fût plus difficile. À noter que le participant a d'abord travaillé à temps partiel puisqu'il faisait son premier post-doc à l'Université Laval. Ensuite, l'entreprise l'a engagé comme chimiste pour faire son deuxième post-doc au sein de cette entreprise ; ce qui consistait en son emploi à temps plein et permanent, actuel. D'ailleurs, B14 confirme qu'il contactera l'Ordre des chimistes, incessamment. Il est le seul répondant de cette étude à confirmer avoir contacté ou contacter éventuellement, un Ordre professionnel.

À l'instar de plusieurs participants à cette étude, B14 relate son observation du **rapport hiérarchique** fort différent de la France. Le tutoiement et l'ouverture au Québec jaillissent telles d'immenses différences avec les échelles hiérarchiques françaises. En outre, d'autres différences émergent dans le cadre des règlements de conflits. Comme le signalent deux répondantes du secteur des technologies, B1 et B2, les discussions en France sont plus vigoureuses que celles se tenant dans les entreprises au Québec, lesquelles s'y déroulent plus calmement. Toutefois, B14 relate qu'à l'intérieur de son milieu de travail, peu de conflits émergent.

À l'instar de B13, le participant précise que le club social de l'entreprise aide les immigrants à bien s'intégrer. B14 confirme avoir autant d'amis québécois que français, en dehors du travail. Bien que B14 se dise intégré, il mesure cette intégration comme suit : 8/10 en général, et 9/10 au travail, ce qu'il considère « […] très positif » (B14a). D'ailleurs, voici ce qu'il dit à ses amis français qui l'interrogent sur son expérience québécoise : « viens et tente ta chance…selon [t]es attentes. Beaucoup d'opportunités » (B14b). Il ajoute que certaines personnes ne peuvent penser vivre à -10 degrés Celsius ! Mais qu' « [o]n encourage nos amis français à venir » ! (B14c). Il souligne la force du **réseau professionnel** dans le succès de son intégration, à l'instar de plusieurs participants.

B15, jeune célibataire d'origine française, était venu deux fois en vacances au Québec alors qu'il était enfant. En 2014, beaucoup de changements, autant personnels et professionnels, sont survenus dans sa vie. Ainsi, il commença à chercher du travail au Québec, à partir de la France, en vue de recevoir un visa de travail, lequel il obtint en 2015. Un ami l'avait informé que l'entreprise spécialisée en biopharmaceutique qui l'emploie aujourd'hui, dans la ville de Québec, cherchait quelqu'un. Cela fonctionna.

Ainsi, il est à Québec depuis 3 ans et travaille dans son « emploi qualifié et de qualité » depuis la même période. Il raconte sa vision du Québec. « Tous les français ont vision romantique du Québec ; c'est culturel… Beaucoup de passion… J'aimais beaucoup la ville de Québec. J'ai vécu à Paris et Montréal m'apparaissait comme Paris… J'ai préféré la ville de Québec, beaucoup d'histoire ; une grande « petite ville » humaine. Montréal est inhumaine… J'étais à l'aise dans ville de Québec ; je me sentais en contexte européen […] Il y a un rapport amour-haine entre québécois et français… On me disait : « […] encore un maudit français » ! Montréal est un grand pôle magnétique… L'immigration commence dans les régions… La ville de Québec est plus marquée francophone. 20000 Français sont inscrits au consulat français au Québec [lors des élections d'octobre 2018] à part les non-inscrits ! » (B15a)

En ce qui concerne ses attentes, B15 explique : « [j]e me suis débrouillé tout seul… Je n'ai eu aucun problème… La langue aide beaucoup… Le magasinage, mes repères m'ont pris entre 3 mois et un an pour me sentir intégré parfaitement… Faire l'épicerie… Il y a plusieurs petites subtilités… Aucun blocage au Québec » (B15b). Il en va autrement quant au cercle social. « À Montréal, c'est une ville carrefour [comme Paris] les réseaux se font et se défont. À Québec, les gens sont plus ouverts, mais il faut réussir à entrer dans ces cercles. Très difficile ! Il faut rencontrer des gens qui soient capables de nous accepter en tant que « nouveau ». Par exemple, à St-Sauveur, c'est très ouvert, des enseignants, des garagistes, c'est très ouvert comme cercle d'amis. Il y a toujours ce vieux réflexe du repli vers sa communauté. On a des références et problématiques en commun. Jai 50% d'amis québécois et 50% d'autres origines. J'ai un ami de Charlevoix et il m'a présenté des gens. Je fréquente des collègues de travail à l'extérieur, mais ce sont des français. Il y a environ 1/3 de français, ici [dans l'entreprise]» (B15c). Ses dires rejoignent ceux de B5, B6, B11 et B14. Néanmoins, il se considère intégré au Québec à « […] 10 sur 10 ! Et dans le travail, aussi […] j'aurais dû arriver plus tôt » ! (B15d). Bref, il demande son certificat de citoyenneté « [d]ès que possible ; [il a] des projets » ! (15e)

3.1.3 Les principaux facteurs de réussite en aéronautique

Arrivé du Sud de la France à la fin 2001, A1 précise qu'il a obtenu son poste de gestionnaire dans l'aéronautique, au sein d'une grande multinationale, un mois avant de participer à cette étude. « Avant, j'étais agent méthodes et chargé de projet chez l'entreprise 8. Ils m'ont sollicité pour que j'applique pour devenir gestionnaire » (A1ao). Ainsi, c'est à la demande de ses supérieurs hiérarchiques, qu'il a appliqué sur ce poste. Il est venu vivre dans la grande région de Montréal, car « [il] avait des contacts, des gens, qui étaient venus ici temporairement, qui étaient venus travailler pour une compagnie, qui est l'entreprise 9. Et [il s'est] dit pourquoi pas ? Puis, [il est] venu ici et cela [lui] a beaucoup plu » (A1bo). Il raconte son parcours professionnel, sa transition entre l'emploi précédent, du même secteur, et celui qu'il occupe, actuellement.

« Quand j'étais chez l'entreprise 9, j'étais gestionnaire aussi, et dans mon équipe, il y avait beaucoup d'immigrants, il y avait : une japonaise, un français, un roumain, trois indiens. C'était vraiment beaucoup d'immigrants » (A1co). En revanche, dans son emploi actuel,

il est le seul immigrant. Entre la multinationale où il travaille actuellement et ce premier emploi, il explique les possibilités de mobilité professionnelle horizontale de ce secteur : « [l]a seule différence, c'est que comme l'entreprise 9 fait affaires avec plein d'autres compagnies que l'entreprise 10, il y a plus d'opportunités de voir d'autres projets, si on le souhaite. Donc, [les dirigeants de la multinationale] préfèrent avoir certaines personnes dans l'entreprise 10 pour les garder dans ces circonstances. Comme je travaillais déjà avec l'entreprise 9, le changement a été vite fait.

Puis, [il en a] profité de faire des jobs plus manuels. Puis, c'était aussi bon pour [lui]» (A1do). À cet effet, A1 note qu'« [en] Australie et au Canada, les travaux manuels sont vraiment plus valorisés [qu'au Québec]. Par exemple, le plombier, l'électricien, peuvent faire un bon salaire au Canada » (A1eo). Cela n'amoindrit pas la complexité de la démarche migratoire. Il raconte. « C'est aussi très compliqué en Australie. Ils sont très protectionnistes : de bons emplois pour les citoyens. J'ai donc essayé d'aller dans des *jobs* où je pouvais utiliser mes compétences aéronautiques, mais toujours, ils voulaient privilégier les citoyens » (A1fo) Il compare l'Australie et le Canada, avec la France. « Je trouve qu'il y a pas mal de similarités entre l'Australie et le Canada, par rapport à la France » (A1go). Il relate que la France ne reconnaît pas les métiers.

« En France, ils ont trop, malheureusement, misé sur la poursuite de longues études. Et ce qui se passe, c'est les métiers manuels ne sont pas vraiment valorisés, en France. Ce qui se passe, c'est qu'il y a beaucoup de jeunes qui se disent : « […] je ne veux pas aller dans la construction, je ne veux pas faire maçon et tout ça. Parce qu'on me dit partout : si je ne vais pas à l'université, je vais rater ma vie ». Et le résultat, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui vont à l'université et il n'y a pas forcément de postes pour ces gens-là. Puis, il y a des manques de main d'œuvre manuels, aussi. C'est une grosse similarité entre l'Australie et le Canada, je trouve, hormis la température » ! (A1ho).

Quant à sa vie personnelle, A1 vit en couple avec une québécoise. Il raconte qu'il est venu au Québec pour « s'imprégner de la culture, du mode de vie et puis, découvrir des gens » (A1io). Il distingue la France, particulièrement la ville de Paris, du Québec. « En jouant dans les parcs, en faisant des connaissances, je me suis inscrit au club de hockey. Il n'y a pas beaucoup de français qui jouent au hockey. Au travail, j'avais plein de collègues qui étaient québécois, surtout quand je commençais. Il y a une grosse communauté française à Montréal […] Mais j'ai toujours essayé d'être proche de la culture québécoise, notamment. Je pense que je suis plus québécois, que français. Je ne suis pas dans la catégorie français-parisien » (A1jo).

En ce qui concerne ses relations interpersonnelles, il raconte. « J'ai beaucoup de collègues, on se connaît, on va faire beaucoup de choses ensemble, des 5 à 7 après le travail » (A1ko). D'ailleurs, il confirme le climat de travail, positif. « […] au travail, ça se passe bien. C'est vraiment positif. Il n'y a jamais eu d'animosité, de méchanceté. Les gens sont quand même, vraiment ouverts. Ici, je n'entends pas de réflexion raciste » (A1lo). Il confirme son intégration socioprofessionnelle au Québec. « Mais, cela fait longtemps que je suis ici, je suis bien intégré. Je préfère déjà le hockey que le soccer» ! (A1mo).

Quant à sa formation académique et son expérience de travail françaises, A1 raconte :

> « Mes études en France, j'avais fait un DUT, qui est un diplôme universitaire en Technologie Sciences et Génie des matériaux. C'est différent d'ici. Ça équivaut à un post-CEGEP, ici. Mais avec ça, on peut aller directement sur le marché du travail. Donc avec ça, j'ai étudié tous les différents matériaux. Ensuite, j'ai fait deux ans de spécialisation dans les matériaux composites. Là, c'est un niveau qui est entre le baccalauréat au Canada, et la maîtrise. C'est vraiment un entre-deux ! C'est un peu plus qu'une licence, et un peu moins qu'une maîtrise. Je suis sorti de cette école avec un titre de *chef de projets* en matériaux composites. Et j'ai fait cela en alternance, c'est-à-dire que j'ai un mois d'école, et pendant trois mois, je travaillais en entreprise. Pendant ce temps, j'étais chez l'entreprise 10. [Il] est aussi manufacturier d'avions » (A1no).

À l'instar d'A1, A3 est originaire de France. Elle se dit très satisfaite dans son emploi à titre de responsable aux ressources humaines. Travaillant dans une PME en aéronautique, ses tâches se trouvent fort diversifiées. « En termes de travail, cela correspond parfaitement à mes attentes. Grâce à la polyvalence, c'est un poste très riche et du coup, on n'est pas cantonnée à travailler juste un aspect des ressources humaines, mais on touche vraiment à tous les aspects. On travaille pour notre bureau d'ingénierie aussi. Ici, on travaille aussi pour notre atelier d'usinage, les ateliers qui sont situés vraiment pas loin d'ici. C'est deux univers différents, deux entreprises différentes, le type d'emploi, le type d'employés est très différent, le type de gestion est aussi différent. Donc, c'est très, très riche, très enrichissant, très formateur » (A3ao).

Elle précise que son poste correspond aux expériences de travail et aux compétences qu'elle avait développées » (A3bo). Ayant étudié en France, en administration et gestion de projets, elle a commencé à travailler dans le domaine de l'événementiel. Elle a pu y travaillé en ressources humaines. Elle travaillait en recrutement de personnes pour les évènements. Elle a ensuite, vécu une expérience de travail au Maroc en ressources humaines. « Là, j'ai vraiment travaillé dans un cabinet de conseils en GRH et puis, c'est vraiment là que j'ai découvert ce domaine, ce métier » (A3co). Arrivée au Québec, elle a fait un certificat en ressources humaines aux Hautes études commerciales (HEC) à Montréal, en vue de se voir octroyer un diplôme canadien. « Je savais que ce serait plus facile, par la suite, pour trouver un emploi, et plus facile aussi, pour avoir un visa pour venir rapidement. Je rejoignais mon conjoint » (A3do). Aujourd'hui, elle a un poste permanent. Elle précise que la rémunération lui convient et qu'il s'agit de son premier emploi permanent au Québec, « [s]a vraie première expérience au Québec » (A3eo).

À l'instar de plusieurs répondants immigrants, T3, T5, T6, T7, T8, T11, B11 et B13, A3 raconte organiser des activités sociales pour faciliter l'intégration :

> « C'est sûr que nous, on a beaucoup recruté au cours des dernières années, ça a grossi l'équipe. Et maintenant, on essaie de faire beaucoup d'activités de groupe pour souder le groupe, pour voir beaucoup plus les personnes qui sont à l'extérieur, [contractants] qu'on voit moins souvent. C'est un de nos *challenges,* de garder cette proximité avec nos employés qui ne sont pas dans nos bureaux, qui travaillent plusieurs mois à l'extérieur du bureau. Donc, on essaie de faire plus d'événements avec l'équipe, le lunch avec l'équipe. C'est vraiment un de nos objectifs, au niveau des ressources humaines, de développement » (A3fo).

D'ailleurs, elle énonce des actions qui pourraient être mises en œuvre pour conserver les contacts avec les contractants :

> « Au niveau des ressources humaines de l'entreprise, je pense que c'est faire de plus en plus d'événements, d'avoir des *news letters* plus régulièrement. Pour les employés qui ne sont pas en entreprise, pour qu'ils soient informés, car ils n'ont pas cette visibilité que nous avons au bureau, et qu'ils n'ont pas. Faire des rencontres annuellement, pour présenter les activités de l'entreprise, présenter les projets, etc. » (A3go).

Cela ressemble au milieu des technologies : services conseils contractuels, tel qu'explicité par T1.

Quant à A4, arrivé de l'Île Maurice en 2016, il est venu au Québec pour travailler comme ingénieur. Il visait à travailler en aérospatial, étant donné qu'il a fait sa maîtrise dans ce domaine. Son emploi actuel est son premier emploi au Québec, comme un ingénieur junior en aéronautique, et « […] cela correspond à [s]es compétences. [S]a rémunération est mieux que ce qu'il attendait, ici. Il explique qu'au commencement, personne ne s'attend à une rémunération substantielle. A4 a beaucoup voyagé, car sa mère travaillait pour l'ambassade de l'ile Maurice. Ainsi, il a fait ses études secondaires en Inde pendant 5 ans, puis 5 ans an Angleterre et maintenant, c'est sa deuxième année au Québec. Il apprécie l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, à l'instar de T7, originaire de France. Il apprécie le milieu de travail québécois.

Il raconte son intégration. « Je me sens adapté à la société québécoise. Le logement, on l'avait trouvé avant de venir ici. L'avantage que j'ai eu, c'est que j'ai eu un oncle qui travaillait ici. Il était ici deux ans avant moi. Il comprenait tout. Il 'était déjà installé à Montréal. Mais maintenant, il habite à l'île Perrot, mais il travaille toujours à Montréal […]

Un mauricien louait des logements au centre-ville. On est allés chez lui. On s'est installés chez lui. […] On a bougé dans un plus bel appartement. Donc, le **réseau social** au Canada a beaucoup facilité mon intégration […] » (A4ao).

Il raconte avoir eu de la difficulté à conduire à gauche. À l'île Maurice, on conduit à droite! « Quand je regarde dans le *map*, on me dit aller à droite, mais en réalité, c'est d'aller à gauche ! Je me perdais souvent ! Mais dès que demandais à quelqu'un, il m'aidait tout le temps : ce n'est pas cette direction et …. Mais ici, c'est l'inverse. Ils vont vous montrer. L'intégration dans la société s'est finalement bien passée » (A4bo) Il ne souhaite pas retourner dans son pays d'origine et vise à adopter Montréal ainsi que la compagnie qui l'emploie, actuellement.

3.2. Synthèse des principaux facteurs de réussite de l'intégration

À la lumière des propos des répondants, la présence d'un **réseau** social et/ou professionnel (ou académique) au Québec, facilite grandement l'intégration. Que ce soit sous la forme de recommandations, d'aide pour trouver un logement, un emploi, des adresses géographiques ou virtuelles d'organismes, de sites de recrutements, de services hospitaliers, scolaires, gouvernementaux ou de commerces alimentaires ou vestimentaires, la présence d'un réseau rassure, sauve du temps, de l'énergie et optimise l'intégration. S'ensuit la connaissance et la compréhension de l'application des concepts **d'intimité, de distance hiérarchique et de relations interpersonnelles**, au Québec. Sans cette compréhension, les chocs culturels, abondent.

Ainsi, émergent une suite de malentendus interculturels sémantiques, linguistiques, ou professionnels, i.e., liés aux pratiques professionnelles et/ou à la communication ou à l'interprétation des relations interpersonnelles, en milieu de travail.

Le temps, **la volition ou motivation** à vouloir s'intégrer, la réalisation parfois, **d'études au Québec** et/ou au Canada, amènent les répondants immigrants, à développer des stratégies d'acculturation et d'adaptations, psychologique et culturelle (Berry et Sam, 1997). Ce phénomène conduit à de nouvelles **représentations sociales et professionnelles** (ibid). Cette systémique itérative, non-linéaire, accompagne la visée de la réalisation du **projet d'insertion socioprofessionnelle « fort »** (Boutinet, 2005), par le cheminement conduisant à l'atteinte de l'emploi occupé au pays d'origine, ou d'un emploi similaire, qui consiste à « **l'emploi qualifié et de qualité »** (ibid), lequel donne le sentiment d'appartenance, au Québec. Cela explique la prépondérance de la **préparation** au projet migratoire. En revanche, une autre avenue conduit à l'isolement, puis tend à l'abandon du projet, sous forme de déménagement vers une autre province, un autre pays, ou au pays d'origine.

Selon T3, T8, T10, T11, B1 et B2, l'intégration, « […] c'est la **responsabilité de la personne qui veut s'intégrer**…Elle doit aller vers les autres » (B2b). À noter que T7 ajoute le concept de **responsabilité partagée** entre la personne immigrante et les québécois, tandis que T2, B12, B13 et A4 , insistent sur la **responsabilité de l'entreprise** qui les emploient, entre autres, par l'organisation d'activités sociales et de formations, en formation continue ou en français, langue seconde ou étrangère, par exemples.

Enfin, les formations en français, langue seconde (FL2), et le français, langue étrangère (FL3, FL4) se distinguent, indubitablement. Les locuteurs de langue première d'origine latine (romane)[6] apprennent cette langue plus facilement que les locuteurs, issus d'autres grandes familles linguistiques. Bref, les formations en FL3 et FL4, devront différer de celles en FL2, pour optimiser l'apprentissage du français, et l'intégration socioprofessionnelle.

3.3. Les obstacles à l'intégration socioprofessionnelle

En ce qui concerne les obstacles, ils se trouvent fort similaires entre les trois secteurs analysés.

3.3.1. Les principaux obstacles en technologies

T1 expose le fait que le premier emploi au Québec, s'avère fort difficile à rafler. De plus, il ne correspond que rarement aux compétences, et le nouvel arrivant doit comprendre le système de recrutement québécois, en plus de bénéficier d'une première expérience de travail au Québec :

> « C'est sûr que le premier emploi est souvent dur à attraper. Parce que quand je suis arrivé ici, j'ai pris trois à quatre mois à trouver mon premier emploi. Et c'est sûr que le premier emploi que j'ai trouvé, n'était pas tout fait par rapport à mes compétences … C'était un petit peu en dessous… J'y ai fait six mois. C'est la première expérience québécoise qui compte, je dirais. Dans mes entretiens, je sais que j'ai raté certains postes parce qu'on m'a dit que je n'avais pas encore d'expérience québécoise, ni nord-américaine, alors que j'avais toutes mes compétences qui répondaient au poste, à mon avis ». (T1no)

Il rapporte qu'au Québec, contrairement à la France, les intervieweurs agissent de manière « trop polie »… ils « […] ne vous disent pas quand ça ne *match* pas. Là, il faut

[6] Voir http://www.axl.cefan.ulaval.ca/francophonie/Romania-carte.htm, consulté le 12 janvier 2019

bien connaitre le contexte aussi. On est très *politiquement correct*, ce qui fait que même si la personne qui passe les entretiens pense qu'on ne va pas vous recruter, que vous ne correspondez pas au poste, on ne va pas vous le dire. On est très polissé, très … » (T1oo). T1 avoue avoir éprouvé nombre de difficultés à comprendre ce phénomène, au Québec. Il préfère savoir sur-le-champ, s'il correspond ou non, au profil recherché. « J'apprécie surtout quand on me dit : « non, vous ne correspondez pas à ce poste-là, vous n'avez pas ces compétences-là » (T1po).

Ainsi, les premiers entretiens ont donné beaucoup de maux de tête à T1. Il relate une expérience vécue alors qu'il était arrivé au Québec depuis à peine deux mois :

> « […] j'étais invité à passer un entretien. Puis, pendant l'entretien, on met les sports qu'on fait, un peu [de] ces choses-là. J'ai dit que je faisais la course. Puis à la fin de l'entretien, la personne, le recruteur, me disait : « vous courrez, vous êtes dans le coin, tel coin… », puisqu'il voyait le coin où j'habitais : « Ah ! C'est super, moi aussi, je cours, donc, c'est super, moi aussi j'habite le coin. Bon, on pourrait aller courir ensemble. Est-ce que vous aimez [courir] le matin ou le soir ? Ah, c'est super, je vais dans le coin, tel coin... On pourrait aller courir. »! Et ça, c'est des genres de question où on se dit : ben, ça s'est super bien passé ! Et puis, en fait non. J'étais très surpris puisque j'attendais, une réponse positive. Puis en fait, non. C'est classique ici. Moi, j'étais très surpris. Voilà, on m'a dit finalement que ce n'était pas moi. Et moi, j'ai dit que je ne comprends pas. Parce que les relations… Mais c'est une petite anecdote ! Là, avec trois ans de recul je me dis que je suis intégré. Mais c'est sûr qu'il y a eu des moments de doutes » ! (T1qo)

T1 compose difficilement avec le *politically correct* des québécois. « Je m'intègre moins bien aux québécois-québécois… honnêtement, ils sont réellement… dans la vie personnelle… un peu moins ouverts dans leur cercle d'amitiés… Mais, mes amis québécois, j'ai un peu plus de mal [qu'avec mes amis français ou latino-américains] » (T1ro). T1 explique que les québécois ont tendance à compartimenter leurs relations professionnelles et personnelles, contrairement aux français. D'autres participants abondent dans ce sens. « Mais dans mes amis, je n'ai pas d'amis québécois-québécois (ou québécois de souche, mais je n'aime pas employer le mot québécois de souche)… vraiment, j'en ai peu [d'amis québécois-québécois]. Je trouve que c'est [le cercle d'amitiés des québécois-québécois] assez fermé » (T1so). Il ajoute trouver difficile d'entrer à l'intérieur d'un cercle d'amis, québécois d'origine. « Donc… dans la vie privée, au niveau du Québec, je peux comprendre que les québécois, les gens, c'est beaucoup plus

compliqué parce qu'on peut sentir que notre culture [française], elle bouge beaucoup par rapport à cet afflux d'immigration, des gens qui pensent un peu différent, qui font les choses différentes, et qui doivent s'acclimater » (T1uo).

Sur le plan professionnel, T1 raconte comment une erreur de recrutement international s'est transformée en problématique. « Et finalement, au bout d'un an, on a dû arrêter son contrat parce qu'on s'était trompé, parce ça ne marchait pas, parce que la personne n'avait pas les compétences…elles n'étaient pas au niveau qu'on attendait » (T1vo). T1 relate qu'il s'avère plus compliqué de remercier un employé recruté à l'international, qu'un employé québécois, originaire du Québec. « Mais la personne peut trouver un autre employeur au Québec, mais ce n'est pas comme des personnes embauchées au niveau local, à qui vous pouvez dire : ça ne marche plus, on arrête votre contrat, pour des raisons X ou Y » (T1wo).

Enfin, T1 précise que l'hiver, les mois de mars et avril, se trouvent plus douloureux à vivre que les autres saisons. « On a toujours des moments de doute. Les hivers sont longs. Ça ne me dérange pas le froid, pourtant, je viens du Sud où il y a le soleil, la chaleur, donc l'hiver n'est pas gênant, mais c'est long. Moi, personnellement, le mois de mars, là…Puis, je crois que c'est mon quatrième hiver, mais c'est long, le mois de mars […]. Mais le printemps n'arrive pas et pour moi, c'est long et difficile. » (T1xo).

En ce qui concerne T2, il se sent intégré à Montréal, en dépit du fait que son fils et son épouse aient éprouvé des difficultés « J'ai mon fils, c'est ma famille. J'ai fait venir récemment ma famille et puis quand j'ai mon travail. C'est bon. […] Mon fils, il est bébé. Il a deux ans. Il va à la garderie. Je pense qu'il se sent bien maintenant […] « Ma femme a eu de la difficulté, comme tout nouvel arrivant. Comme je l'ai dit, c'est un peu différent de nos systèmes ».

T2 avoue éprouver quelques difficultés à se faire des amis au travail « […] Mais je viens, je fais mon travail. […] Je ne parle pas beaucoup pendant que je travaille » (T2i). Selon lui, cela peut parfois être mal interprété par ses collègues, qui peuvent croire qu'il ne s'intéresse guère, à eux. En fait, T2 précise qu'il a besoin de temps pour faire son travail, et que cela fait en sorte qu'il n'en n'accorde pas beaucoup aux relations. Ses propos rejoignent ceux de T7, à cet effet. Cette répondante confirme avoir besoin davantage de temps pour faire son travail au Québec, qu'en France, son pays d'origine.

Enfin, T2 avoue planifier retourner vivre en Côte d'Ivoire. Il est venu au Québec parce qu'il refusait que son enfant grandisse dans son pays d'origine. T2 y a connu nombre de difficultés et refuse que son fils expérimente ces dernières. T2 souhaite que son fils « […] puisse jouir d'un meilleur environnement. Par rapport à la crise, qu'il y a aussi bien à Cotonou qu'à Abidjan, il y a un meilleur environnement, ici. Je ne veux pas qu'il [mon enfant] souffre comme j'ai souffert […] Mais moi-même, je ne veux pas rester toute ma vie, ici. Je ne veux pas rester toute la vie. Je vais rentrer chez moi » (T2j).

T2 poursuit en insistant sur son expérience comme étudiant international, au Québec. Les règlements à suivre, s'avèrent fort lourds, selon lui. « En ce temps, les règles d'immigration disaient qu'il fallait avoir deux sessions cumulées à temps plein, avant de demander le permis de travailler hors campus. Peut-être que ces règles ont changé, mais quand j'arrivais, c'était ça. Donc, j'arrive ici, d'abord, pas durant la bonne session. Je suis

arrivé en hiver. J'ai fait quatre mois de cours. Après, il y a quatre mois de vacances. Donc, si ce n'est pas cumulé dans les deux sessions, il faut attendre septembre pour faire quatre mois encore, pour demander le permis. Donc, j'ai fait un an sans travailler! » (T2k)

Les conséquences peuvent s'avérer désastreuses pour ces étudiants :

> « Et c'était pénible. C'était pénible. Je n'ai même pas fini la première année parce qu'il fallait payer la session. Et je n'avais pas d'argent pour payer. Les gens dans mon pays, qui m'ont dit : si tu t'en vas, on va t'aider, n'ont pas forcément joué le rôle qui leur est imparti ! Et je me suis retrouvé ici, seul, sans avoir le droit de travailler avec un permis d'études ! Comme beaucoup d'étudiants internationaux, comme moi. J'ai connu bien ces cas, parce que j'ai vécu ça […] À l'immigration, les gens sont très drastiques. Sans le permis de travail, tu ne peux même pas sortir pour aller faire la plonge chez McDonald » (T2l).

Ainsi, T2 témoigne de plusieurs situations délicates où ses collègues étudiants internationaux comme lui, à l'époque, ont dû trouver diverses solutions pour survivre. « [J']ai vu beaucoup d'étudiants qui étaient venus au Canada avec beaucoup d'intégrité, tomber dans des situations, je ne veux pas employer des thèmes…J'ai vu la prostitution à l'université. Ça, c'est un fait. J'ai vu des étudiants qui étaient obligés de se prostituer pour vivre ici parce qu'on avait plus le droit de travailler. Et tu es à l'extérieur [de ton pays d'origine]. Tu vis comment ? » (T2m).

T2 explicite comment les deux permis s'avèrent incontournables pour survivre :

> « En 2012, il y avait une autre procédure pour renouveler les titres de séjour. Pendant la grève [des étudiants]. Puis, avoir l'admission, ça ne veut pas forcément dire qu'on a le droit d'étudier. Il faut avoir les titres de séjour, pour étudier. Donc, j'ai écrit à l'immigration pour dire qu'il y a eu la guerre dans mon pays, machin, et je me suis défendu comme j'ai pu. On m'a donné un permis d'études sans le permis de travailler. Ça ne m'avance pas non plus, car il faut travailler pour payer les frais de scolarité. Quand on prend un cours dans une session, quand on finit la session, il faut payer totalement, en totalité, avant de pouvoir s'inscrire à la session qui suit. Donc avoir le droit d'étudier, c'est une chose, mais il faut trouver des sous pour étudier encore. C'était 8000 $ par session » ! (T2no).

Le répondant recommande de baisser les frais d'études universitaires des étudiants internationaux. Il explique comment, à ses yeux, ce cheminement se trouve empreint de difficultés majeures :

> « Je décourage les amis qui veulent [venir] seulement en tant qu'étudiant international, c'est trop dur. J'ai l'impression qu'ils sont des vaches à lait. Comparativement aux étudiants québécois, ce sont deux poids, deux mesures. C'est mercantile carrément, quoi. C'est mercantile. On leur demande trop, aux étudiants internationaux. Et je connais beaucoup d'amis, beaucoup de personnes qui sont tombés en chemin. Des gens qui se sont mariés, pas par amour, mais pour des papiers, juste pour pouvoir étudier, rentrer dans le système et pour et pour … Des filles comme des garçons. Des années après, ça se gâte. Il y a des enfants au milieu. Et pourtant, ces gens étaient de bonnes personnes quand ils arrivaient au Canada. Mais le système fait que tu es obligé de survivre » (T2oo).

T2 raconte les mésaventures qu'il a vécues avant de vivre heureux dans l'entreprise qui l'emploie, depuis environ un an. Même à Montréal, il semble que les minorités visibles peuvent encore déranger :

> « Quand je suis arrivé dans la boite [entreprise], qui est une multinationale, ici à Montréal, et je suis admis au service informatique, et puis il y avait aussi beaucoup de problèmes. L'intégration ne s'est pas passée comme je l'aurais souhaité. J'étais un ingénieur *black* parmi les blancs […] Je me suis retrouvé face à … Les gens ont cru que je voulais prendre leur place et ces choses là… Et puis, il y a beaucoup d'immigrants qui vivent les mêmes situations compliquées, là, dans des entreprises. Tu as même l'impression que ce que tu sais, là, ce que tu as en tête, est un problème. Donc, j'ai eu beaucoup de difficultés dans cette entreprise-là » (T2po).

T2 a même expérimenté la mauvaise volonté chez certains collègues de l'époque. « Mais, il y a beaucoup d'ingénieurs qui arrivent et qui ne savent pas certaines choses. Donc … ils n'arrivent pas à s'intégrer dans l'entreprise. Et ça, c'est un problème, car tu peux être

très bon, mais si on ne t'intègre pas, c'est comme si tu n'es pas bon » ! (T2qo). Les conséquences sont désastreuses :

> « Tu ne vas pas faire ton travail, par exemple, tu as besoin d'un *login password* pour te connecter pour faire ton travail. Si on ne te donne pas ça, tu ne peux pas faire ton travail. J'ai vu tout ça. Ils vont te faire de la rétention d'informations. Et puis, tu es là, mais tu ne fais pas ton travail. J'ai vu tout ça. Et, on [ne] te donne pas le code dont tu as besoin pour faire ton travail, et puis ce dont tu as besoin, si on ne te donne pas… et tu ne fais pas ton travail » ! (T2ro).

À l'instar de T1, T2 souligne que les québécois n'appliquent pas les concepts d'intimité, de distance hiérarchique et de relations interpersonnelles, comme les français, les latino-américains ou les africains. « Par rapport à la société québécoise, je dois dire qu'ici, ils ne sont pas très accueillants d'après ce que j'ai vu […] Mais, il y a des places où des gens sont plutôt froids. Ça, c'est un choc pour celui qui arrive. Ici, les gens sont fermés. Il y a beaucoup d'immigrants qui arrivent et qui se trouvent coupés du monde. Ils se retrouvent isolés et tout ça. Il y a tous ces problèmes-là » (T2so). T1 trouve encore difficile de composer avec cette réalité. « Au Québec, je trouve que c'est beaucoup compartimenté, les gens. Il y a un cercle d'amis pour ça, il y a un cercle d'amis pour ça, puis tout ça, ne se mélange pas. C'est comme ça, il faut s'habituer » (T1to).

En ce qui concerne T3, il raconte avoir accepté le salaire qu'on lui a offert. Elle réitère le fait de s'entourer de personnes positives et de personnes québécoises dans le cadre de son intégration. « Donc, je pense que quel que soit ce que tu trouves, ce qu'on te donne, ce qu'on t'offre, tu vas accepter » (T3f). Mais elle dénonce tout de même, la sous rémunération dont elle souffre, même si elle occupe son premier emploi au Québec, son « emploi de qualité et qualifié […]. « Mais, on doit faire des choses, car le montant qu'on me donne est en dessous du marché. Techniquement, c'est mon premier emploi au Québec. Mais, j'ai déjà dix ans d'expérience, en tout [avec l'expérience haïtienne]. J'avais déjà 8 ans d'expérience avant d'arriver dans cet emploi. Je ne pense pas que mon expérience passée a été prise en compte » (T3go).

T3 précise que maintenant, elle est habituée au système québécois (marché du travail), mais que les premiers mois furent difficiles. « Peut-être que maintenant, avec l'expérience, je suis habituée avec le système. Mais au départ, je me sentais seule. Les premiers mois étaient difficiles. […] Au moins, je vais chercher dans mes expériences, je me dis c'est à moi d'évoluer, je cherche dans mes expériences, les solutions à mes problèmes » (T3ho). Elle relate que les personnes nouvellement arrivées au Québec vont chercher à rencontrer des personnes de même origine qu'elles. « Nous on a tendance à rester dans nos communautés. C'est bien, mais tu risques de trop t'enfermer » (T3io). Le sentiment de solitude tend à se frayer un chemin chez ces personnes. Elle réitère la présence de l'incontournable réseau et l'importance des proches, pour s'intégrer avec

succès. « Pour tout nouvel immigrant, ça va arriver. À un moment, tu te sens tellement seul… S'il y avait un programme où les gens peuvent venir avec les membres de leur famille, ça pourrait tellement aider. Tu sais, au moins, un membre de ta famille… au moins, un parent » (T3jo). D'ailleurs, T3, arrivée depuis trois ans à Montréal, ne se « […] sent pas encore québécoise » (T3ko).

En ce qui concerneT4, elle précise que son emploi actuel correspond à sa formation, sans toutefois coïncider avec le travail qu'elle exerçait au Mali. Quant à son époux, « […] il fait des allers retours. Il a gardé son emploi en Afrique. Il travaille dans le secteur des mines. Il vient [au Québec] chaque deux mois. Donc, il travaille huit semaines, il vient pour quatre semaines » (T4f). Malgré ces séparations de son conjoint, T4 définit ce que représente l'intégration, au Québec :

> « Pour moi, l'intégration au sein de la société québécoise, c'est de pouvoir avoir un emploi selon ses qualifications et gagner sa vie, et pouvoir s'offrir tout ce que le citoyen peut s'offrir ici, et faire bénéficier ses enfants de tout ce qui est l'éducation de qualité, loisirs, etc… un cadre de vie sain, accès à la santé,… » (T4g)

Pourtant, elle avoue ne pas se sentir québécoise. « Je ne pense pas que je me sens québécoise. Je pense que j'ai beaucoup d'identités. Je suis africaine. Mais, je me sens perdue là-bas, perdue ici » (T4h).

Toutefois, elle précise que l'entreprise où elle travaille, contribue majoritairement, à son intégration. Contrairement à plusieurs autres répondants, elle met l'accent sur la contribution de l'entreprise, dans le succès de son intégration :

> « Mon entreprise a contribué à 80% à mon intégration dans la société québécoise par le travail. Tout ce que j'ai appris sur la culture ici, les fêtes qu'on organise au travail, les sorties corporatives, les bavardages avec les collègues, les discussions avec les collègues, tout ce qui a eu lieu comme activités en dehors du travail, comme discussions et comme événement au travail, ont beaucoup, beaucoup contribué à mon intégration. Des choses que je n'aurais pas découvertes si je ne suis pas allée ici, parce que la compagnie a organisé des activités pour les enfants, une collègue m'a parlé de là, etc. Si je n'avais pas travaillé ici, je l'aurais appris différemment parce que je suis une personne curieuse de toute façon qui aime toucher à tout et découvrir beaucoup de choses. Mais, tout compte

fait, la réalité est que l'entreprise 2 a beaucoup contribué à mon intégration » (T4i).

Enfin, elle ne voit aucune barrière, au Québec, sinon les barrières qu'elle appelle, les barrières personnelles. « […] je ne pense pas qu'il y ait des barrières ici. Les barrières sont plus personnelles, au niveau de l'éducation, de ta personnalité, tes ambitions. Je ne vois pas de barrières ici » (T4j).

Pour sa part, T7 insiste sur l'incontournable importance du réseau dans une intégration à succès. En outre, elle met en lumière la responsabilité partagée entre les québécois et les nouveaux arrivants. « Je sais que les premiers temps ne sont pas toujours faciles…on a besoin de réponses…moi, j'avais des gens autour de moi…certaines personnes n'ont personne à qui se référer…parfois, certaines personnes [du Québec] ne font pas d'efforts pour comprendre… c'est un peu dérangeant, mais sans plus… » (T7k).

Quant à T8, il met en lumière le fait que l'inconnu sur le plan professionnel a été difficile à vivre, voire que cela consistait en sa difficulté la plus grande. « Je ne savais pas si je travaillerais dans mon domaine…C'était difficile… C'était stressant de ne pas savoir…C'était la plus grande difficulté de mon intégration… Par exemple, j'ai commencé à travailler au niveau technique chez l'entreprise 3 avec un poste temporaire…C'était difficile… » (T8i). Ensuite, c'est la langue française qui lui a donné quelques maux de tête… « Et le français du travail, ce n'est pas le même français qu'à l'université » ! (T8j).

En ce qui concerne T38, gestionnaire dans une multinationale en technologies dans la ville de Québec, il précise que la pénurie de personnel spécialisé dans ce secteur pourrait s'expliciter par le fait qu'« [a]près 5 ans, 1 français sur 2 retourne en France [tous les domaines confondus] » (T38ao). Arrivée elle-même de la France depuis 4 ans, elle songe parfois, avec son mari québécois et ses deux adolescents, retourner vivre en Europe.

En ce qui a trait àT10, il raconte avoir vécu sur l'aide sociale pendant une courte période au Québec, tellement les difficultés financières étaient grandes… Cela, malgré le fait qu'il cumulait 3 boulots simultanément ! Par ailleurs, son épouse a commencé à travailler 8 mois après lui. Pourtant, elle avait plus d'expérience que lui, en comptabilité. Elle avait envoyé plusieurs CV au privé, sans retour d'appel. Puis, il y a eu cette entrevue, c'était $15.00 de l'heure et c'était très facile pour elle d'effectuer les tâches inhérentes. Puis, Desjardins lui a offert un contrat de 3 mois dans la même semaine. Elle a choisi cette opportunité…pour se trouver au chômage, par la suite… Elle s'est découragée et a refusé le chômage puisque T10 cumulait deux emplois, et retourna sur le marché du travail comme femme de ménage dans les bureaux.

T10 relate éprouver des difficultés à comprendre le marché du travail au Québec. Sur 22 personnes diplômées au Québec, 4 ou 5 seulement ont trouvé un emploi en comptabilité. Il raconte, par ailleurs, avoir échangé avec un médecin à Montréal. Ce dernier pleurait. Il était ophtalmologiste et avait fait un baccalauréat en médecine pendant 5 ans. Cependant, il travaillait comme préposé aux bénéficiaires. T10, ému, témoigne d'un événement qui l'a bouleversé :

> « La semaine passée, j'étais à l'urgence avec ma femme enceinte…Je savais quoi faire pour ma femme…Le médecin a dit de rester calme…Finalement, les deux enfants sont morts [dans le ventre de ma femme] à l'urgence [parce qu'il manquait de médecins]. Pourquoi le gouvernement dit qu'il manque de monde, [à cause des] retraites, maladies […] il y a plein de monde qui arrive, mais tu trouves des diplômés de baccalauréats, maîtrises, dans les bars. On ne comprend pas ! Au lieu qu'on vienne ici et qu'on aille en Ontario ou aux États-Unis, à un endroit où on veut de nous » ! (T10h).

T10 relate ses plus grandes difficultés et saisit cette occasion pour recommander certaines pratiques pour favoriser l'intégration sociale et professionnelle des immigrants au Québec. Certaines sont recoupées avec celles d'autres répondants. « Quand on est arrivés à Montréal, on était comme dans un néant…On aimerait que quelqu'un nous disent d'aller vivre dans telle ville selon notre profil [famille, profession]… Ce serait apprécié […] Mon agent d'immigration devrait m'appeler pour me répondre, m'encourager, m'aider, me diriger […] Ce serait mieux si le gouvernement disait la vérité ».

Enfin, T10 souligne que sa famille élargie lui manque, mais qu'il se construit une vie à Lévis. « Tout le monde est en Colombie, toute la famille, les amis. On fait les voyages [aller-retour]. Ça coûte cher. Ça me manque…mais le bonheur parfait n'existe pas » ! (T10i).

En ce qui concerne T11, elle s'est vue fort courageuse d'accepter de recommencer à zéro pour venir vivre à Québec. Au sein de son emploi à Manille, elle tendait à devenir vice-présidente. Or, elle explique qu'« […] ici [au Québec], [j'ai] balayé le plancher… Je ne m'attendais pas à cela…Je pleurais…Je pleure encore…J'ai appris la valeur de l'humilité d'accepter tout cela… Maintenant, tu peux me dire n'importe quoi… J'accepte… Je suis très satisfaite… Je suis prête à aller encore plus loin… J'ai été vendeuse » (T11b).

Par ailleurs, si elle agit aujourd'hui comme analyste des procédés administratifs, ce n'est pas parce qu'elle le souhaitait… « Hum… Présentement, je me demande s'ils ont confiance en moi. Je pense que je suis sous utilisée, je suis différente, je n'écris pas parfaitement la grammaire française, je vais m'inscrire en ligne à un cours de grammaire française :

> « Dans mon ancien travail [Directrice des fonds de retraites au sein de la même institution gouvernementale], je prenais soin des techniciens, j'[étais] une experte, je donnais conseils, j'organisais les réunions, je fais[ais] les statistiques…Aujourd'hui, je fais analyse seulement, et d'autres petites

> choses…Je dois définir le schéma des processus, seulement cela… » (T11d).

Il semble que des lacunes en français et sa « différence » aient fait perdre à T11, son « emploi de qualité et qualifié », visé (Boutinet, 2005). D'ailleurs, son gestionnaire, T37, confirme que les anciens collègues de T11, lui barricadaient la route, effectivement. « Elle supportait l'équipe, mais l'équipe faisait exprès pour lui créer des problèmes…Les gens la boycottaient, étaient très durs avec tout le monde, et surtout avec elle. Ils se plaignaient, je la protégeais, mais c'était très difficile. Elle aimerait revenir avec moi, car elle est [encore] tassée [en tant qu'analyste des procédés administratifs] (T37a).

Selon lui, la participante faisait bien son travail de directrice, mais en ayant des difficultés marquées avec le français écrit, en plus du fait d'être « différente ». Il souligne ses capacités d'apprentissage : « […] quand je l'ai rencontrée, elle n'avait aucun mot de français. Elle a beaucoup appris en 5 ans » ! (T37b). Elle raconte : « [pourtant], je suis généreuse, joyeuse, mais on parle de politique et d'argent dans le milieu de travail. Quand c'est l'anniversaire de quelqu'un, j'apporte carte, gâteau, cadeau […] si tu donnes petite carte, c'est un bon geste, mais ce n'est pas dans la culture québécoise. Si mon camarade m'invite pour un café, j'apporte gâteau sans gluten » (T11eo). Elle insiste sur les gestes qu'elle pose au quotidien pour s'intégrer… pourtant, avec un succès mitigé.

À noter qu'il est défendu d'aborder, dans ce milieu de travail, les thèmes reliés à la politique, la religion, l'argent, et au terrorisme, à l'instar d'une multinationale du domaine biopharmaceutique, selon le répondant T14. Lorsque T11 relate « […] mais on parle de politique et d'argent dans le milieu de travail », cela signifie t il que ces thèmes devraient être évités, en milieu de travail ? Cette pratique permettrait elle d'améliorer le *vivre ensemble* en milieu de travail ?

3.3.2 Les principaux obstacles en biopharmaceutique

En ce qui concerne ses principales difficultés, B1 souligne en premier lieu, qu'elle a vécu une destitution. Si la baisse salariale n'est guère dramatique, la fonction d'assembleur (poste technique) signifie une baisse du développement des compétences :

> « J'ai régressé ! Quand je suis arrivée, je n'avais pas d'emploi. En France, j'étais technicienne R/D dans une grande entreprise, mais j'ai réussi à trouver un emploi comme technicienne métallurgie…Ça n'a rien à voir ! Et après, l'entreprise a fermé…j'étais au chômage…je suis tombée enceinte…puis j'ai trouvé comme technicienne chez l'entreprise 11, comme assembleur (grâce à un ancien collègue rencontrée dans la première entreprise où elle a travaillé) » (B1i).

Ainsi, aucune relation avec sa formation de baccalauréat professionnel en mise en œuvre des matériaux : céramique, son expertise ou son expérience professionnelle. Lorsqu' elle relate ce qu'elle vivait dans les premiers mois de son premier emploi au Québec, elle relate :

> « C'était horrible ! Je suis arrivée un 25 août. J'ai commencé début janvier…Je ne connaissais pas grand monde. Pas beaucoup de québécois. Personne ne me disait bonjour. J'étais transparente ! Je mangeais avec les gars. Je suis très timide…Je ne vais pas vers les gens…Mais je dis bonjour à tout le monde. Certains ne me répondaient pas. J'en ai parlé à un collègue…Il m'a dit que je suis tombée dans un groupe « fermé » ! J'ai vraiment mal vécu ça! » (B1j).

Elle raconte même une anecdote reliée aux malentendus interculturels (Asselin, 2014) :

> « J'ai une anecdote…Un autre collègue m'a reprochée de ne jamais lui dire bonjour. Je lui ai répondu qu'avant, quand je le lui disais, il ne me répondait pas ! Il m'a répondu que c'était parce qu'on ne se connaissait pas ! Je lui ai dit que c'était avant, qu'il aurait dû me répondre…On dit bonjour aux gens pour faire connaissance ! On se dit bonjour quand on se connaît ! C'est comme ça, ici ! Plus tard, les gens m'ont dit bonjour et me racontaient leur vie ! C'est comme ça, ici ! Mon chef était français…Ça allait, mais bon…J'étais donc cafardeuse ! On ne me laissait pas de chance ! » (B1k)

Par exemple, B1 relate un autre malentendu interculturel sémantique ou linguistique (ibid). « Des fois, ils [collègues de la première entreprise] parlaient vite en « québécois » pour que je ne comprenne pas. Par exemple, un collègue québécois racontait que son petit voisin s'est fait mordre par un suisse…Je ne comprenais rien! Chez-nous, un suisse, c'est un yogourt ou les habitants de la Suisse ! Alors, j'ai demandé…Il ne m'a même pas répondu… sauf pour rire de moi…Je me suis dit que j'aurais dû la fermer ! » (B1l) Ainsi, B1 a passé un mois infernal…en plus de sa timidité, elle n'avait pas le goût d'aller vers ses collègues, compte tenu de son interprétation du contexte. Elle ajoute qu'elle a son franc-parler. Toujours calmement, elle appelle un chat, un chat ! Mais elle observe qu'au Québec, « […], il ne faut pas faire ça, puis ici, les gens disent oui, pour nous faire plaisir » (B1m). Cela rejoint les propos reliés au *politically correct* appliqué au Québec, rapporté par T1, du secteur des technologies.

À l'instar de T10, B1 souligne que les entreprises et le gouvernement Québécois devraient dire la **vérité du parcours migratoire** aux français lorsqu'ils vont les recruter :

> « [Les recruteurs] nous disent qu'en 6 mois, c'est fait [l'obtention d'emploi, l'intégration]…Je ne suis pas infirmière…On nous ment…Il faut refaire ses études, et tout. Les gens qui nous invitent à venir vivre au Québec, ils nous mentent…ils ne disent pas tout ! Ils ne disent pas qu'il faut refaire ses études…On nous dit que le Canada a besoin de gens, mais c'est de main d'œuvre, dont le Canada a besoin, pas de professionnels…Et ils ne le disent pas…et cela me met en colère…Cela me révolte, car les gens se font avoir ! » (B1n).

D'ailleurs, la participante relate. « Pour chercher emploi, c'est plus dur pour un étranger. Il y a les préjugés contre les français… [les Québécois] ont peur » (B1o). Enfin, B1 souligne que son conjoint avait beaucoup plus d'attentes qu'elle. Il se référait à l'époque où il avait étudié au Québec. Alors qu'elle, elle avait pris le temps de **bien se préparer.** À titre de projet de couple, elle et son conjoint visent à acheter une maison. « Mais, on aimerait bien acheter une maison…Mon salaire est vraiment au plus bas…Je recommence à zéro… J'aimerais bien…j'ai eu du mal à trouver du travail…J'aimerais bien trouver comme avant [en France]. Mais ils ne m'ont jamais répondue » (B1p). À l'instar de sa collègue de travail B1, B2 souligne qu'elle a vécu une destitution professionnelle. « J'ai accepté de prendre un poste plus bas que mon diplôme, de retourner à la base, pour commencer, ici…En France, j'étais superviseure alors qu'ici, je suis professionnelle R/D » (B2d).

Quant à B3, il reproche certains faits aux recruteurs et aux personnes qui les accompagnaient à Tunis. À sa façon, il explique que de l'absence d'informations ou des mensonges sur la réalité québécoise, émergent des problèmes humains substantiels. « Je n'ai pas aimé qu'ils nous parlent de choses merveilleuses : métiers très payants, etc… **Ce qu'ils m'ont dit en Tunisie et le terrain au Québec, c'était très différent…** On est restés 6 sur 15, et sur les 6, il n'y en a qu'un seul qui continue de faire ce travail ! (B3a). Ainsi, il insiste sur le fait que la vérité soit communiquée aux immigrants potentiels, **avant** leur venue au Québec :

> « [q]ue l'image du Canada soit représentée selon la réalité. Dire aux médecins qu'ils devront étudier avant de travailler. Ce n'est pas dit. En pharmaceutique, administration, ingénieurs…Dire aux ingénieurs qu'ils doivent faire partie de l'Ordre, qu'ils doivent refaire leurs études pour être dans l'Ordre et te faire engager. Moi, comme mécanicien je n'ai pas d'Ordre. Pour venir au Canada de chez

> moi, le salaire minimum, c'est 500$ par mois [à Tunis]. On ne peut pas mettre l'argent de côté pour venir vivre ici. Ça a coûté 22000 $ pour faire études ici. Si j'avais pas eu la subvention, je n'aurais pas pu venir ici. Et en Algérie, au Maroc, c'est la même situation » (B3h).

Le participant renchérit :

> « [o]ui, il faut que le Canada dise la **vérité** aux immigrants, ne pas cacher les Ordres, les années d'études à refaire dans certaines professions. Il faut avoir une bourse ou une famille riche. Certains pays paient leur gens 2$ par jour. Ils ne peuvent pas arriver. Certains parents vendent leur maison pour que leurs enfants viennent ici, étudient ici et vivent ici. Alors pour éviter la honte, ils se marient avec n'importe qui, ou travaillent au noir [au Québec] » (B3i).

Présentement, B3 cherche un nouvel emploi, car une importante restructuration a été annoncée. « Ils ont restructuré. Ça va impacter mon horaire (soir/nuit)… Je pense qu'alors, j'irai voir ailleurs dans le même domaine, pas en techniques d'usinage, car trop routinier, mais comme ici, en mécanique, oui » (B3b).

En ce qui concerne B4, il raconte quelques chocs culturels que lui et sa conjointe ont vécus :

> « Nos difficultés, quand nous sommes arrivés, c'est avec chien pour trouver appartement…Nous avons habité rue St-Joseph… C'était un choc…Les *containers* de vidanges dans la rue. Ce n'est pas comme ça en Ukraine. À Kiev, c'est un endroit commun, ça dépend du gouverneur de la ville. On aimait RTC (métrobus). On avait eu aucune instruction sur comment fonctionne la ville de Québec. Nous avons jeté nos vêtements, il a fallu acheter vêtements à cause de température » (B4g).

Il décrit d'autres difficultés, reliées aux finances :

> « Pour acheter voiture, on a mis 70% pour acheter première voiture. Le concessionnaire nous a demandé de mettre grand pourcentage parce qu'on

> est immigrants et on a acheté une autre assurance. […] Pour la banque, quand un immigrant…, c'est de l'argent… ça fait des profits pour le crédit […] Ici, c'est supposé être société avancée… les personnes à qui je parle n'ont pas eu expérience de vie…ils n'ont pas eu guerre [les québécois chialent beaucoup]» (B4h).

Selon B4, les Québécois se plaignent pour rien et sont gâtés. Pour ce participant, la ville de Québec n'est pas si ouverte aux immigrants. « Je ne suis pas d'ici…Je n'ai pas de famille ici…Ça prend deux mois pour trouver travail…Vous ne donnez pas deux semaines pour trouver travail […] Mon épouse était enceinte de 5 mois ! Parfois, on dirait que la guerre rend les gens plus sociables. Est-ce qu'il faut la guerre pour que les gens s'entraident ? (B4i)

Il aborde le concept de **racisme** en milieu de travail. « Une entreprise m'a mis à la porte avec un papier grave que je ne fais toutes les choses comme il faut, mais 2 jours avant, j'ai eu diplôme du CEGEP qui dit que je suis excellent, mais un des superviseurs dans l'entreprise ne m'aimait pas. Il s'est fait mettre à la porte…Ça fait deux ans…Ils m'ont rappelé pour que je revienne » (B4j).

B4 constate le nombre élevé de ressources et d'organismes à la disposition des immigrants, au Québec, à Québec et à Montréal. Cependant, il **dénonce le fait que tous, sont éparpillés, que les services et ressources soient dédoublés, qu'aucune source ne soit claire ou cohérente**.

Bref, que chaque organisme travaille en vase clos, et que la personne nouvellement arrivée doit se démêler parmi la pléthore d'informations, ressources et services, étendus entre une multitude de sites internet et d'adresses géographiques. « Il y a plusieurs organismes mais chacun fait à sa façon » (B4ko).

Selon lui, Québec n'est pas multiculturelle :

> « Tout le monde ne veut pas donner possibilités aux immigrants. Québec n'est pas multiculturel, ce n'est pas vrai. Je ne vois pas de chauffeur d'autobus noir, par exemple. Il faut faire publicité. Québec, ce n'est pas Montréal. […] MIDI devrait donner les instructions, car si tout le monde donne instructions différentes, cela ne fonctionne pas » (B4lo).

À l'instar de T2, B4 souhaite que certains **préjugés** soient mis en lumière en vue d'éduquer les Québécois sur le vivre ensemble. « Les immigrants ne viennent pas ici pour prendre du travail…Je voulais donner du sang parce que je reçois soins gratuits. La publicité doit dire les choses claires. L'immigrant apporte sa femme et ses enfants, et on

achète des voitures, maison, etc…On apporte à la société. Nous sommes maintenant propriétaire d'un condo (B4mo).

B4 et sa conjointe ignorent s'ils demeureront encore longtemps, au Québec :

> « Après 6 ans ici, on a perdu 40 000$ américains. On a acheté maison, on n'était pas capables de continuer et il y a taxe scolaire, et on a vendu maison moins cher. Ça fait peur. Je ne peux pas laisser héritage à ma fille. On a revenu trop petit pour avoir retraite stable. Notre fille ne peut pas avoir scolarité excellente à cause de l'argent… En Ukraine, on nous demande pourquoi on ne peut pas faire quelque chose et on nous donne solution… Pas ici » ! (B4no).

Quant à B6, il signale que son intégration ne s'avère pas toujours facile, mais qu'elle se réalise. « L'insertion n'est pas évidente, mais c'est en cours […] Je ne retournerai pas en France à court terme, pour vivre…Côté professionnel, ce n'est pas de mise, cela ne serait pas logique (B6d). Sa satisfaction professionnelle le retient à Québec, mais il avoue que la situation de sa conjointe s'avère plus difficile, à l'instar de T2, T10, B3, et B4. « Ma seule difficulté, c'est **l'insertion professionnelle de ma conjointe.** Dans la recherche, il y a du travail à Québec, il y a les instituts, l'université Laval, Héma-Québec, les entreprises comme MÉDICAGO, […], etc., mais cela ne donne pas beaucoup d'emplois » (B6e). À noter que B3, B4, T2 et T10 ont confirmé vivre la même problématique. Cependant, il avoue se plaire à Québec même si parfois, il trouve l'éloignement de sa famille, difficile à supporter. Au début, il a vécu un fort sentiment de solitude, même s'il a obtenu son emploi, fort rapidement.

En ce qui concerne B9, elle explicite pourquoi elle n'est pas pressée d'avoir une promotion, même si elle y pense. « J'aimerais bien avoir enfants. J'ai 34 ans, mais dans mon milieu, on arrête pendant deux ans à cause des produits chimiques, et comme il n'y a pas beaucoup de jobs dans la boîte comme chimiste » (B9c). Elle veut bien réfléchir avant de prendre cette importante décision, autant sur le plan personnel que professionnel. « On peut partager entre conjoints. Et deux ans sans chimie, je ne peux pas le faire. Je suis bien et c'est pour cela que je ne cherche pas. Je pourrais faire une formation [en ligne] pendant la grossesse, mais je ne sais pas, quoi (B9d).

Elle réfléchit à suivre une formation universitaire en ligne, dans le domaine de la santé. Au début, c'était difficile pour B11, car elle était habituée à un rythme de vie élevée, étant médecin au San Salvador. Elle était seule à Sherbrooke, étudiante, et vivait en chambre. Elle partageait un appartement. Heureusement, ses colocataires étaient gentils et respectueux envers elle. Elle trouva difficile le froid de l'hiver québécois, surtout lorsqu'elle devait attendre les autobus. Elle a dû apprendre à cuisiner. Elle se disait : je vais retourner au San Salvador après ma maîtrise. Mais elle rencontra un Québécois et trouva un emploi qu'elle occupe et aime dans la ville de Québec. Si elle n'avait pas aimé son emploi, elle serait retournée dans son pays d'origine.

B12 raconte ses difficultés. **«** C'était difficile… Pendant un mois, je voulais rentrer chez moi… Ça m'a pris un mois pour défaire mes valises, et une première session pour décider de rester ici. J'avais plus de repères. Je ne connaissais personne. […] J'avoue qu'il manque de vie nocturne à Québec, il manque d'activités. Ce n'est pas Montréal, ce n'est pas Paris, c'est dérangeant, et l'hiver empêche de sortir, et quand j'ai envie de voir médecin et que je dois attendre en fil. C'est un système. Y'a place à l'amélioration. Les médecins sont très bien payés. Quand je suis malade, je trouve ça *tough* » (B12l).

B12 conclue en soulignant certains aspects du Québec qui tendent à empêcher l'intégration des immigrants « Les parcours pour faire reconnaître les diplômes de l'extérieur…J'ai rencontré l'Ordre des ingénieurs… Ils ont allégé leurs procédures… Cela empêche certains immigrants de venir ici… Je suis reconnue en Europe, mais pas au Québec… C'est bien de contrôler les professions, mais on a beaucoup d'immigrants qui travaillent dans des postes trop bas pour eux » (B12m). Elle ajoute certaines pratiques qui pourraient être appliquées par le Québec envers les nouveaux arrivants en vue de faciliter leur intégration.

Au regard de ses difficultés d'intégration, B13 souligne que « [p]our le travail, ce n'était pas difficile, les collègues sont corrects » (B13i). Elle révèle l'événement qui lui a fait se sentir intégrée au Québec.

« Quand j'ai eu médecin de famille ! À l'université, j'en avais un, mais ensuite, c'était difficile. Je me sens plus en sécurité, maintenant. Cela m'a aidée à me sentir chez nous…Ça a pris deux ans…C'est normal, ici, mais ça devrait être plus rapide […] mais pour les études et le travail, c'est simple» (B13n). Elle avoue avoir souffert de moments de solitude, et encore, à l'occasion.

« Mes parents sont en Chine et je ne vois pas mon oncle, souvent… J'ai des amis, mais… je ne connais pas vraiment la place… Y'a la place, la langue, je sais où aller magasiner, acheter médicament…Peu importe… Quand on déménage dans une autre ville, c'est le même *feeling* » (B13o).

Enfin, B13 souligne les principaux obstacles qu'elle a rencontrés dans le cadre de son intégration. **«** La culture, l'histoire, les sports, loisirs, politique… C'est complètement différent de chez nous… la nourriture […] Pendant les pauses, les collègues échangent sur le sport […] Je manque de culture sportive [québécoise]. […] Je ne comprends pas les blagues… Je n'ai pas la culture des québécois…Je n'ai pas appris la culture qu'ils ont apprise quand ils étaient petits…C'est difficile » (B13p).

En ce qui concerne les difficultés rencontrées, B14 relate le fait que sa conjointe, qui était secrétaire de direction en France, cherche un boulot dans un domaine différent. Armée de son permis de travail ouvert, elle a trouvé un emploi comme vendeuse dans une boutique d'un centre d'achats à Québec. Or, « […] elle est maintenant gérante du magasin » [considéré comme son emploi de qualité et qualifié]! (B14d). Ainsi, elle a maintenant son permis de travail fermé. Quant à B14, il souligne qu'il aurait dû recevoir 4 visas selon les petits contrats de l'Université Laval. En revanche, il a reçu un refus par une lettre lui donnant 20 jours pour quitter le Québec. L'Université Laval avait oublié de payer le $250.00 pour le visa en question. Il se retrouvait avec un permis de travail ouvert.

Néanmoins, le couple a reçu leur CSQ, leur résidence permanente et leur citoyenneté canadienne, depuis lors.

Enfin, B14 aurait aimé recevoir de l'aide sur les formalités administratives présentées sur internet : « On trouve tout et son contraire ! » (B14e) Il conclut en précisant que les erreurs administratives, la difficulté d'accéder à un médecin, s'avèrent les plus grandes difficultés qu'il ait connues, à l'Instar de B13.

B15 souligne ses deux principales difficultés, lesquelles ont déjà été relevées par des participants à cette étude : se construire un **réseau social** et avoir de l'aide pour interpréter la **pléthore de ressources disparates en ligne**, portant sur l'immigration. « […] la sociabilisation a été un peu difficile. Difficile d'avoir des amis québécois. Les cercles sociaux sont déjà faits » ! (B15f) Par ailleurs, les informations relatives à l'immigration sont parfois opposées, d'un site à un autre :

> «[…] les papiers et démarches d'immigration… Démarches administratives… Délais interminables… Suis en démarche de demande de résidence permanente… Présentement, il y a 14 mois d'attente… Suis limité par rapport à ma vie personnelle, à la banque, à l'emploi, l'absence de contacts aux bureaux, c'est un vrai souci… Et je suis le moins pire des cas, car je suis sur place et je travaille… Dur à vivre pour les relations humaines, et les entreprises sont perdus dans ce dédale. J'ai beaucoup travaillé avec l'assistante de la direction. Très complexe. Comme dans Astérix ! Problème pour immigrant et entreprises » (B15go).

Selon B15, le site web regorge d'informations disparates. Le système est opaque. Pourtant, le Québec finance des campagnes de promotions en Europe, en France et il précise que des efforts sont faits pour attirer les immigrants potentiels. Il raconte :

> « J'ai des amis français, suisses, belges, qui étaient intéressés à venir, mais quand ils ont vu le site, ils ont reculé…Pourtant, Québec manque de bras… Mes amis m'ont demandé : « Par quoi, on commence »? Bref, pour le moment, je ne sais pas où je m'en vais. J'attends et suis entouré de français ici, qui ont tous eu des problèmes avec papiers immigration. Pourrions-nous avoir un bureau d'immigration à Québec où pouvoir rencontrer un humain? Je ne peux même pas faire un *tracking* sur le site pour suivre mon dossier d'immigration […] J'aurais aimé qu'un agent de l'immigration me suive

> aux deux ou trois semaines pour s'assurer que j'allais bien » ! (B15ho).

3.3.3 Les principaux obstacles en aéronautique

En ce qui concerne les difficultés d'intégration, A1 relate celles relatives au fait de se trouver un emploi lorsqu'on effectue un contrat au sein d'une multinationale. Tandis que lorsqu'on travaille chez l'entreprise 9, les contrats sont plus faciles à trouver. Dans ce secteur, des mises à pied tendent à se présenter.

« Tandis que lorsqu'on est chez l'entreprise 8, qu'il y a des mises à pied, les gens se trouvent tout seuls à aller chercher d'autres emplois » (A1oo). Il peut s'agir d'une bonne idée de conserver des contacts et des contrats avec les deux entités. « Quand les gens travaillent avec les équipes de l'entreprise 8, cette compagnie peut les recruter souvent parce que quand les gens sont des consultants [contractants], il y a toujours un plus gros risque qu'ils partent… Surtout quand ils sont dans des périodes où ils doivent faire des mises à pied, forcément, ils privilégient de garder les employés salariés que contractuels » (A1po). Le répondant ajoute un avantage de travailler avec une compagnie comme l'entreprise 9 :

> « De plus, s'il y a des mises à pied, on peut continuer à travailler avec d'autres compagnies. Au moins, il y a une compagnie qui est là, qui suit la personne. Lorsque vous travaillez dans une compagnie comme l'entreprise 9, il y a une compagnie qui cherche du travail pour vous, planifie des entrevues, tout ça, c'est quand même un avantage. Du point de vue des avantages sociaux, c'est relativement similaire [à l'entreprise 8], les assurances, etc. Après, chez l'entreprise 9, lorsqu'on évolue, on s'éloigne du technique et on passe dans le secteur des ventes, etc » (A1qo).

Le répondant relate les difficultés d'intégration de cercles d'amitiés québécoises. Il réfère au concept d'**intimité** appliqué par les québécois, déjà relevé dans les deux autres secteurs d'activités. « C'est vrai que quand on arrive ici entre 25 et 31 ans, les gens qui sont là, ont déjà leur routine. Ils n'ont pas nécessairement de la place pour un autre. C'est normal et c'est pareil partout. Je dirais qu'avoir de bons amis québécois, amis ensemble, ça devient rapidement plus limité » (A1ro).

Il explique que cela se répercute même dans son travail. « Pour moi, si je reçois quelqu'un qui arrive de la France, je vais voir qui, dans mon entourage, peut le rencontrer. Je vais plus aller avec des Français. Je ne sais pas… les Français qui sont là, s'ils ont encore du temps de rencontrer du monde. C'est sûr qu'au Québec, je ne vais pas demander à mes employés [québécois] de faire le BBQ avec le nouveau venu !» (A1so)

Quant à A4, il relate les cas de destitution vécus par des personnes qu'il connaît :

> « Mais, par contre, j'ai des amis qui sont venus ici comme des ingénieurs, mais ils travaillent plus comme des techniciens parce qu'ils disent que ça prend trop de temps pour s'enregistrer avec l'Ordre parce que bien qu'ils aient fait les mêmes études, il n'y a pas d'entente avec l'ile Maurice donc, ils doivent faire des examens d'entrée, puis les mêmes étapes que moi, j'ai faites, quand l'Ordre reconnait leur degré. Donc, pour eux, c'est comme 6 à 8 mois en plus, peut-être. S'ils ne passent pas les examens, là encore, ça rajoute du temps. Donc ils disent ça ne vaut pas la peine, il vaut donc mieux de travailler comme techniciens » (A4ao).

Il raconte comment il aurait apprécié être aidé, à son arrivée :

> « Mais, il y a des choses, comme quand on arrive, on ne sait pas comment les faire. Disons, on a choisi un appartement on va prendre le logement. Disons, c'est notre premier jour, on ne sait pas où aller, on trouve un logement, on signe un bail. On ne sait pas vraiment si 3 mois avant la fin du bail, on doit annoncer qu'on doit quitter. Les étrangers ne savent pas ces lois-là. Ils disent, je viens d'arriver, je viens de signer un bail, mais j'ai trouvé quelque chose qui est mieux, mais je ne peux pas changer pour un an. Mais là, ils attendent la finition et là, ils sont pris pour une autre année, car le bail se renouvelle automatiquement, si tu ne le dis pas que tu veux changer, trois mois avant la fin du bail » (A4bo).

A4 raconte avoir déjà perdu une opportunité d'emploi parce qu'il ignorait que les employeurs, au Québec, veulent voir la preuve de reconnaissance des diplômes, lorsqu'ils n'exigent pas des diplômes québécois ou canadiens, ainsi que la preuve de l'appartenance à l'Ordre :

> « Un autre problème, qui m'est arrivé. Donc, les deux requis, c'est l'évaluation comparative et membre de l'Ordre. C'est la même chose. Et là, pour aller faire les démarches pour l'évaluation, ça prend trois mois. Trois mois, ils ont déjà un autre candidat […] Mais à la fin, comme je n'avais l'évaluation comparative, ils

> ne m'ont pas retenu. C'est une chance perdue pour moi. Bien sûr j'ai eu ici, juste après, et cela ne m'a pas beaucoup affecté. Mais si cela arrive à un autre c'est quand même une opportunité perdue. Ça n'a pas de sens d'être reconnu par l'Ordre et d'avoir à faire une évaluation comparative » (A4co).

3.4. Synthèse des principaux obstacles à l'intégration socioprofessionnelle

Les québécois seraient, aux yeux de plusieurs répondants immigrants (T1, T2, T3, T4, T7, T8, B1, B2, B14 et B15), davantage portés que les français ou latino-américains, à distinguer leurs **relations**. Or, les relations interpersonnelles se trouvent davantage mélangées ou confondues, dans leur pays d'origine. Ainsi, selon les répondants immigrants, les québécois se construisent des réseaux d'amitiés, des réseaux professionnels et des réseaux d'intérêts (sports, loisirs, autres). Cela s'avère complexe à interpréter, voire à vivre pour les immigrants qui arrivent. Cela tend à les amener à fréquenter leurs pairs, issus du même pays d'origine. Pourtant, la majorité des répondants confirment qu'ils posent des gestes pour s'approcher des québécois, voire que parfois, leur cercle d'amis est composé de 50% de québécois.

Quant aux **préjugés, stéréotypes, et au racisme,** ils tendent à causer le désordre en milieu de travail. À l'instar de T2, B4 souhaite que certains préjugés soient mis en lumière en vue de conscientiser les Québécois sur le fait qu'ils se représentent les immigrants, comme des contributeurs à la société québécoise.

En ce qui concerne T3, B1, B2, B12 et B13, ils relatent vivre une **destitution de poste**, en plus d'une **rémunération** sous la normale, vérifiée parfois, sur le site de statistiques Canada.

À noter que B13 dit croire que cela sera ajusté par le fondateur-directeur de l'entreprise, qui l'emploie. Quant à B12, collègue de B13, elle occupe maintenant **l'emploi visé**, mais aspire à un meilleur salaire, lequel elle croit accéder, éventuellement, comme sa collègue.

En ce qui concerne T3, elle dit accepter l'offre, car elle veut travailler. Cela ne l'empêche guère, d'espérer mieux. Elle se dit satisfaite de son emploi. En ce qui a trait à B4, il manifeste de la frustration, il explique qu'il n'apprend guère, dans le cadre de l'exercice de sa fonction actuelle.

Il souhaite occuper un emploi similaire, dans une PME ou une entreprise plus petite que celle où il travaille, actuellement en vue d'accéder à une diversité plus grande de tâches.

En ce qui concerne B1 et B2, elles voient des possibilités de croissance à l'intérieur de l'entreprise qui les emploie.

Par ailleurs, B6 avoue que la **situation professionnelle de sa conjointe** s'avère plus difficile que la sienne, à l'instar de celles des conjointes accompagnatrices de T2, T10, B3, et B4. Il semble que la non-reconnaissance des diplômes se trouve à consister au noyau de ce problème. Par exemple, la conjointe de T10 était comptable dans son pays

d'origine, mais elle a eu à faire des ménages dans des entreprises, au Québec pour gagner sa vie. T2 relate en outre, qu'il connaît des dirigeants de Côte-d'Ivoire, qui, arrivés ici, se transforment en ouvrier d'usine. T2 relate que le couple n'a pas survécu. L'ancien dirigeant ne voulait pas retourner aux études de premier cycle, à 45 ans. La conjointe ne l'a pas supporté, leur rythme de vie s'étant beaucoup trop modifié, selon elle.

En ce qui concerne les **difficultés financières**, T2 relate celles liées au statut d'étudiant international, tandis que B4 explicite celles relatives au fait d'être résident permanent. Cela l'oblige à verser une somme considérable lors de l'achat d'une automobile au Québec. Quant à T10, il a vécu la même situation pour réserver un logement.

En ce qui a trait au secteur aéronautique, il en ressort que le fait de travailler à contrats se trouve parfois plus intéressant pour augmenter la mobilité professionnelle, essentiellement verticale, dans ce domaine. Cet aspect n'émerge pas dans les secteurs technologique ou biopharmaceutique. À noter que le secteur technologique fonctionne surtout par le biais de l'engagement d'employés contractuels et que la mobilité se situe surtout à l'horizontal (accès à la hiérarchie). Quant au secteur biopharmaceutique, la mobilité se situe, à l'instar du secteur des technologies, à l'horizontal.

Enfin, les immigrants gagneraient à ce que les **divers services et informations, relatifs à l'immigration, soient rassemblés** sur un seul site, à l'image d'un *guichet-unique*, en vue que la procédure y soit explicitée pour clarifier, voire faciliter la venue et l'intégration au Québec.

4. Les principaux dispositifs et pratiques de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention des immigrants qualifiés (RP et CC) au sein des entreprises et institutions qui les emploient, au Québec

Le premier objectif spécifique de la recherche consiste à analyser les dispositifs et les pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention des immigrants qualifiés (RP et CC), au sein des entreprises et des institutions qui les emploient actuellement, au Québec.

4.1 Analyse des dispositifs et des pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion des immigrants qualifiés (RP et CC), au sein des entreprises et des institutions, qui les emploient actuellement, en technologies

T1, gestionnaire en services conseils, confirme avoir appris la dimension *marketing* de sa fonction « […] au fur et à mesure » (T1ar). Il a débuté en faisant du développement. « Après, j'ai acquis un certain nombre de compétences, de savoirs faire et de savoirs être, qui me permet d'être orienté un peu plus [vers les] services » (T1br).

En ce qui concerne les dispositifs et pratiques actuelles de RAC et de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise, T1 explique qu'avec le temps, il tend à prendre une attitude polissée, ***politically correct*** « comme au Québec », en recrutement local et international. « Je deviens de plus en plus polissé, c'est sûr, mais personnellement, j'aime l'honnêteté et dire les choses que les gens aimeraient entendre de moi. Il est vrai que quand ça ne *match* pas, quand je pense qu'il y a peu de chance, j'essaie de faire comprendre, ou en donnant des axes d'amélioration à la personne, en disant par exemple, sur telle chose, ce serait bien de travailler telle chose, ou je pose des questions pour faire passer le message. Il est vrai que je suis plus polissé par rapport à avant où, je disais : non ! Je ne le fais plus. Mais je donne quelque chose pour que les gens en partant, sachent que ça va être obligatoirement ça » (T1cr). En cette période, la compétition est rude en recrutement de programmeurs en technologies. Une pénurie de cette profession fait rage au Québec, depuis quelques années (Delan, 2016)[7]. « Actuellement, j'embauche beaucoup en dehors du Québec ou du Canada. Pourquoi, parce qu'il y a une pénurie de main d'œuvre au niveau du Québec, je crois au niveau du Canada globalement, en termes de solutions technologiques, de programmeurs, de gens qui vont programmer notamment, et même au niveau de quelques profils, autres. Donc, il y a un manque » (T1dr).

T1 doit agir tel un chasseur de têtes et recruter à l'international en vue de combler les besoins de personnel, particulièrement ceux de programmeurs, de l'entreprise où il œuvre comme gestionnaire en services conseils :

> « Globalement, on prend Montréal, au niveau du Grand Montréal, oui, on arrive à trouver, mais on pique au voisin. La machine fait que par rapport au besoin, à la création de richesse à Montréal, et qui bouge beaucoup actuellement, il y a un manque de personnes, un manque de programmeurs. Donc, il y a une immigration sélective dans toutes les entreprises, sur laquelle on va chercher beaucoup de personnes en Europe, en France notamment, en Afrique du Nord et au Brésil. Ce matin d'ailleurs, c'est fait. Une proposition à une personne au Brésil. Voilà nos créneaux pour l'extérieur. Puis après, on a au Québec, pour tout ce qui est classique » (T1er).

Cela converge avec les propos de T38, gestionnaire en services conseils en technologies d'une multinationale de la ville de Québec : « quart de métiers en pénurie à Québec : les programmeurs et développeurs, les architectes et tout ce qui est relié à la sécurité informatique, ce qui signifie plusieurs profils en technologies…Il faut trouver la main-d'œuvre en moins d'un mois… alors que les postes sont à combler pour hier! » (T38ar)

[7] https://delan.qc.ca/les-emplois-du-marche-des-ti-en-forte-demande/ Consulté le 9 mars 2019.

En ce qui concerne **l'accompagnement offert aux immigrants embauchés**, « [l]'entreprise les accompagne dès le départ puisqu'elle leur fait des **permis de travail**. Cela peut s'avérer complexe car :

> « [i]l y a certaines personnes qui viennent avec des permis de travail liés à l'entreprise 1, et d'autres, qui ont déjà plein de trucs et d'autres exigences, Dès le départ, il y a un accompagnement qui va durer… Est-ce qu'ils vont mettre trois mois ou huit mois ? Peu importe, on va les tenir au courant de leur relancement [suivis] et ainsi de suite. Il y a tout un service qui s'occupe de tout ça. […] il y a une partie technique et une partie relationnelle… C'est moi qui détecte la partie relationnelle pour le *manager* qui va l'embaucher. Donc, c'est moi, qui vais leur faire la proposition : la lettre d'embauche » (T1fr).

La seconde partie est plus technique, selon T1. Elle découle du service de l'équipe internationale de l'entreprise :

> « Ensuite, il y a tout un suivi qui est fait au niveau de l'équipe internationale. Eux, ils vont les suivre [nouveaux arrivants au Québec et dans l'entreprise] et leur dire où on en est, et comment ça se passe, les dates d'arrivée, etc. On peut bien dire vous arrivez début avril, puis on sait comment ça se passe... Est-ce vous allez arriver le 15 avril, le 30 avril, le 15 mai ? Parce les délais, on ne les maîtrise pas. Donc, il y a tout ça. Puis une fois qu'on sait qu'ils vont arriver, s'il y a besoin, ils vont me contacter » (T1gr).

S'ensuit le contact « relationnel » de T1, auprès du nouvel arrivant. « Et moi, je vais reprendre contact avec eux, pour leur dire : tu vas bientôt arriver. On va revoir tes compétences, on va remettre à jour ton CV, qui date d'il y a trois, six, huit mois. Puis on va voir quelles sont les opportunités qu'on va avoir besoin maintenant, pour toi (T1hr). T1 explique les rouages du mécanisme de contrats et sous-contrats, en technologies :

> « Parce que quand je les embauche, j'ai un travail pour eux, mais je ne connais pas le client [sous-contractant privé, paragouvernemental ou gouvernemental] avec lequel ils vont travailler parce que mes besoins changent, et puis, ils n'arrivent que

> dans trois, dans six mois, dans huit mois… Je sais que j'aurai du travail mais je n'ai pas la visibilité. Mais dire quel projet, quel travail sur lequel ils vont intervenir, c'est autre chose. Je ne le sais pas ! [Les besoins changent au jour, à la semaine, au mois]. Donc en règle générale, un mois avant qu'ils [n']arrivent, on prend un peu plus contact avec eux. (T1ir).

T1 élabore davantage la **démarche relationnelle** qu'il entretient avec les nouveaux arrivants :

> « Moi, j'entretiens, une relation un peu plus intense avec les personnes avant qu'elles [n']arrivent. Puis une fois qu'elles arrivent, elles sont vues par le capital humain, le premier matin, pour leur expliquer. Il y a un diner d'accueil. On dine ensemble aussi pour parler, pour voir un peu comment ça se passe et puis je les accompagne beaucoup, au début, pour qu'ils aient le temps de comprendre le système québécois dans le sens : comment ça se passe pour les assurances, les retraites dans le travail, d'essayer de leur donner cette vision-là. Selon d'où ils viennent, quand c'est des français, selon les pays d'où ils viennent, parce que moi, j'ai cette expérience, j'essaie de leur dire, penser à ça : aux REER, pensez aux assurances, pensez au mode de fonctionnement au niveau interpersonnel, si vous avez des questions, les formations, ces genres de choses. Voilà » (Tjr).

Le participant aborde le thème de la famille des nouveaux arrivants. Il précise que c'est l'équipe internationale de l'entreprise qui les soutient dans cette étape. « Mais, on les accepte avec leur famille. L'équipe internationale s'occupe de la famille et les accompagne pour un certain nombre de petites choses. Ils vont les aiguiller beaucoup, sur les enfants, vers quelle école ils pourraient aller en fonction de là, où ils vont habiter, ou les aiguiller pour trouver un logement pour les quinze premiers jours » (Tkr). Le répondant insiste sur la dimension relationnelle de son rôle, auprès des nouveaux arrivants :

> « Nous avons une vision en allant chercher les gens à l'étranger, on a la vision de les avoir pendant au moins deux ans. On essaie aussi de prendre soin de ces genres de personnes parce qu'ils ont besoin d'un

> plus [grand] accompagnement que les personnes qui sont là depuis longtemps. Donc, on essaie d'en prendre soin parce qu'on veut que les gens soient là pour durer. Parce qu'on ne vend pas de chaise, de table. On vend de la matière grise, donc, ce sont les humains dont on a besoin. C'est tout notre *business!* Elle est montée là-dessus. Donc, on essaie de les garder le plus longtemps possible, ces gens-là […] On travaille à enrichir la culture d'entreprise pour susciter l'attachement. On essaie, en tout cas» (Tlr).

Pour s'assurer d'optimiser la **rétention** du nouvel arrivant, T1 s'assurer de poser une série de questions stratégiques. En fait, il tente de s'assurer si le nouvel arrivant, son conjoint, connaissent les conséquences de leur immigration sur leur bien-être et sur leur carrière ou vie professionnelle. Il investigue la situation professionnelle de la personne conjointe, qui accompagne l'immigrant, engagé dans l'entreprise, pour y optimiser sa rétention, à long terme :

> « Moi, j'pose souvent la question du conjoint, ce qu'il fait et qu'est-ce qu'il attend de faire. Pourquoi ? Parce qu'il y a une grosse différence entre ici : selon les études que vous avez faites chez vous, vous n'allez pas du tout avoir les mêmes équivalences, ici. Je ne sais pas si votre mari ou femme est infirmier ou infirmière, il va falloir penser à faire autre chose. Moi, je suis ingénieur, en France. Mais ici, je ne suis pas ingénieur. Il faut passer l'examen de l'Ordre, c'est un an de plus de formation, il faut que je fasse un an d'études pour un examen, et avoir un Ordre, il y a beaucoup d'Ordres, ici, pour tout : les avocats, les comptables, [les infirmiers], tout et tout. Je mets en garde les gens, parce que côté technologies, il n'y a pas d'Ordre. Vous venez, puis on va vous trouver un emploi. Vous êtes programmeur et on va vous trouver un emploi. Par contre, votre conjoint, ce qu'il fait, je mets en garde les gens pour dire : attention à ce que vous faites. Mais d'autres avec les Ordres, c'est compliqué à avoir une équivalence. Même pour les français, car de France, il y a une publicité qui est faite pour le Québec et c'est très bien. Mais beaucoup de gens trouvent que c'est compliqué en arrivant, ici. Ce n'est pas aussi simple parce que justement, les équivalences ne sont pas là. « Non, il n'a pas tout à fait l'équivalence ». Dans l'information

> [publicité], ça marche. On a un gros besoin. On n'est pas là à regarder les équivalences. Mais dans d'autres domaines, c'est bien compliqué » (T1mr).

Il poursuit, sur la motivation, la **volition,** en prévision des périodes de doute, de grandes difficultés, ayant lui aussi, réalisé le parcours d'intégration socioprofessionnelle, au Québec. Il se fie entre autres, sur le pays d'origine de la personne immigrante :

> « Et puis, j'essaie surtout de savoir si les gens sont motivés à venir. Ça c'est important. J'essaie vraiment de détecter quelle est leur motivation à venir. Parce que ce n'est pas évident. Il y a deux visions différentes. Il y a la vision de gens qui viennent de pays desquels ils veulent s'en sortir et qui ont une envie de partir, peu importe le pays, par exemple, le Brésil, où y a beaucoup de gens qui veulent partir à cause de l'insécurité pour une vie meilleure et pour un certain nombre de choses Pour ceux-là je sais que les gens vont être là pour un certain nombre de temps. Ils sont là pour s'intégrer. Ils vont vouloir rester » (T1nr).

Quant à T2, « [l']intégration, c'est se sentir chez soi. Quand on travaille dans une entreprise, il faut que l'entreprise [arrive] à susciter un sentiment d'appartenance […]. Ce n'est pas seulement le salaire » (T2ar). Il explique que pour soutenir le nouvel arrivant au Québec, on devrait lui octroyer un emploi selon sa formation et ses compétences. « Quoi qu'on dise, en Afrique, on étudie beaucoup. Par exemple, la technologie. Dans ce domaine, demander à quelqu'un qui a des compétences professionnelles d'aller s'asseoir avec pratiquement des gens qui ont le baccalauréat, c'est à la limite, insultant » (T2br).

Il réfère à son parcours d'étudiant. « [Je] dirigeai[s] d'autres ingénieurs en Côte d'Ivoire. Ce qu'on peut faire, c'est de raccourcir mon parcours, au lieu [d'aller] faire trois ans. J'étais en propédeutique à l'université. Les trois quarts de mon programme, c'était des choses que j'ai déjà vues dans mon cursus académique, alors que je suis obligé de reprendre tous ces cours, juste pour compléter mon admission au programme » (T2cr). Il raconte que dans son milieu de travail actuel, « […] il y a beaucoup d'étrangers qui viennent, qui ne vont pas à l'université, mais qui font leur travail pareil, comme les étudiants qui sortent des universités québécoises. Donc, la reconnaissance professionnelle, c'est important, surtout dans la technique, c'est important » (T2dr).

En ce qui concerneT3, haïtienne diplômée de son pays, elle détient une licence en sciences informatiques :

> « […] ce qui correspond à un baccalauréat ici, au Québec » (T3ar). Résidente permanente, elle avait travaillé dans son domaine, en Haïti. « D'abord, j'ai travaillé comme programmeure dans une compagnie implantée en Haïti, mais qui avait quelqu'un ici, [au Québec], qui supervisait nos codes. Puis après, je suis allée travailler dans une compagnie de télécommunications. Et là, il y a tous les différents systèmes que tu vas retrouver dans les grands pays. Et par la suite, la compagnie a été vendue par les propriétaires. Puis, je suis allée travailler pour une branche *Heineken*, qui est là-bas [en Haïti] » (T3br).

La participante avoue que les **conditions de travail en général, et salariales**, ne sont pas reconnues au Québec, en dépit de l'expertise de près d'une dizaine d'années dont elle jouit, grâce à son expérience de travail du domaine, en Haïti :

> « À un seul niveau ici, c'est quand on regarde ton CV. Mais, je ne pense pas, pour côté salarial, ou côté congé. Parce que ici, quand je suis arrivée, on m'avait dit : « t'as pas droit au congé ». Par contre, il y a d'autres personnes qui sont arrivées en même temps que moi, et qui travaillaient ici, dans le système, dans le pays. Eux, ils avaient droit à un congé. Donc, je pense qu'on prend en compte ton expérience pour te sélectionner puisque là, on va voir que tu as certaines compétences, mais pas pour les autres choses » (T3cr).

Elle nuance sa posture, quant à la **rémunération**. Elle intensifie sur le fait que son but premier, était d'obtenir un travail, dans son domaine :

> « En Haïti, j'avais eu la chance de bien gagner ma vie dans le travail. C'est pour cela que quand je suis arrivée ici, je me suis dis : je ne vais pas trop demander. Je suis restée à peu près dans la même fourchette. Je ne suis pas allée trop loin dans l'écart de salaire. Parce que moi, ce que je voulais pour moi, était d'abord, de commencer à travailler. Mais en termes de rémunération, je pense qu'on doit revoir ça pour tenir compte de mes expériences passées » (T3dr).

En ce qui concerne les **relations hiérarchiques**, la participante est motivée par le fait que les dirigeants tentent d'aplatir la pyramide. « Moi, c'est peut-être ce qui me donne la motivation de rester. Tu vois, le *top management*, ça ils essayent de faire quelque chose. De se rapprocher au niveau d'aplatir la pyramide. Ça ne va pas changer d'un coup, mais ils essaient » (T3er).

T3, à l'instar de T7, B12 et B13, approuve les **activités sociales** organisées par l'entreprise qui l'emploie :

> « Il y a des choses qu'ils font au niveau de l'entreprise et moi, je trouve que ce sont de bonnes choses : les petites fêtes qu'ils organisent. […] Parfois, ils organisent des choses, mais je ne vais pas venir. Je n'ai pas de famille ici. Je suis seule, ici. Ma famille est restée en Haïti. Donc, des fois, ça devient beaucoup plus difficile pour moi. Mais comme je suis haïtienne, l'Haïtien aime rire, et je vais rire, et puis tout oublier, là ! » (T3fr)

De l'avis de T3, comme de celui de plusieurs autres répondants à cette étude (T7, T8, T10, T11, B1, B2, B12 et B13), « [la responsabilité de l'intégration], c'est à l'immigrant avant l'entreprise » (T3gr). Toutefois, T3 se joint à T7, en donnant une part de la **responsabilité de l'intégration, aux entreprises**, en recommandant que ces dernières affichent une politique d'encadrement des nouveaux arrivants :

> « Après, qu'est-ce l'entreprise peut faire ? Je pense que c'est dans leur politique de montrer que ces gens là [nouveaux arrivants] sont aussi importants pour eux [les gestionnaires d'entreprises]. Il faut intégrer clairement dans les politiques, bien encadrer cela, pour dire que les immigrants, Il n'y a pas ça dans les politiques, la prise en compte du nouvel arrivant immigrant » (T3hr).

Mais elle revient rapidement à l'immigrant qui doit prendre en main, son intégration. « Si tu travailles dans une entreprise québécoise, il faut d'abord apprendre la culture québécoise. C'est qu'il faut prioriser pour mieux comprendre l'orientation de l'entreprise » (T3ir).

T3 souligne que dans le cadre de sa période probatoire de trois mois, les dossiers sur lesquels elle travaillait, se trouvaient similaires à ceux de quelqu'un qui sort à peine de l'université. Elle souhaite que même à l'intérieur de cette période, les dossiers confiés exigent que les interventions appliquées, le soient selon l'expertise du titulaire de ces dossiers :

> « Moi, je pense que les directions des ressources humaines doivent trouver une autre politique probatoire pour les gens. L'intégration au travail, aussi. Durant la période probatoire, on ne va pas te donner des projets. Moi, je l'avais mentionné dans l'une de mes évaluations. Il faut tenir compte de l'expérience de la personne qui vient. Ce n'est pas parce que je viens de commencer que ma période probatoire doit être aussi plate que celle d'une personne qui sort à peine de l'université ! Donc, ils doivent jauger. Ça ne doit pas être pareil pour que quelqu'un qui vient de l'université. Et tu vois que c'est pareil » (T3jr).

Cela converge avec la non-reconnaissance des diplômes ou/et de l'expérience du travail au pays d'origine, ou le contenu du *curriculum vitae* (CV), déjà soulignés par T3, à l'instar de plusieurs autres répondants.

T3 conclue sur ce thème, dans ces termes : « j'ajouterai aussi avec d'autres que j'ai parlé de ça, les entreprises n'ont pas conscience que les immigrants ont de l'expérience. Ils n'ont pas confiance en nous. Ils ne croient pas en ce que nous pouvons faire » (T3kr).

En ce qui a trait à T4, elle a étudié en informatique aux États-Unis. Puis, elle est retournée au Mali. Elle y occupait un poste de directrice des ressources humaines, pendant cinq ans. Puis, elle est venue au Québec. En arrivant, elle y a produit 3 CV. « J'ai fait un CV informatique sans vraiment y croire, un autre en Ressources humaines, et un autre CV en administration et comptabilité puisque j'ai fait technicienne comptable, des choses comme ça. [J'] ai envoyé mes CV pendant deux ou trois mois. Et au Salon de l'emploi, j'ai trouvé un emploi. Je suis allée là et j'ai rencontré la représentante des RH de l'entreprise 2, et puis ça a marché » (T4ar).

D'ailleurs, elle a occupé deux fonctions dans cette entreprise, dans laquelle elle travaille toujours. Ses premières tâches correspondaient à ses attentes, en dépit du fait qu'elle avoue qu'elle aurait pu avoir une carrière davantage croissante, en sol Américain. « […] si j'étais restée dans le domaine de l'informatique aux États-Unis et que si je n'étais pas [retournée] dans mon pays, je serais restée à un autre niveau de ma carrière en informatique [aux États-Unis], à un niveau plus élevé que celui que j'occupe maintenant [au Québec] » (T4br). Dans cet emploi, elle « […] faisait de l'analyse de données. Je considère que c'est un plus à ce que je fais déjà. Tout ce que je fais, je considère toujours que c'est un plus » (T4cr). Elle explique pourquoi elle a eu ce premier poste, à ses yeux. « Pour le premier poste, l'entretien à la sélection était fait sur la base de questions très techniques, relatives au poste, et sur les finances, que j'ai trouvées très faciles et ça a marché […] Je pense que le fait que je sois bilingue aussi a beaucoup aidé » (T4dr). Elle ajoute qu'au sein de la même entreprise, une opportunité alléchante s'est présentée et que toute son expertise pourrait y être mise à profit :

> « Vu que j'avais une formation en informatique. Ce qui est intéressant aussi, c'est que je n'ai pas été recrutée pour ce poste. J'avais été recrutée pour un poste d'analyse applicative au niveau du client. Le client va appeler, il va dire : « l'application fait ceci, ça calcule ça, je ne comprends pas ». Mais, comme j'ai toujours aimé aller plus en profondeur, comprendre plus les choses, le premier poste que j'ai occupé était plus superficiel. On analysait, mais on n'allait pas vraiment au fond des choses. Donc moi, je suis de nature curieuse et j'ai toujours voulu comprendre plus. J'avais les aptitudes aussi, vu que j'ai étudié les bases de données. Donc, il y avait un poste ouvert et j'ai postulé et ça a marché […] » (T4er).

Elle renchérit sur les causes de cette obtention d'emploi, selon elle :

> « Pour le deuxième poste, ce qui m'a donné un petit plus, c'est parce que j'avais déjà fait six ou sept mois dans le premier, et j'étais à l'aise avec l'application. Donc, j'avais un diplôme et une qualification qui *fittaient* avec le poste et en même temps, j'avais la connaissance de l'entreprise, j'étais déjà bien appréciée des collègues comme étant une personne ouverte, curieuse, qui a toujours la curiosité, qui veut toujours apprendre, etc. Donc, toute cette bonne énergie que je dégageais et avec mon expérience dans le boite, et mon aisance avec le logiciel, tout ça là, m'a aidée beaucoup » (T4fr).

Quant aux pratiques au travail, T4 ne met pas l'accent sur la hiérarchie horizontale ou la gestion avec les pairs au Québec, contrairement aux autres répondants de l'étude. Elle insiste plutôt sur la communication transparente du haut vers le bas ou *top down* :

> « Ici, je dirais que c'est plus structuré, il y a plus de transparence. Mais c'est peut-être juste l'entreprise, aussi, Ça ne représente peut-être pas tout le Canada. En tout cas, mon expérience chez l'entreprise 2, c'est que les décisions prises, même au niveau de la direction, est communiquée à tout le monde, tout le temps. C'est vraiment très transparent. Les étapes qui amènent à une décision sont connues de tous. Quand ils prennent décision,

> ils essayent de communiquer à tout le monde, les raisons pour lesquelles la décision a été prise etc. On a des réunions. Tous les matins, on se rencontre quinze minutes, on fait des *scrums* pour parler de ce qu'on va faire. Cette communication, oui. Disons qu'on ne fait pas cette communication au Mali » (T4gr).

Quant à sa vie de couple, T4 l'explicite, en ces termes :

> « Mon mari a étudié en France et en Tunisie. Il reste en Afrique, car le poste qu'il occupe là-bas, il ne peut pas espérer l'avoir ici. Il travaille pour la compagnie *B2gold*, qui est canadienne. Le poste qu'il occupe est tellement spécialisé. Ressources humaines, sur le terrain, gestion de la communauté, des conflits que ici, les ressources humaines, c'est beaucoup de lois qu'il faut assimiler, il faut te spécialiser dans les lois d'une zone, donc avoir de l'expérience dans la zone. Donc, ici, je ne sais pas s'il aura une chance d'avoir son niveau de salaire qu'il a là-bas, maintenant » (T4hr).

Ainsi, l'époux de T4 fait des allers-retours en le Mali et Montréal pour vivre avec sa femme et ses enfants. Il doit travailler 8 semaines au Mali et venir au Québec, 4 semaines, et ainsi de suite.

Célibataire de l'Angleterre ayant un fils vivant en Californie, T5 raconte qu'il travaille depuis 6 ans, pour une multinationale spécialisée en jeux vidéo et effets spéciaux pour le cinéma. Il a travaillé, de manière contractuelle, dans plusieurs des bureaux de cette entreprise. Les dirigeants lui ont offert un poste permanent à temps plein dans la ville de Québec. L'entreprise lui a trouvé un endroit pour vivre, les premiers temps de son arrivée, mais il a trouvé lui-même, son appartement actuel. Les représentants du département des ressources humaines de la ville de Québec ont complété tous les documents relatifs à son immigration.

T5 a étudié en production télévisuelle. Il a d'abord travaillé avec les théâtres anglais. Il a écrit quelques livres en science-fiction et en mythologie. Il n'a pas eu besoin de l'aide d'organismes à Québec puisque l'entreprise multinationale qui l'embauche l'a toujours très bien soutenu. Par exemple, s'il avait des questions sur le fonctionnement des banques, du système de santé ou du transport en commun, les ressources humaines de la ville de Québec le renseignent. À noter qu'avant de travailler à Québec, T5 travaillait *freelance*

D'origine allemande, T6 travaille au sein de la même multinationale que T5. Il travaille au sein du bureau de la ville de Québec depuis un peu plus d'un an. Cette sa première expérience au sein de cette entreprise. Il a cependant travaillé dans le même domaine, en Allemagne, Pologne et en Angleterre. Les recruteurs tentaient d'engager T6 depuis 3 ans. À noter que T3 a gagné un prix international prestigieux dans ce secteur d'activités. Finalement, le bureau de Québec a réussi à le recruter en lui présentant une « offre irrésistible », et lui a offert un poste permanent à temps plein dans la ville de Québec. À l'instar de T5, T6 travaillait *freelance*, auparavant.

À l'instar des propos de T5, les responsables du bureau des ressources humaines de la ville de Québec ont complété tous les formulaires administratifs relatifs à la venue de T6 et de sa fiancée. Ils les ont aidés à trouver un appartement, ont payé tous les frais relatifs aux douanes, au déménagement…et aux frais de déplacement des chats et du chien ! Selon T6, cette entreprise agit ainsi lors des déplacements de ses employés d'un pays à l'autre. En outre, ils ont acheté les billets d'avion et le visa de T6.

D'ailleurs, T39, gestionnaire de T5 et T6, explique qu'en contexte de pénurie, la multinationale investit temps, énergie et argent pour combler les besoins de personnels :

> « L'entreprise 12 a des bureaux partout dans le monde et ils communiquent entre eux… Le talent senior en *level design* est très difficile à trouver, surtout dans les gros jeux vidéos avec des niveaux de difficultés élevés […] Quand on a un talent senior, on saute dessus ! […] On trouve les logements, on aide à trouver une maison, on paie les visites pour qu'ils viennent visiter la maison à Québec. La compagnie fait beaucoup d'efforts pour les immigrants. Je ne vois pas ce qu'ils pourraient faire de plus ! Le déménagement est payé » (T39ar)

Ainsi, T6 a accepté l'offre en mars 2016 et a débuté son emploi en juillet 2016. Par ailleurs, cette multinationale a trouvé un emploi pour la fiancée de T6. Elle dit qu'elle occupe « l'emploi de ses rêves » ! Il s'agit de la première personne conjointe accompagnatrice d'une personne immigrante, répondante dans le cadre de cette étude, à confirmer **l'atteinte de « l'emploi qualifié et de qualité »,** visé. Seul, B14 confirme que sa conjointe se trouve heureuse dans son emploi, ayant atteint, l'emploi visé.

En ce qui concerne les pratiques liées au travail, T6 raconte qu'elles varient selon les studios, et non des pays. Il insiste sur le fait que la multinationale emploie plus de 10000 employés à travers le monde. Tous les studios de création partagent la même vision. Il n'y a pas beaucoup de différences entre les studios. L'essentiel réside toujours dans la créativité. D'ailleurs, le gestionnaire de T5 et T6 relate : « […] le *portfolio* fait foi de tout, pas la formation » (T39br).

T6 précise que son **salaire est plus petit** que ceux qu'il gagnait en Pologne ou aux États-Unis, et à peu près le même que ceux qu'il recevait en Allemagne ou en Angleterre, mais que la multinationale verse beaucoup plus d'avantages sociaux que les autres endroits où il a travaillé.

En ce qui concerne T7, elle relate quelques pratiques différentes entre la France et le Québec. Dans son pays d'origine, « […] elle donnai[t] beaucoup à [s]on entreprise… quand [elle] sortait], c'était terminé… [Au Québec], on s'implique dans les projets comme des levées de fonds pour des fondations. Ce n'est pas facile de répondre à tous ces besoins, à toutes ces sollicitations… C'est un peu difficile… c'est plus demandant qu'en France » (T7ar). Elle relate que selon elle, son profil européen a plu à la multinationale qui l'emploie dans la ville de Québec. « […] dans une multinationale, c'est intéressant ! » (T7br). Elle raconte comment, dans l'entreprise qui l'emploie en ressources humaines dans la ville de Québec, on tente d'améliorer l'intégration socioprofessionnelle des immigrants :

> « On a mis le nouveau comité des arrivants pour aider les gens de l'étranger…comité très actif…On organise des rencontres…On vient de faire un souper de Noel…On discute avec les arrivants, d'Afrique, d'Europe,…Chez l'entreprise 3, cela n'existait pas, mais existe dans d'autres bureaux à l'international…Le bureau de Québec a tout de suite accepté…Nous sommes les seuls au Canada […] La fin de semaine, rencontres one on one, activités sportives, etc. » (T7cr).

Ces **activités de jumelage** entre québécois et immigrants tendent à faciliter l'intégration. Les employés qui le souhaitent, québécois et immigrants, participent à ces activités, de manière bénévole. « [Tous] les employés qui le souhaitent agissent comme bénévole à ces rencontres. Donc ils peuvent échanger questions, peines, etc… » (T7dr).

Dans la même visée, elle souhaite renchérir ce type d'activités. Elle veut que l'entreprise soutienne les immigrants et mettre en exergue, la diversité, comme force :

> « […] je recrute des québécois et des gens de l'étranger. Je veux les aider à améliorer leur intégration, qu'ils évoluent bien dans leurs tâches […] Mon équipe et moi, on veut trouver des solutions pour les aider à avancer, il faut les aider, dès le démarrage pour qu'ils soient bien et les garder ici, au Québec, et chez l'entreprise 3 des petits détails qui font toute la différence… On aimerait en faire plus, mais on ne peut pas… Ce n'est pas la majeure partie de notre travail… On aimerait développer

> l'accompagnement… la communication interculturelle » (T7er).

D'ailleurs, sa supérieure hiérarchique témoigne, dans la même visée :

> « La politique d'intégration des nouveaux membres joue un rôle important, car il s'agit d'une multinationale. C'est une politique identique pour les québécois et les immigrants. Il y a des rencontres régulières pour vérifier que « tout va bien » dans les mandats, et faciliter la rétention. […] Nous faisons certaines missions. En ce qui concerne les compétences en technologies, certaines missions se font en France ou dans d'autres pays francophones comme l'Algérie ou le Cameroun. Plusieurs français veulent venir au Québec. […] Nous faisons des missions virtuelles : Mexique, Colombie, Brésil… 12 mois par année sur le portail de l'entreprise 3 [nom de l'entreprise multinationale]. Pas de chasseurs de tête. Et notre présence sur les réseaux sociaux [est marquée] » (T38br).

Quant à T7, elle raconte comment elle voit son intégration. Elle insiste sur le partage de visions différentes, mutuellement enrichissantes. « Vis-à-vis mes employeurs… ils sont contents… Je connais l'Europe… J'ai d'autres idées…d'autres images de la vie…On a des nouvelles idées à apporter aux gens d'ici… Et les deux se rapportent mutuellement… J'apprends… Je ne vois pas de négatif… Ou, c'est tellement minime » (T7fr).

En ce qui a trait à T8, arrivé avec sa conjointe, il a fait baccalauréat en administration et une certification en gestion financière au Brésil, leur pays d'origine. Sa femme a fait son baccalauréat en génie civil, en plus d'une spécialité [dans le cadre d'un cours au Brésil] en génie civil. Les deux conjoints ont leurs diplômes reconnus au Québec. La conjointe de T8 a d'abord travaillé comme technicienne en génie civil, puis comme ingénieure junior, puis a étudié pour réussir son examen de l'Ordre des ingénieurs. Quant à lui, une amie brésilienne l'a référé chez l'entreprise multinationale qui l'emploie, actuellement. Le **réseau** joue une fois de plus, un rôle prépondérant dans l'intégration socioprofessionnelle de T8, à l'instar d'autres répondants (T3, T4, T7, T10, B1, B2, B5, B6, B8, B9, B11, B13, B14, B15).

Ainsi, il a pu débuter chez un client de cette entreprise [sous-contractant]. Mais aujourd'hui il agit comme contrôleur de projets (PCO), il prend la responsabilité des prévisions budgétaires, sources de revenus, de l'administration, et agit comme chargé de projets. Cela se trouve à être conforme avec sa formation et son « **emploi qualifié et de qualité** » (Boutinet, 2005). « J'ai fait cours en administration et j'ai toujours travaillé en projets

logistiques comme 50 millions par année. Je travaille en informatique, mais je travaille le côté financier du projet. Je savais qu'il y avait beaucoup de postes en administration, mais je n'avais pas d'image de mon emploi. Je ne savais pas à quoi m'attendre » (T8ar). À noter que pour apprendre le français, T8 a auparavant, travaillé dans une épicerie de grande surface, spécialisée en produits biologiques et de santé.

Selon lui, les représentants en ressources humaines de cette entreprise l'ont engagé, car il avait beaucoup d'expérience en projets, en logistique, et avait effectué nombre de tâches similaires. Il était payé selon le salaire d'un commis d'entrepôt. Il précise que sa rémunération comme technicien comptable dans l'entreprise où il œuvre maintenant, s'avérait « correcte », mais que dans le cadre du poste qu'il occupe maintenant, dans la même entreprise, il **reçoit la rémunération qu'il convoitait**. À noter que la supérieure hiérarchique de T8 précise que les promotions se manifestent au sein de cette multinationale. « Ces gestionnaires [immigrants] se sont adaptés ; la plupart ont été d'abord engagés comme consultant senior, comme les québécois » (T38cr).

La supérieure hiérarchique de T8 souligne en outre, l'intérêt des brésiliens pour le Québec « Lors de la mission au Brésil, il y avait d'excellents candidats en informatique. Les brésiliens sont nombreux à vouloir venir au Québec (T38dr) ».

En outre, elle relate le soutien virtuel offert aux immigrants recrutés à partir de leur pays d'origine, dans le cadre de missions virtuelles que l'entreprise met sur pied, 12 mois par année sur son portail. « [L'] accompagnement virtuelle avant son arrivée : logement, quartiers, école, budget, [recommandations], le service de voiture à l'aéroport, la voiture, les assurances, l'emploi pour le conjoint, la reprises d'études, le travail à temps plein ou à temps partiel, s'il y a reprise d'études, le comité des nouveaux arrivants chez l'entreprise 3. Certaines activités sociales avec les conjoints sont organisées, en vue d'instaurer une dynamique puisqu'ils ne connaissent personne : canot, cabane à sucre, soccer, raquette, activités culturelles québécoises comme cabane à sucre ou fête de Noel] » (T38er).

Elle signale que la très grande majorité des immigrants recrutés ont une formation universitaire. Leur diplôme doit être reconnu comme un DEC, au minimum. Elle n'a pas de relations avec les Ordres professionnels.

Enfin, elle souligne que certains pays favorisent le travail au gouvernement ; alors que dans le cas d'autres, c'est l'inverse ; cela décourage certaines entreprises privées d'embaucher des personnes immigrantes, car certaines personnes immigrantes, déménagent au bout de quelques années, pour un emploi au gouvernement, plus stable.

Quant à T10, arrivé avec sa conjointe en 2016, il explique comment il est venu vivre à Lévis, près de la ville de Québec :

> « Au lycée, [en Colombie], on écoutait tout le temps les nouvelles de Montréal. Il y avait des organismes. On est allés à un endroit où ils nous ont dit de ne pas rester à Montréal. C'est l'organisme ICI Québec. On est restés pendant deux semaines. On a voyagé pendant ce temps, on a visité des villes et on a choisi

> Lévis. La personne m'a dit qu'elle trouverait le logement pour moi. Le lendemain, on est arrivés, j'avais oublié mon argent et il m'a dit qu'il attendait. L'organisme nous protégeait. Le propriétaire m'a offert des livres, des meubles, des vêtements. On est arrivés avec nos vêtements et 5 000$. Le propriétaire était très gentil, mais l'organisme nous protégeait vraiment. Ensuite, 3 ou 4 couples de colombiens sont venus nous rejoindre à Lévis » (T10ar).

T10 raconte qu'il a fait un DEP en pharmacie, car « […] ça donnait beaucoup de points… parce que mes titres [diplômes], c'était pas les mêmes qu'au Québec […] on est venus ici pour diplômes… C'est le gouvernement qui nous amène ici [à Lévis]. Ici [au Québec], on fait des équivalences et le gouvernement nous engage comme comptables [ma conjointe et moi], car le gouvernement respecte notre profil [professionnel] » (T10br).

En ce qui a trait à T11, originaire des Philippines, elle travaille maintenant pour une organisation gouvernementale. « Je suis analyste de procédés administratifs…Il y a 5 mois, j'ai demandé à mon patron d'avoir des nouveaux défis… Il y a 4 ans, j'étais coordonnatrice du service à la retraite… avant de travailler dans l'organisation 4, j'étais technicienne en retraites pour CARA… Quand l'organisation 4 a eu besoin d'une coordonnatrice, j'ai appliqué et j'ai eu le poste » (T11ar).

T11 raconte ses débuts difficiles. Son expertise d'experte marketing n'était pas reconnue. « Lorsque je suis arrivée, j'avais 13 ans d'expérience en *marketing* avec BOSCH, j'ai plusieurs certificats en gestion. J'ai des bonnes notes à l'école… En 2011-2012, j'ai envoyé environ 50 CV dans les entreprises… Zéro entrevues… Ils auraient du m'entendre avant de me rejeter…Je pensais que je devrais en envoyer 20… Je me suis dit qu'ils avaient besoin de voir un certificat de Québec… J'ai fait une maîtrise à l'Université Laval… Je n'avais pas d'argent… Je voulais la qualité de vie… Comme en Philippines… Je ne comprenais rien » (T11br).

T11 raconte être entrée au sein de l'organisation 4 :

> « […] comme coordonnatrice à la retraite… Je me suis rapprochée de mon objectif… Mon chef de service m'a dit que j'étais la troisième personne à occuper ce poste… C'était très difficile… J'étais leur deuxième choix… La première personne n'a pas réussi l'examen… Et elle était québécoise » (T11cr). Cet examen consistait en « […] un test de logique et de comportements pour devenir un *leader*… Des mises en situation, 300 questions en 90 minutes… Ils demandaient si on est plus patient ou plus courageux… Les deux sont corrects… Donc, j'ai réussi… J'ai pris le mandat… Ils avaient l'air de ne

> pas vouloir me donner l'emploi… Ils me demandaient des choses difficiles… Il faut établir les statistiques… Il faut augmenter le taux de satisfaction de la clientèle… J'ai eu un bonus » (T11dr).

Dans le cadre de cet emploi, elle agissait comme experte, donnait des conseils, organisait des réunions et faisait des statistiques. Elle a perdu cet emploi, car ses collègues ne l'appréciaient pas, à cause de son français écrit, entre autres. Aujourd'hui, elle occupe un poste en-deçà de ses compétences, formation, expertise. Il s'agit d'une **destitution.**

4.2 Analyse des dispositifs et des pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion des immigrants récents qualifiés (RP et CC), au sein des entreprises et des institutions qui les emploient actuellement, en biopharmaceutique

BI souligne que son salaire était équivalent à celui de la France. La participante explique que selon elle, les dirigeants de l'entreprise en biopharmaceutique où elle travaille :

> « […] tentent de sélectionner des personnes sympathiques. Ils voient les caractères en entrevue. Ils veulent des gens ouverts…Par exemple, ils ont embauché quelqu'un selon notre opinion, sur leur caractère… Ils regardent beaucoup le relationnel… Pour s'intégrer, ici, ça se fait bien. Les tables de la cafétéria sont serrées. Le club social fait des activités… Des personnes veulent, et d'autres ne veulent pas. Je dirais aux entreprises de prendre exemple sur l'entreprise 11 [qui emploie la répondante B1]» (B1ar).

Elle précise que pour favoriser sa rétention, l'entreprise doit la « […] faire évoluer » (B1br). Elle signale « […] qu'elle a fait ses preuves » (B1cr). Elle affirme que pour accéder au poste qu'elle convoite, elle ne doit faire qu'une chose : « Le créer » ! (B1dr).

B1 explique comment elle s'y prendra pour créer ce poste. « Je verrai mon chef…J'ai déjà dit à mon chef, ce que j'aime…Si ce poste est créé, je vais demander à mon chef ce qu'ils attendent de cette personne avant de l'engager à ce poste » (B1er). D'ailleurs, lorsqu'on lui demande sa première impression de l'entreprise qui l'emploie, tout de suite, B1 s'exclame : « ouverte ! » (B1fr).

D'ailleurs, cela converge avec les propos de deux chercheurs en biopharmaceutique (B14 et B15), qui précisent avoir été engagés pour leur expertise unique, laquelle les a conduits à créer et conserver leur emploi au sein de l'entreprise actuelle, de la ville de Québec, du secteur biopharmaceutique, qui les emploie.

En ce qui concerne les organismes consultés par B1, en vue de s'intégrer, elle raconte avoir consulté SOIT lorsqu'elle cherchait son deuxième emploi. C'est son troisième, qui consiste en l'emploi actuel. Ainsi, elle souligne l'aide reçue :

> « SOIT, pour deuxième emploi. Ils m'ont bien aidée. Ils sont sympathiques, ils nous donnent confiance, ils nous donnent des outils, ils nous motivent…Je les recommande… [SOIT] nous donne la confiance professionnelle. Ils nous aident à nous présenter au téléphone. Il faut téléphoner à trois entreprises par jour. Ils nous donnent confiance. Quant au type d'accompagnement qui lui a manqué à son arrivée, elle réitère que le SOIIT l'a beaucoup aidée et qu'elle trouve bien dommage que jamais, ni en France, ni au Québec, on lui avait parlé de cet organisme » (B1gr).

La participante précise les études qu'elle a faites au Québec et les conséquences qui en ont découlé. « Je suis allée faire des études comme secrétaire dentaire. Une formation privée accélérée de 6 mois lorsque j'ai perdu mon premier emploi. C'était dans le domaine dentaire. J'ai appris beaucoup. [Les dirigeants du programme d'études comme secrétaire dentaire] nous disaient qu'ils nous présentaient des offres d'emplois. Mais cela ne s'est pas passé, car je n'avais jamais travaillé avec le public. Mais j'avais d'excellents résultats. J'ai été reçue en entrevues à quelques entreprises, mais jamais engagée, par manque d'expérience avec public [autant en France qu'au Québec]» (B1hr).

Bref, B1 a occupé trois emplois, le troisième consistant à celui occupé actuellement. Deux de ces emplois furent obtenus par le **réseau**. Elle souligne qu'en ce qui concerne le second, elle l'a acquis peut-être parce que le directeur était français, et que l'autre postulante est arrivée à l'entrevue avec son café ! Or, on n'arrive pas avec le café en entrevue, ni au Québec, ni en France ! Elle souligne néanmoins, qu'elle connaissait bien le milieu de la céramique ! Elle insiste sur le fait qu'elle suit plusieurs formations techniques dans le cadre de l'emploi qu'elle occupe, présentement.

En ce qui concerne B2, diplômée de la maîtrise en ingénierie biochimique et biotechnologie, elle raconte qu'en France, elle agissait comme superviseure, alors qu'au Québec, elle occupe un poste de professionnelle en recherche et en développement, dans une entreprise spécialisée en biopharmaceutique de la ville de Québec. Elle indique que son **travail actuel correspond à sa formation** en biologie moléculaire. En outre, elle n'a occupé qu'un seul emploi au Québec.

D'ailleurs, cet emploi est complètement différent de ce qu'elle a exercé en France. Elle y a travaillé « […] en logistique et maintenance, dans la vente de vêtements de luxe, en R/D et en contrôle de la qualité des vaccins, et serveuse/barmaid ! Beaucoup de choses en peu de temps ! » (B2ar).

Quant à son emploi actuel en sol québécois, elle a pris environ un mois avant de le trouver. Elle explique comment elle s'y est prise. « J'ai envoyé mon CV, j'ai téléphoné à la directrice des ressources humaines et je me suis présentée. J'ai expliqué que j'arrivais avec un permis de travail ouvert, et que l'entreprise m'intéressait. J'étais encore en France à cette époque… Il fallait que je prenne contact… Et elle m'a demandé quand j'arrivais… Je lui ai répondu : j'arrive telle date… trois jours après, j'avais l'entrevue et deux semaines plus tard, j'avais la proposition d'emploi ! » (B2br). Sa proactivité a porté fruits ! La **préparation** avant la venue illustre un taux de succès élevé, à la lumière des répondants à cette étude, ayant mis en pratique cette façon de faire. Le **réseau** et la préparation **avant** l'arrivée en sol québécois, se dressent, telles deux avenues conduisant à une intégration réussie.

B2 explique que son profil atypique, par rapport à ce qu'il y avait sur le marché au Québec, l'ont aidée à obtenir ce succès, si rapidement. En outre, quand elle est arrivée, « […] une grosse entreprise proche, a fermé tout un service R/D. C'était une conjoncture particulière. J'avais un regard complètement différent de ceux qui étaient tous dans cette entreprise, et ils voulaient diversifier, aussi » (B2cr).

Le contexte et le profil atypique de B2 ont joué en sa faveur. À noter que la diversité des profils professionnels est soulignée comme positive par des gestionnaires en technologies (T39) et en biopharmaceutique (T38, T39). À leur instar, B40, superviseur de B2, explique :

> « On fait de la biologie moléculaire. On est chanceux, à Québec, il y a de la formation *soutenue* dans ce domaine, donc ce n'est pas difficile de recruter. L'avantage de recruter des gens qui sont allés à l'étranger [pour étudier] ou qui viennent de l'étranger [immigrants], c'est la diversité de la formation. Sinon, je me retrouve avec des clones. On est 27 dans mon groupe, on est 2 chefs de projets. Je gère 16 ou 17 personnes. À force de recruter des gens…Y'a des compagnies qui font des choses similaires à ce que nous faisons à Québec, parce qu'au Québec, les gens ne se déplacent pas comme aux États-Unis. Les gens de San-Diego s'en vont en Caroline du Nord. Parce que les grands pôles d'emplois, [dans ce secteur], c'est Boston, Montréal, Québec, San Diego, San Francisco. Les grands pôles où il y a de l'emploi en biologie moléculaire. Les gens bougent beaucoup quand on regarde les CV. Au Québec, les gens ne bougent pas. C'est plus sédentaire. Ça nous

> permet d'aller chercher des gens comme B2. En plus, elle a travaillé dans la grande entreprise, en France. Ça donne une expérience différente. Ça apporte des forces différentes dans l'équipe […] les gens qui viennent de l'extérieur souvent…On a engagé [B2]… On a passé plusieurs entrevues….des gens qui venaient de la France ou la Suisse » (B40).

Un autre gestionnaire en biopharmaceutique de la ville de Québec, B41, renchérit :

> « On est en biotechnologie…C'est très spécialisé… C'est surtout de la France [qu'on engage] … Ils sont excellents dans leur domaine… On les engage, car ils ont excellente formation en biotechno… Ils ressortent de la masse… Au Québec, il y a beaucoup de formations en sciences de la vie, mais les jeunes, on les engage comme première expérience d'emploi. Quand on affiche un poste spécialisé, on a 50 CV. On a donc pas à aller les chercher » (B41ar).

Ce gestionnaire, ravi de son expérience avec les immigrants français, spécialisés en biotechnologie, ajoute : « […] c'est du monde qui accepte de se déraciner… Ils prennent des risques… On a tendance à les engager… C'est comme des entrepreneurs » (B41br).

Il précise ses besoins en recrutement : « Ce qui est plus dur à embaucher, c'est le développement des affaires… Tu ne peux pas avoir vendu autre chose pis venir ici… Tu dois avoir fait formation très pointue… C'est plus difficile à trouver » (B41cr).

Quant à B2, elle avait envoyé son CV par courriel. Elle y avait ajouté le fait qu'elle voulait immigrer. Ceci importe, car engager un immigrant sécurise l'entreprise davantage sur la rétention de cet employé que la décision d'engager un étudiant international, qui ne sait pas encore s'il va vivre au Québec, aller dans un autre pays, ou retourner dans son pays d'origine. Cela importe, pour la rentabilité.

D'ailleurs, T1, gestionnaire en technologies, approfondi sa réflexion sur ce concept, en soulignant qu'il se fie en outre, sur le pays d'origine de l'immigrant. « Et puis, j'essaie surtout de savoir si les gens sont motivés à venir. Ça c'est important. J'essaie vraiment de détecter quelle est leur motivation à venir. Parce ce n'est pas évident. Il y a deux visions différentes. Il y a la vision de gens qui viennent de pays desquels ils veulent s'en sortir et qui ont une envie de partir, peu importe le pays, par exemple, le Brésil, où il y a beaucoup de gens qui veulent partir à cause de l'insécurité, pour une vie meilleure et pour un certain nombre de choses Pour ceux-là, je sais que les gens vont être là pour un certain nombre de temps. Ils sont là pour s'intégrer. Ils vont vouloir rester [à long terme]» (T1nr).

Ainsi, B2 insiste sur le fait que l'accueil dont elle a bénéficié était fort encourageant. À l'instar de sa collègue, B1, B2 confirme que le fait d'évoluer dans l'entreprise où elle travaille actuellement, augmente sa rétention. Elle apprécie les nouveaux défis, le fait d'«être *challengée* en permanence » (B2dr). Elle ajoute qu'elle vise à « […] retrouver un poste de supervision, chef d'équipe, senior » (B2er). Pour y accéder, il lui manque « [l]e côté d'avoir l'expérience de la supervision au Québec » (B2fr). En ce qui concerne les pratiques liées au travail, elle raconte que « La science, c'est la science ! Au laboratoire, c'est tant de microlites » (B2gr).

Quant à son conjoint, le seul conjoint accompagnateur, immigrant, de cette étude, gendarme en France et secrétaire au Québec, B2 raconte « [Il a suivi une] formation individualisée de 4500 heures. Il fera sa spécialité en secrétariat médical. Pour faire son programme d'expérience de travail québécoise (PEQ), il doit avoir 1800 heures. Il a passé les entrevues et il a été sélectionné par l'université Laval. Un emploi l'attend » ! (B2hr). B2 est très fière de lui. Il a laissé la gendarmerie, car le stress de cet emploi était difficile à vivre pour lui et pour B2. Il a choisi le secrétariat pour la stabilité, la sécurité et le fait que « comme gendarme, il y avait les plaintes, les rapports,…Il voulait comprendre » (B2ir).

En ce qui concerne B3, il rappelle que :

> «[…] les gens d'éducation internationale ont fourni les bourses, la région de Portneuf est allé voir éducation internationale et eux, ont engagé un consultant pour la Tunisie, […] qu'Éducation internationale et les recruteurs du CFP Portneuf se sont bien « […] occupés des bourses, l'évaluation comparative, [pour pouvoir venir au Québec, étudier et travailler], sinon, [il] ne peut pas le faire à distance, car il faut payer » (B3ar).

Il ajoute que « […] arrivé ici, [il a] fait le cours routinier et payant, [mais que] c'est plus payant après 5 ou 6 ans. C'est éreintant, physiquement. On ne bouge pas. On pèse sur des boutons…»(B3br). Même si cette opportunité lui a permis de venir au Québec et d'améliorer sa vie et celle de sa famille, il vise encore « **un emploi de qualité et qualifié** » (Boutinet, 2005) (B3cr).

Au niveau salarial, il se dit satisfait, puisqu'il est syndiqué dans son emploi actuel. Étant donné que l'entreprise qui l'emploie actuellement a annoncé une restructuration et qu'il se trouve à être un des derniers employés engagés, il consulte actuellement le site d'emplois du gouvernement fédéral, Emploi Québec, le site d'Hydro Québec, de Postes Canada, de l'Université Laval, et celui du Centre hospitalier universitaire (CHU), en mécanique industrielle.

B4, mécontent et déçu, confirme que « [l]es entreprises d'ici ne regardaient pas mes diplômes… ils veulent voir uniquement les diplômes du Québec… j'ai commencé dans la

buanderie… 7 jours sur 7… j'étais payé 40 heures… » (B4rr). À noter que B4 est diplômé en génie mécanique et industriel. Selon l'évaluation de ses diplômes, il est considéré comme ayant un DEC en génie mécanique et un baccalauréat +1 en génie mécanique. Il précise « J'ai essayé de trouver travail avec reconnaissance diplôme, ça n'a pas marché » (B4sr). Par ailleurs, il explique que la « [c]ommission scolaire de Lévis [l]'ont accepté pour commencer programme [qu'] il a suivi formation RIRE 2000, mais [n'a] pas eu aide financière » (B4tr). En colère, voire découragé, B4 songe sérieusement à trouver un emploi dans une PME pour accéder à une plus grande diversité de tâches. Il explique comment le vécu dans son pays d'origine, l'Ukraine, tend à influencer son caractère, son attitude. « […] moi, je n'obéis pas aux ordres… Les hommes doivent organiser la vie de la famille… Dans la guerre, tout peut arriver, la prison… Il faut protéger la femme pour protéger la génération suivante… Ma famille et moi avons eu entreprise privée… J'exécutais le travail… Mon épouse faisait les transactions… Je l'ai ajouté sur mon CV comme expérience supplémentaire » (B4ur).

Quant à B5, fort heureux de sa décision de vivre et travailler à Québec, confirme qu'à ses yeux, la ville de Québec se trouve idéale pour travailler en sciences biopharmaceutiques. Parti de France, Toronto et Montréal offrent en outre, plusieurs opportunités de travail dans ce domaine, mais B5 apprécie la dimension plus petite à Québec. Il explique : « Dans le parc technologique, poussent plusieurs PME… Ce sont des *leaders* qui contribuent au développement du parc technologique » (B5ar) Il souligne que les promotions et la rétention sont offertes aux immigrants. Étudiant à l'Université Laval pendant 5 ans au doctorat, il entre chez l'entreprise 6, en 2016.

Il avait le choix entre Marseille, les États-Unis, et Québec. Il a rencontré « [un] chercheur avec financement qui ouvrait son laboratoire… [il l'] a aidé à le monter » (B5br). Il raconte qu'il fera sa demande de citoyenneté canadienne dans les plus brefs délais.

Arrivé en 2011, il a débuté au sein de l'entreprise biopharmaceutique dans la ville de Québec, à temps partiel, la même année comme étudiant au doctorat. Ses activités de recherche correspondent aux activités de recherche de l'entreprise 6. C'est son seul emploi à Québec, mises à part les charges de cours qu'il a données à l'Université Laval.

Il précise que s'il avait eu un travail en France, son pays d'origine, il y serait resté. Mais, il était « […] intéressé énormément par l'international, surtout par Québec, à cause de la langue un peu, mais surtout du réseau, les ententes France-Québec, j'avais l'office franco-québécois de la jeunesse (OFQJ) et d'autres organismes facilitant France-Québec » (B6ar). Il a choisi Québec à cause des opportunités en emploi ou comme doctorant industriel. Il raconte qu' « [en] France, c'est très compliqué en biotechnologie. On se trouve en compétition avec des diplômés avec 3 – 5 ans d'expérience […] J'ai cherché au Canada, aux États-Unis et dans une partie de l'Europe. Un contact de mon École en Europe m'a mis en contact avec l'entreprise 6, à Québec » (B6br).

D'ailleurs, son patron l'a soutenu pour obtenir sa bourse industrielle, l'OFQJ l'a aidé à faire la demande pour le faire venir avec sa femme, et on lui avait recommandé le SOIT. Il raconte que pour faire venir sa femme, tout s'est bien déroulé. Or, alors qu'il s'interrogeait à savoir si elle avait droit à l'assurance-maladie, il relate que « [s]ur internet, ce serait

mieux de rassembler les informations, car il y a plein d'informations partout… tout dépend du pays, etc. comme bien d'autres répondants.

Par ailleurs, il souligne avec empressement, son expérience positive dès son arrivée. « Et puis mon arrivée à la douane canadienne, cela s'est très bien passé, accueil chaleureux. Après 20 minutes, j'avais des coordonnées pour contacter certains organismes. Il faut continuer comme ça, proposer les organismes comme SOIT, il faut conserver les budgets, etc. » (B6cr).

En ce qui a trait à B7, gestionnaire en biopharmaceutique dans la ville de Québec, il confirme qu'il n'y a pas de différence entre le recrutement des natifs ou celui des immigrants, sauf le fait qu'il y ait une compagnie « satellite » en France. Ainsi, « […] on jumelle les entrevues des français en France dans cette compagnie satellite » (B7ar). Elle ajoute que dans le cas de l'entreprise où elle travaille, « […] le plus grand problème, c'est de recruter des chimistes spécialisés en chimie organique » (B7br). Elle se tourne vers l'université Laval, qui lui réfère des étudiants. À noter que l'entreprise détient des **permis de travail ouverts** avec l'université Laval. Elle note que les « […] maîtrises sont plus faciles ici [au Québec]. En chimie organique, on recrute des étudiants de maîtrise de l'université Laval. Mais nos français ont un doctorat [PhD]. Ici, [au Québec], il faut la maitrise ou un PhD. Mais les étudiants de maitrise sont très bons » (B7cr). Elle ajoute : « On a des stagiaires de l'Université Laval au baccalauréat ou de l'université de Sherbrooke pour des stages d'été ou d'hiver […] Les étudiants au baccalauréat font d'autres tâches pendant l'été. Ils sont en exploration. On veut leur donner le goût de faire maîtrise ou doctorat et de venir travailler ici» (B7dr). Elle précise que l'entreprise où elle travaille joue le rôle de contractants. Ainsi, « les compagnies qui [les] engagent ont leurs brevets, donc il faut engager des gens à temps plein ; car les temps partiel pourraient travailler ailleurs et dévoiler le brevet » (B7er). Cela favorise les emplois à temps plein pour le personnel spécialisé.

En ce qui concerne B8, il travaille pour la même entreprise que B9, gestionnaire en biopharmaceutique à Québec. À l'instar des propos de cette dernière, B8 raconte qu'il a été « référé par une amie en France et que l'entrevue s'est passée chez le client à Paris [entreprise satellite] (B8ar). Armé d'un PhD en chimie organique, il est venu seul.

L'entreprise spécialisée de Québec a dû démontrer que son expertise n'était pas disponible au Québec.

« J'ai fait ma demande de permis de visiteur et l'entreprise 13 a fait tous les autres papiers… Ils ont prouvé qu'ils avaient besoin de moi [expertise]. Ils ont prouvé que les québécois n'avaient pas ma formation. L'entrevue s'est tenue mi novembre. J'ai eu réponse en décembre, suis arrivé en mars et ma demande de PV a été faite à l'aéroport!» (B8br). Cette démarche a été très rapide et facile. L'industrie biopharmaceutique exige de recruter des gens spécialisés. D'ailleurs, l'entreprise où B8 travaille s'agrandit. « On a 60 chimistes… On va passer à 140 chimistes… Y'a des indiens, français, mexicains, asiatiques, coréens… On a un site à Lauzon… Ils ont tous un master ou un PhD … Certains ont fait études au Québec » (B8cr). B8 ignore s'il va demeurer au Québec. « Je me demande si je paie ma demande de résidence permanente pour 5 ans… Obligé de

rester 3 ans… Je peux entrer en France pour un an… Je ne sais pas… Tout dépend du boulot… Mon PV se termine en mars 2020… C'est une sécurité professionnelle » (B8dr).

Arrivée en 2017 à Québec, elle travaille à temps plein. En France, elle était au chômage depuis plusieurs mois. B9 raconte son processus de recrutement. « J'ai postulé chez l'entreprise 13, au Québec… J'ai rappelé le lendemain… Ils m'ont engagée… J'ai beaucoup d'expérience… Les démarches pour les papiers ont pris du temps… C'est l'entreprise 13, qui a fait les papiers » (B9ar). B9 avait travaillé aux États-Unis. Là-bas aussi, le processus s'était bien passé et elle y avait apprécié l'accueil. « Aux USA, mon boss est venu me chercheur à l'aéroport, on a cherché un appart, il a fait les papiers ! » (B9br).

En ce qui concerne les relations interpersonnelles au travail, B9 exprime sa satisfaction : « [j']ai même gagné un prix « bon coup » sur la recherche… Tous les ans, ils remettent des prix : *bon coup* et *innovation* devant tout le monde dans une salle, dans un hôtel » (B9cr). Selon la participante, cette pratique, qu'elle apprécie, est appliquée en outre, en France. « Oui, comme chez L'Oréal… Tapis rouge… La vie est *top* ! La job, les à-côtés, des activités pour l'amélioration du travail. Ils ont un CE : comité entreprise. Ils font tout pour leurs employés. Ils les mettent en avant, très souvent. Ils veulent qu'ils se sentent bien. Ma sœur a trouvé son emploi à Lyon. Une moyenne entreprise, en chimie. Au premier jour, ils lui ont donné *carte-café* pour la garder. Ils veulent garder leurs employés. Ici, on a fait du *curling*. C'est génial. On a deux sites. On apprend à connaître les autres » (B9dr). Cela converge avec les propos d'autres répondants (T1, B12, B13, B14, A1), en ce qui concerne l'importance du club social en entreprise.

Enfin, B9 confirme que **l'entreprise fait beaucoup** pour les immigrants. Elle peut même se référer à une personne spécifique, qui joue le rôle de **mentor.** Simultanément, elle souligne le **concept de responsabilité des québécois et de l'entreprise qui emploie la personne immigrante, dans le cadre de son intégration socioprofessionnelle,** à l'instar d'autres personnes répondantes (T2, T7, B12, B13 et A4)**.**

Comme sa collègue superviseure de la même entreprise, B7, B10, diplômé d'un PhD et d'un post-doctorat en chimie, superviseur, raconte qu'il manque d'étudiants gradués de deuxième ou troisième cycle à l'université Laval, en chimie. Alors que l'entreprise agrandit et qu'il faille engager un grand nombre de chimistes, B10 trouve la situation agréable, mais « […] on doit trouver des gens…on a commencé à accepter des étudiants qui ont terminé leur baccalauréat…on espère qu'ainsi, on leur donne le goût de faire un master ou un PhD… et qu'ils viennent travailler chez-nous ! » (B10ar).

Toujours à l'instar de sa collègue, il raconte que certains étudiants du baccalauréat de l'Université Laval viendront faire des stages pendant l'été…il précise que plusieurs entreprises en biopharmaceutique s'arrachent les chimistes diplômés de maîtrise ou d'un PhD en sciences.

B11, médecin dans son pays d'origine, au San Salvador, explique que l'Université de Sherbrooke a reconnu son expertise en médecine et qu'elle a fait une maîtrise en gérontologie. Elle explique que dans l'entreprise où elle travaille, comme gestionnaire en biopharmaceutique à Québec, il n'y manque pas de gens spécialisés, mais que les

dirigeants sont très ouverts aux expertises spécifiques. Ainsi, ils regardent pour engager des chimistes autant de l'extérieur du Québec que de l'Université Laval.

B12, à l'instar d'autres répondants (B1, B2), précise ce qu'elle attend de l'entreprise qui l'a engagée. « Me permettre de grandir, d'aller de l'avant… J'ai beaucoup d'ambition… Je dois aller de l'avant, faire des *trainnings »* (B12ar). D'ailleurs, elle raconte : *«* Pour l'avenir, j'irai en suivre, des colloques. Ma superviseure l'a inscrit sur mon plan de carrière… On travaille dans la santé de la femme, la ménopause… Ainsi, j'étais présidente au Salon de la Femme, dans cette visée… Notre médicament contient DHEA… On attend l'approbation de Santé Canada… DHEA pour favoriser la production de l'œstrogène, avec effet seulement sur les organes génitaux, pas dans le sang » (B12br).

Quant à B13, originaire de la Chine, elle occupe un poste de gestionnaire en biopharmaceutique à Québec comme acheteuse. Auparavant, elle avait communiqué avec *SOIT* et *Québec international*. Elle ne savait plus si elle devait poursuivre ses études ou travailler. « [SOIT] m'a aidée à corriger [mon] CV… La plupart des gens ont besoin d'aide » (B13ar). Ensuite, elle a contacté *Québec International*. Le responsable du domaine de la santé a transféré le CV de B13 chez l'entreprise 14, en vue d'y faire un stage dans le cadre de son programme de MBA, option *management*, à l'Université Laval. Le dirigeant principal l'a engagée comme acheteuse à temps plein, après sa formation de maîtrise. Plusieurs matières premières en biopharmaceutique proviennent de Chine. Ainsi, elle pouvait visiter sa famille dans le cadre d'un voyage d'affaires. Le dirigeant lui a même demandé « […] si je voulais voir mes parents et j'ai pris une ou deux semaines de vacances pendant mon voyage d'affaires pour voir mes parents » (B13br).

4.3 Analyse des dispositifs et des pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion des immigrants récents qualifiés (RP et CC), au sein des entreprises et des institutions qui les emploient actuellement, en aéronautique

A1 raconte comment son premier employeur et l'actuel, ont procédé pour l'aider dans le cadre de son intégration :

> « J'ai donc commencé directement avec l'entreprise 9. Ils m'ont fait à l'origine, le permis de travail fermé de deux ans que j'ai renouvelé plusieurs fois. […] J'étais comme un contracteur qui travaillait toujours dans des équipes chez l'entreprise 8. L'entreprise 9 me payait autant que l'entreprise 8. Et de là, l'entreprise 9 m'a sollicité plusieurs fois à rentrer dans la compagnie […] Et quand j'ai décidé de changer de compagnie, c'est l'entreprise 9 qui m'a fait un permis de travail, en fait. Ils ont fait une demande de changement de permis de travail. Ils ont fait ça avec un cabinet d'avocats. Puis, ça a été bien

fait. Puis, j'ai quitté l'entreprise 9, pour directement, venir chez l'entreprise 8 » (A1tr).

Le répondant précise que chez l'entreprise 8, « […] on peut évoluer hiérarchiquement et rester plus proche du produit. On va être responsable d'une unité qui fabriquent des pièces d'avion, à un moment donné » (A1ur). Quant à la **rémunération, A1 raconte qu'il se trouve très satisfait, surtout de sa promotion**. « En termes de rémunération, j'ai la chance, surtout en changeant de rôle et en prenant plus de responsabilités, d'avoir une bonne rémunération, une croissance salariale aussi » (A1vr). Il explique comment il voit les augmentations salariales et les promotions. « Fait qu'une augmentation salariale hors promotion, ça se mérite, il faut vraiment le mériter et il faut être patient. Sinon, c'est du standard entre 2% et 4%, annuel. Sinon, on prend des promotions. C'est vraiment suivi, et ça se planifie » (A1wr).

En ce qui concerne l'intégration, A1 précise que deux dimensions prévalent. « Il y a le point de vue papier, et le point de vue relationnel. D'un point de vue relationnel, c'est surtout les compétences qui jouent. On [les français] est plus axés sur la tâche, et c'est vraiment, si la personne est compétente » (A1xr). Quant au recrutement de personnel qualifié chez XYZ, je pense qu'avant, c'était plus ouvert. Mais actuellement, si je connais quelqu'un en France, qui a des compétences, et qu'il faut le recruter, je sais que ça va être très lourd. XYZ-Canada fait beaucoup venir des gens de la France. Puis, ils utilisent beaucoup les visas *jeunes professionnels*, par exemple. Ça, c'est très bien. » (A1yr). Le répondant explique que ces visas, consistent en des ententes entre certains pays. C'est des permis de travail qui durent un an. Au Canada, ça dure deux ans, si on veut. Sauf, qu'il y a des quotas. Avant, c'était premier arrivé, premier servi. Mais, de ce que j'ai cru comprendre, c'est un peu aléatoire » (A1zr).

Quant à la résidence permanente, A1 exemplifie la procédure ontarienne. « Je sais qu'en Ontario, il y a la version *express,* qui prend entre trois et six mois » (A1aar). Puis A1 se range du côté du Québec, dans le cadre de ses explications. « Mais, je sais qu'il y a des programmes qui actuellement, sont au Québec. J'ai un ami de ma blonde qui travaille là-dedans, et qui dit qu'en dedans de 10 jours, deux ou trois semaines, d'avoir un permis de travail pour quelqu'un, [c'est possible]. Je sais qu'il y a des demandes » (A1bbr).

Il explique comment cela fonctionne dans son secteur d'activités, dans l'entreprise multinationale qui l'emploie : « Pour les gens venant de l'étranger, l'entreprise 8 fait affaire avec l'entreprise 9, une compagnie qui fait affaire avec les étrangers et qui utilise le processus standard pour demander le visa. Il faut le processus *jeune professionnel* ou *visa-permis de travail*, qui sont très faciles à avoir » (A1ccr).

En ce qui a trait aux procédures relatives à l'octroi de la résidence permanente, A1 insiste sur la lourdeur de ces derniers. « [L]e processus est quand même lourd. C'est lourd, c'est à dire on doit renseigner sur les dix dernières années, toutes les adresses, toutes les activités… Ensuite, pour le suivi du dossier, on sait rarement où on en est. Est -ce que je suis rendu aux visites médicales ? Il y a aussi les délais qu'on donne pour fournir de

nouveaux éléments au dossier » (A1ddr). Il relate sa propre expérience. « Quand, j'ai fini par parler à quelqu'un, on me dit : « tout est correct dans votre dossier ».

Le processus a duré un an et demi pour moi, puis j'étais stressé, et je ne savais pas où on en était dans le traitement de mon dossier » (A1eer). Il renchérit sur ces processus. « J'ai des amis qui en étaient à l'étape de citoyenneté, qui ont reçu la citoyenneté, mais qui n'ont jamais été convoqués pour la cérémonie. Ils ont reçu seulement un appel qui leur dit : « […] mais vous ne vous êtes pas présentés » ! Donc, il faut qu'ils refassent la démarche pour refaire la cérémonie ! Alors, qu'ils n'ont jamais eu la convocation ! » (A1ffr).

Comme gestionnaire, A1 relate son rôle « […] qu'il va dans les écoles et fournit les informations. Nous avons un programme avec l'ENAP pour cibler les gens qui vont avoir leurs diplômes, bientôt. J'ai besoin dans mon équipe, c'est plus dans le domaine des installations électriques. On les attend à leur sortie de l'école. Moi, je faciliterai l'intégration dans la communauté de base. En fait, je parle en dehors du travail » (A1ggr).

D'ailleurs, il raconte comment cela se manifeste. « Pour l'intégration au travail, il y a plein d'événements. On va faire des soupers de Noël, des hors-sites : on prend toute l'équipe et on va aller à la bibliothèque, on va faire un jeu, puis ça facilite l'intégration sociale, en dehors du travail. Une compagnie comme l'entreprise 9 va faire plus. Mettons, à tous les trois mois, un événement, où ils vont vraiment inviter tout le monde, tous les gens qui travaillent dans la compagnie à faire un souper, un BBQ. Chez l'entreprise 8, c'est à l'initiative du gestionnaire de faire ce genre de démarches » (A1hhr).

Le concept **d'activités sociales** émerge à l'intérieur du secteur de l'aéronautique, à l'instar des secteurs des technologies et de la biopharmaceutique.

En ce qui concerne A3, elle relate ses tâches dans le cadre du recrutement international en aéronautique :

> « Lorsque nous recrutons à l'étranger, on est obligés de faire des permis de travail. Nous, on recrute beaucoup en France, parce qu'on a un bureau en France. Et du coup, c'est beaucoup plus facile d'avoir accès à des ressources, finalement, grâce à notre bureau à Toulouse. On est limités, ici, actuellement. Donc, on est obligés de passer pour tout ce qui est démarches administratives. En termes de permis de travail, il y a différents types de permis de travail. On est assez maintenant, assez confortables depuis le temps qu'on en fait. Les types de permis qui sont accessibles, les demandes, comment les faire et puis, tout. Donc, on fait des demandes de permis de travail, ce qu'on fait généralement pour préparer un petit peu les employés. On leur envoie un petit guide de tout ce qui sont les informations à savoir, les informations sur les différents types de banques, les bureaux de services Canada, où ils sont, comment

> faire son numéro d'assurance sociale (NAS), les téléphones, comment ça fonctionne, ce qui est différent en France, les tarifs, pour trouver des logements. Ces types d'informations, pour qu'ils **se préparent**, à l'avance. Ensuite, on les supporte évidemment, s'ils ont des questions, et nous faisons les demandes de permis de travail, comme employeur. On prend tout ça en charge » (A3hr).

La répondante explique que la France et le Québec ont plusieurs ententes, en ce qui a trait à l'immigration. Cela tend à encourager les supérieurs hiérarchiques de son entreprise à recruter de ce pays. D'autant plus que la PME a un bureau à Toulouse, en France. Néanmoins, cela ne diminue en aucun temps, les délais d'acquisition du permis visé :

> « Entre la France et le Québec, il y a beaucoup d'ententes avec des permis. Le processus dure en fonction du type de permis. Il y a déjà le permis *jeune professionnel*, il y a des requis en termes d'âge, de diplôme d'expérience du candidat. Si la personne correspondante va aller vers ce type de permis, c'est plus facile, les délais sont plus courts : à peu près un mois, on a un permis de travail. Si celui-là n'es pas accessible, on va devoir faire un permis avec impact sur le marché du travail, de l'IMT. Et ça, c'est beaucoup plus long, ces derniers temps, où les délais sont autour de 3 mois demi et plus » (A3ir).

A3 poursuit en décrivant les principales alternatives utilisées pour recruter :

> « Pour recruter, nous faisions notre site carrière, nos abonnements à des sites d'emplois, comme *job Illico*, carrières emplois, *Indeed*, *LinkedIn* et notre réseau aussi, surtout quand il y a des postes pour lesquels j'ai du mal à trouver des profils. Je peux aussi envoyer des *mails* à mes employés et je vais dire que c'est ça, que je recherche. Est-ce que vous connaissez des gens ? N'hésitez pas à nous les référer ! Puis, c'est ça qui marche généralement, dans notre domaine » (A3jr).

A3 ajoute qu'elle et les membres de l'entreprise qui l'emploie, pourraient s'engager dans d'autres pratiques de recrutement :

> « Et essayer de participer plus à des événements. Il y a *Montréal International* qui organise des journées dans différents pays. Il y a notamment, à Paris, *les journées Québec*. On les a manquées, la dernière fois. Moi, je pense que ce sont des choses qu'il faut voir, par exemple. On participe aux journées carrière, les événements dans les écoles. Mais peut être, multiplier ces événements et la participation à ces événements, augmenter la visibilité et toucher plus de personnes. Au niveau international, je pense que c'est à moi d'aller dans les journées dans les zones qu'on cible » (A3kr).

En ce qui a trait à A4, il a fait son baccalauréat en ingénierie mécanique et aéronautique. Puis, une maîtrise en aérospatiale et un MBA. Le baccalauréat et la maîtrise en aérospatiale ont été produits en Angleterre à Brunel, une université à Londres. Quant au MBA, il l'a fait à l'Ile Maurice, son pays d'origine, à l'université de Maurice. Il y a rencontré un spécialiste en immigration. Il facilitait l'entrée des immigrants mauriciens, au Québec. A4 a commencé ses démarches à la fin 2012, a accédé à son visa et est arrivé en 2016, au Québec. Son emploi actuel est en aéronautique. « [C']est mon premier emploi en aéronautique. C'est pour ça quand je suis venu ici. Ça m'a quand même pris un an avant de trouver un travail. Parce qu'il y a beaucoup de démarches à faire auprès de l'Ordre des ingénieurs, des examens, des évaluations comparatives. Tout ça prend du temps : l'évaluation, je pense, ça prend 3 mois, les démarches avec l'ordre, ça prend deux mois, trois mois » (A4ar).

A4 témoigne de l'entente entre le Québec et l'Angleterre. En calculant le temps pris pour faire reconnaître ses acquis et ses compétences (RAC), 9 mois ont été nécessaires. A4 relate en outre, que le comité de main d'œuvre en aérospatiale (CAMAC), l'a beaucoup aidé, car cette organisation fournit jusqu'à 10% de subvention salariale. Ainsi, lorsqu'il a présenté la lettre de la CAMAQ, ses preuves de reconnaissance et son CV, les représentants de l'entreprise étaient vraiment contents. **Cet emploi correspond à son domaine d'études et à ses compétences**. Il raconte que son chef ingénieur a fait preuve de patience avec lui. « Le premier jour, quand je suis venu, il y avait le directeur des ressources humaines, qui lui ont expliqué exactement ce que l'entreprise attendait de lui, les projets en cours, comment atteindre les objectifs, les actions à poser » (A4br). Ses collègues lui demandaient, par exemple, quels logiciels il connaissait, et répondaient à ses questions. Un collègue prenait parfois du temps sur l'heure du lunch pour l'aider, pour lui montrer comment faire fonctionner un logiciel, par exemple. A4 confirme qu'à l'intérieur de cette entreprise qui l'emploie, montrer aux gens quoi faire systématiquement, constitue une pratique courante. Il apprécie le temps que les personnes prenaient pour répondre à

ses questions, lui donner des explications. Quant aux relations dans l'entreprise, il raconte comment les sorties facilitent l'intégration socioprofessionnelle :

> « On organise des sorties, on organise des jeux, des sports, le *foot*… Ici, nous sommes tous fans de *foot soccer,* on a organisé une fois, c'était bon, et on le fait presque chaque deux semaines. Même les filles, elles ne jouent pas, mais elles viennent nous regarder. Donc, c'est vraiment une petite équipe très dynamique qui se tient ensemble. Avec les autres employés, nous sommes une famille professionnelle » (A4cr).

En ce qui concerne sa conjointe, il raconte, à l'opposé de T10, B3, et B4, et à l'instar de B14, que « [p]our elle, c'était un peu plus facile de trouver du travail. Elle a trouvé du travail deux mois ou trois mois, après être arrivés au Québec. Elle a fait ses études à Maurice. Elle a fait ACCA *accountant*… en comptabilité. Mais, ils ont une entente avec l'Angleterre. Donc pour elle, c'était vraiment facile. Elle a eu la reconnaissance tout de suite. Je pense qu'elle avait fait la comparaison **avant** de venir ici. Dès qu'on a eu le visa, elle avait déjà commencé les démarches. Elle a eu la reconnaissance des diplômes de Maurice avec l'Angleterre, qui est reconnu ici » (A4dr).

Ainsi, A4 et sa conjointe ont bénéficié des passerelles ou des ententes entre l'Angleterre et le Québec. Il ajoute qu'elle n'est pas membre de l'Ordre des comptables parce qu'elle agit comme technicien comptable et que les organisations au Québec, acceptent cela. Elle effectue le travail de comptable, mais n'est pas membre de l'Ordre. Elle n'a pas eu à recommencer ses études.

A4 manifeste son incompréhension relativement au fait qu'en étant membre de l'Ordre des ingénieurs, les employeurs potentiels exigent en outre, l'évaluation comparative des diplômes. « Pourquoi une évaluation comparative quand l'Ordre des ingénieurs a déjà reconnu les compétences » (A4er) ? Il précise qu'il a obtenu son emploi actuel grâce à une organisation du Québec : SIMO-emplois[8]. Son agent avait fait d'excellentes recherches pour lui. Une des meilleurs, consistait à un poste dans une organisation paragouvernemental québécoise. Mais étant donné que son évaluation comparative des diplômes n'était pas faite, A4 a perdu cette opportunité d'emploi. Il saisit l'occasion pour exprimer une recommandation découlant de sa propre expérience :

> « Pour s'enregistrer à l'Ordre, je suis partie chez X, pour la préparation aux entrevues avec Y. Pour le CV avec Z, et pour les logiciels, avec une autre organisation. J'ai fait trois mois ici, 3 mois là-bas, trois mois là-bas, trois autres mois, là-bas. Quand je suis parti pour celui qui a fait mon design et tout, il

[8] Voir : https://simo-emplois.com/, consulté le 14 mars 2019

> me disait que quand j'ai un travail, ils sont récompensés par le Ministère, et c'est comme cela qu'ils reçoivent leur financement » (A4fr).

Il suggère qu'une seule organisation regroupe tous les services.

4.4. Synthèse des principaux dispositifs et pratiques de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention des immigrants qualifiés (RP et CC) au sein des entreprises et institutions qui les emploient, au Québec

En ce qui concerne les dispositifs et pratiques de gestion et d'intégration en entreprises, les concepts suivants émergent à plusieurs reprises. Les relations *politically correct* des québécois, soulignées surtout par A1, B1 et B2, consistent en des chocs culturels pour certaines personnes immigrantes, particulièrement pour les français. À noter que la majorité des répondants immigrants de cette étude se trouvent à être français (45%). La diversité des types de permis de travail, de visas, d'études, permis ouvert, permis fermé, est soulignée au sein des trois secteurs.

En aéronautique, il est souligné que les gestionnaires en ressources humaines font des pieds et des mains pour trouver le bon permis qui concordera avec l'employé recruté à l'international. En technologie, les ressources humaines tendent à s'occuper de cette composante incontournable de l'intégration. Quant au secteur biopharmaceutique, autant les entreprises que les immigrants, souvent français, investissent temps et énergie, à accéder à la précieuse composante. En ce qui concerne l'aéronautique, ce secteur se révèle agir à l'image du secteur technologique.

À noter que ces deux secteurs fonctionnent souvent, au recrutement contractuel, voire sous-contractuel (en technologies) selon les besoins des clients des entreprises investiguées. Seul, le secteur des technologies admet agir comme des chasseurs de tête pour « piquer » du personnel spécialisé en programmation et en architecture informatiques. Cependant, une représentante du secteur aéronautique, œuvrant en gestion des ressources humaines, planifie participer à davantage d'événements locaux et internationaux, spécialisés en recrutement international et organisés par divers organismes, comme Québec International ou Montréal International. Seul, le secteur biopharmaceutique admet recevoir 50 CV pour un seul poste !

D'ailleurs, beaucoup de latitude, à la lumière des propos issus de cette étude, confirment que des gestionnaires de ce secteur tendent à susciter la création de postes par une expertise unique et/ou spécifique. Des chercheurs, armés de maîtrise, de doctorat et de post-doctorat, occupent ces emplois. Il y a peu de doctorats en aéronautique et en technologie, tandis que peu d'emplois contractuels sont répertoriés en biopharmaceutique.

Les activités sociales sont mentionnées comme facilitant l'intégration socioprofessionnelle dans les trois secteurs. La préoccupation d'un emploi pour les personnes conjointes accompagnatrices des immigrants occupe surtout les gestionnaires des ressources humaines en technologies. Seulement deux de ces personnes ont été recensées comme ayant du succès dans cette démarche.

D'ailleurs la fiancée d'un répondant, francophone et canadienne d'origine, a obtenu un emploi grâce aux contacts de l'employeur de T6. Dans les trois cas, ce sont des emplois de qualité et qualifiés ! En ce qui concerne la démarche relationnelle dans le cadre du recrutement, elle émerge particulièrement, en outre, au sein de ce secteur.

Le fait que les relations hiérarchiques tendent davantage à être appliquées au Québec, selon « la pyramide aplatie [renversée] », se trouve fort apprécié par les répondants immigrants, voire même, cela contribuerait à ce que certains d'eux choisissent de travailler au sein de l'entreprise qui les emploie actuellement, ce qui favorise la rétention, voire même de vivre au Québec, à long terme.

En technologies, émerge en outre, un questionnement sur la ou les raisons déterminant le fait que plusieurs employeurs québécois d'origine veulent voir des diplômes québécois, en sus du document officiel, témoignant que la RAC a été produite, voire même d'un Ordre professionnel. Cela conduit vers un autre point mis en exergue par le même répondant, à savoir pourquoi ces employeurs manifestent un sentiment de peur envers le recrutement de personnes immigrantes.

Quatre-vingt-sept pourcents des personnes immigrantes répondantes de cette étude ont atteint leur « **emploi qualifié et de qualité** » (Boutinet, 2005 ; Asselin, 2014). La plupart de ces personnes ont obtenu cet emploi dans le cadre de leur deuxième, voire troisième emploi au Québec. Quelques-uns, quatre personnes, y ont accéder au premier emploi. Il s'agit d'emplois en biopharmaceutique, dont deux emplois de chercheurs. Les emplois sont davantage spécialisés dans ce domaine. Cela tend à expliquer pourquoi les répondants de ce secteur se disent plus souvent satisfaits, en général, que les autres. À noter que le seul secteur où les Ordres professionnels ont été abordés, consiste au secteur aéronautique où un chimiste a mentionné vouloir contacter son Ordre, éventuellement.

Comme dans la section présentant les facteurs de réussite de l'intégration socioprofessionnelle, la préparation **avant l**a venue au Québec, se trouve soulignée. À titre d'exemples, l'évaluation des acquis et des compétences (diplômes) l'identification d'un logement ou de logements à visiter, d'un emploi, de sites d'emplois en ligne, ou d'organismes communautaires, d'écoles, d'hôpitaux, de quartiers spécifiques, contribueraient au succès de l'intégration.

Les activités sociales et de jumelage en entreprises sont soulignées comme composantes de ce succès. Les premières activités ressortent au sein des trois secteurs. Enfin, la formation continue se révèle fort appréciée et environ 20% expriment leur déception de n'être pas payées selon leur expertise, souvent acquise dans leur pays d'origine. À souligner qu'en biopharmaceutique, deux personnes racontent faire confiance à leur

supérieur hiérarchique, que la situation se résorbera dans un futur proche. Dans les deux cas, il s'agit de la seule insatisfaction liée à l'emploi occupé.

5. Repérer les représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et comprendre leur évaluation des dispositifs et pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), et de gestion, dans les entreprises et organisations qui les emploient, au Québec

Le deuxième objectif de cette recherche, soit le repérage des représentations socioprofessionnelles, conduit vers le constat de similitude de ces représentations entre les secteurs étudiés. Cependant, la latitude de travail ou la liberté de travail, jaillit comme supérieure en biopharmaceutique, chez les chercheurs, notamment, comparativement aux autres secteurs. Les gestionnaires-propriétaires de ces entreprises apprécient l'expertise unique de ces chercheurs, et le fait qu'ils créent leur propre emploi.

5.1 Repérage des représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et interprétation de leur évaluation des dispositifs et des pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences, et de gestion, dans les entreprises et organisations du secteur des technologies

À l'instar d'autres répondants, T1 explique que les **relations interpersonnelles, et la qualité de vie**, diffèrent grandement entre la France et le Québec :

> « La différence entre mon ancien milieu de travail et celui du Québec, c'est plutôt dans les relations interpersonnelles. Il y a quand même un gros avantage. Je pense que tous les français pourront dire ça, mais moi, je le dis pour moi. Par rapport au même job que j'avais avant [en France], ici, la qualité, elle est dans le mélange entre la vie privée et la vie professionnelle. Il y a une qualité de vie par rapport à la situation de Directeur de services conseils, une qualité de vie par rapport à sa responsabilité. Ici, la pression est bien moindre par rapport à ce que j'avais dans mon pays. Voilà, en gros, je suis autour de 40 heures par semaine, ici. Dans mon pays, c'était 50 heures, voire plus, et je travaillais en plus, les *weekends,* et beaucoup de pression. Ici, honnêtement, c'est moins stressant, c'est un équilibre de vie qui est beaucoup plus intéressant. C'est vraiment une compensation. Et même si on n'a que quatre semaines de vacances alors que moi, j'en

> avais sept… c'est bien différent ! Parce que quand je finis à quatre heures, 5 heures, le soir, j'ai une autre vie. Alors qu'avant, je finissais à 8 heures le soir, puis j'étais beaucoup plus stressé. En termes de qualité de vie personnelle, beaucoup plus, oui. Les gens sont aussi agréables, moins stressés, moins agressifs. Ce genre de chose, pour moi, c'est une grosse différence et j'apprécie beaucoup cette partie-là» (T1av). Cependant, il souligne croire que la production, au Québec, ne se trouve pas optimisée. « Maintenant, la façon de travailler est différente, c'est aussi ce qui permet d'avoir cette sérénité, ce mode de fonctionnement que j'apprécie en disant qu'on est mieux on est moins stressé. Puis, par moment, j'ai un autre œil qui dit : bon, on n'optimise pas les choses, on n'est pas les plus productifs. Pour être plus productifs, ça amène plus de stress, plus de pression, et c'est ce que j'ai connu. Donc, c'est un mixte des deux puis, je suis très bien. Voilà » (T1bv). Il relate qu'il comprend que l'essentiel c'est de respecter les objectifs. « Tant qu'on est dans les objectifs, je dirais de la compagnie, de ce que nous donne le *manager,* moi, je l'interprète comme ça, ça va » (T1cv).

Quant aux relations avec la **hiérarchie,** le participant souligne, à l'instar de bien d'autres répondants, comment il apprécie les pratiques québécoises :

> « En termes de relations avec les employés et la hiérarchie, c'est beaucoup plus serein. Les choses sont plus sereines [au Québec]. Alors, c'est très intéressant. Moi, j'aime bien. Parce que d'abord, on accède à notre directeur général et autres, PDG, plus facilement, les *managers*, on peut se parler, le tutoiement casse beaucoup plus de choses par rapport au vouvoiement ou à un certain nombre de hiérarchies qu'on peut avoir en France. Donc, ici, c'est beaucoup plus ouvert, beaucoup plus intéressant. Moins hiérarchique, en fait. On est beaucoup moins hiérarchique, en disant : « euh, vous êtes tel patron, vous ne pouvez pas dire ça » (T1dv).

Cependant, il déplore comment les québécois transigent de manière ***politically correct*.** « La seule chose, c'est beaucoup plus polissé [au Québec]» (T1ev). Il avoue bien fonctionner dans ce système, autant avec les collègues qu'avec les patrons :

> « Je n'ai pas de souci. J'ai de bonne de relations de travail avec mes collaborateurs qu'avec mes directeurs. Je sais que ce n'est pas la même culture. J'ai peu de conflits de travail. C'est sûr que parfois on n'a pas les mêmes idées, les mêmes façons de faire, la même vision des choses, par ma culture, voilà. Mais, je les exprime, en tout cas, c'est écouté. Des fois, on me dit oui, des fois, non, puis, c'est comme ça, et il faut prendre dans la façon de fonctionner » (T1fv).

Le répondant souligne que le *politically correct* fait en sorte qu'on peut dire ce qu'on pense au travail, mais pas de n'importe quelle façon :

> « On peut se dire les choses. Mais, il faut savoir les dire. C'est-à-dire qu'on ne peut pas arriver…je fais une anecdote. Par exemple, en France, vous allez pouvoir dire : « ça ne marche pas ; c'est de la merde », sans être vulgaire pour dire ça, ça ne marche pas bien. Des choses négatives, mais c'est bien, des fois, de se le dire. Ici, on va beaucoup plus faire attention à une chose négative, il faut tourner ça dans un sens positif pour dire que ça demande des améliorations. C'est la façon de le dire » (T1gv).

Cela réfère aux concepts de cultures à **contextes « fort et faibles » (Hall, 1959).** T1 souligne qu'à ses yeux, le fait de travailler à Montréal lui offre cette vision du fonctionnement des relations de travail. « Mais, si j'étais à Chicoutimi, je ne sais pas comment ça serait. Puis je vous dis, ici, par rapport à Montréal. À Chicoutimi, ou à Sherbrooke, je ne sais où, peut-être, ce serait un peu différent » (T1hv). Il explique ce constat par le phénomène qu'il appelle : immigration sélective :

> « Je pense que c'est compliqué de parler d'intégration même si la société fait beaucoup d'efforts pour l'immigration. Elle en dépend. Elle en a besoin, elle fait beaucoup d'efforts. C'est quand même une immigration sélective, aussi. Ce n'est pas une immigration où les gens, enfin... C'est un peu différent de ce que je connais de l'immigration. Il y a beaucoup de choses qui sont faites » (T1iv).

T1, gestionnaire en ressources humaines, en services conseils du secteur technologique à Montréal, explique comment il sélectionne, entre autres, les immigrants dans le cadre de leur recrutement :

> « Pour les gens qui viennent d'Europe, Belgique, France et autres, ils sont là pour avoir une expérience. Puis ils vont repartir. Il y a une pénurie en informatique, c'est pareil en France. Là, je mets en garde, donc, les gens, ils viennent, mais ils peuvent repartir et trouver un emploi. C'est la même chose pour moi. Il y a donc un risque pour l'entreprise. C'est pour cela que je veux savoir si les gens sont intéressés à venir. Les français, je pose beaucoup de questions, ou certaines personnes, parce que c'est jamais évident de s'intégrer. Il ne faut pas rêver ! » (T1jv).

Il relativise les représentations du Québec des français, et l'inverse. Comme recruteur, T1 vérifie les attentes des français et il s'assure qu'ils savent que le Québec ne correspond pas toujours aux images qui leur ont été montrées, lorsqu'ils étaient en France. « Il y a eu des moments où c'était compliqué. Parce que pour les français, il y a quand même beaucoup de Français qui rentrent après quelques années » (T1kv). Selon les dires de T9, gestionnaire dans une multinationale en technologies dans la ville de Québec, la pénurie de personnel spécialisé dans ce secteur pourrait, à ses yeux, s'expliciter entre autres, par le fait qu' « [a]près 5 ans, 1 français sur 2 retourne en France [tous les domaines confondus] » (T9ao). T1 explicite pourquoi il investigue davantage les français d'origine, avant de les engager, au Québec :

> « Donc, on n'est pas là parce que ça se passe mal en France. Parce qu'en images, c'est qu'il y a beaucoup de québécois qui se disent que ça se passe mal en France. Oui. C'est tendu en France. Mais pas dans mon domaine, là [technologies informatiques]. Il y a plein d'emplois, en France. Pour d'autres choses, oui, le climat est un peu plus tendu, mais pas en informatique. Il y a de fausses images, ici. Moi je tempère beaucoup les gens. Les québécois ont une fausse image de la France et des fois, je tempère les français qui ont de fausses images, et qui disent : ici, on arrive et on trouve tout. Et oui, les québécois ont les bras ouverts pour vous accueillir. Mais il faut travailler. Il faut trouver l'emploi. Tout n'est pas rose non plus » (T1lv).

Quant à T2, il raconte comment il a intégré ses premiers emplois, avant l'actuel, au Québec, comme programmeur informatique. Il raconte les difficultés d'intégration, engendrées par les collègues, et dues à la compétition féroce :

> « Pour eux [les ingénieurs québécois déjà sur place], c'est le temps que vous passez à travailler avec un *framework* [cadre ou programme ou logiciel informatique] qui fait que vous êtes bon. Toutefois, il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui utilisent le même *framework*. Donc, quand on vous embauche, vous n'êtes pas bon, ailleurs. Donc, ils [les collègues et dirigeants de l'entreprise qui vous recrute] sont bloqués sur la technologie. Donc, quand ils voient un autre ingénieur [étranger] qui arrive, ils [les ingénieurs québécois déjà sur place] ne veulent pas l'intégrer [le nouvel ingénieur immigrant] tout de suite parce qu'ils se disent que tu vas venir prendre leur place. Ça, c'est un problème que les ingénieurs étrangers ont, au Québec, ici » (T2av).

Il explicite la compétition importante du marché en ingénierie informatique :

> « Un autre critère qui est important pour les ingénieurs informatiques, les applications [informatiques]. Quand je fais deux ou trois ans, j'apprends beaucoup et je peux aller développer le [même] concept, ailleurs. […] Parce que après, je dois pouvoir revendre ça, ailleurs. […] Si tu travailles et que tu fais quelque chose que les gens n'utilisent pas partout, on ne peut pas te placer. Spécifiquement, dans le domaine technologique, il faut être sûr que les entreprises intègrent les nouveaux développements technologiques. Cela doit permettre d'attirer les ingénieurs pour travailler dessus, car ces derniers y trouveront aussi leur compte» (T2bv).

En ce qui concerne les conflits en milieu de travail, T2, programmeur informatique dans une entreprise montréalaise, raconte comment il évite les **malentendus interculturels** en contexte québécois :

> « Quand tu dis, par exemple, allons dans cette direction, ils vont dire : « qui il est pour dire qu'on va aller là »? Toutefois, après, il irait dans la direction

> dont je parlais tantôt. Mais quand c'est comme ça, moi, j'ai appris, après des années vécues au Québec, que quand tu arrives dans l'entreprise, si tu sais quelque chose, tu n'as pas besoin de montrer que tu sais. Donc, tu caches ce que tu sais, juste pour garder mon job, puisque j'ai besoin d'argent pour payer la garderie de mon enfant. J'ai appris que ce n'est pas tout ce que les yeux voient que la bouche doit dire En entreprise [au Québec], tu n'as pas besoin de faire savoir ce que tu sais. Actuellement, je travaille sur ce que je veux, comme je veux. Et, c'est tant pis pour les autres ! Maintenant, j'ai appris à penser à moi ! » (T2cv)

En ce qui concerneT3, intégratrice SQL/Linux à Montréal, elle relate sa vision des **relations interpersonnelles** au Québec, surtout en ce qui a trait aux conflits en milieu de travail :

> « Moi, je pense que pour un immigrant, une personne qui vient d'arriver, tu dois au moins éviter les rapports conflictuels. Je ne pense pas que la raison te reviendrait à 100%, là. Il ya des choses, tu essaies de passer là-dessus. Parce que, il y a des projets….Tu sens que tu as de meilleures idées, et pour d'autres choses, tu sens déjà que ce ne sont pas tes idées qui vont être retenues » (T3lv).

À l'instar de T2, la répondante T3, préfère adopter une attitude discrète, du moins au début de l'intégration. Elle explique qu'elle doit bien distinguer à qui elle peut se référer. « Dans le travail, il y a une catégorie de personnes qui vont librement partager avec toi. Ce n'est pas qu'ils vont venir vers toi. Mais si tu vas vers eux, ils vont accepter de partager avec toi. Mais, il y en a, qui vont te montrer, tu sens la froideur chez eux. Il y en a qui t'aident. Si tu leur demandes de t'aider, ils vont t'aider » (T3mv).

T3 relativise sa vision du Québec, quant aux droits de la personne et à la sécurité :

> « Je ne sais pas comment trouver le juste milieu pour comprendre la société Québécoise. Il y a de très bonnes choses, ici. Comme au niveau des droits individuels, je sens que quand je marche dans la rue, je n'ai plus cette peur que j'avais si je rentre très tard [en Haïti]. Ça, c'est bien parce que j'avais peur dès que l'obscurité commence à s'annoncer en Haïti. Je ne devrais pas être dans les rues toute seule, comme

> femme... car je risque de me faire non respecter. Ici [au Québec], il n'y a pas ça et moi, c'est ce que j'aime. C'est ce qui me porte à rester ici, davantage, c'est le respect des **droits individuels et la question de sécurité** » (T3nv).

En Haïti, la prostitution en milieu de travail, fait rage. Étant donné que le taux de chômage se trouve catastrophique, dès qu'un supérieur hiérarchique veut des relations sexuelles avec une personne haïtienne, elle doit consentir sous peine de perdre son emploi. En outre, le sentiment de sécurité, pour une femme, dès la nuit tombée, vers 18h30 tous les soirs, s'évanouit puisqu'à tout moment, dans les rues, la criminalité fait rage. En particulier, dans la capitale, Port-au Prince.

Ainsi, T3 se sent en sécurité à Montréal. Et si une personne ayant un poste hiérarchique la menace, elle sait qu'au Québec, elle peut se rabattre vers la Commission des droits du travail en vue de conserver son emploi, ou tout au moins, tenter de se défendre. « Et là aussi, je sais que si dans mon emploi, il arrive à un niveau où je ne peux pas… je vais me référer à telle institution pour porter des plaintes, mais je sais qu'il y a un endroit, je peux porter des plaintes […] Il y a beaucoup de jours, je pense retourner en Haïti. Mais, comme je le dis, le respect des droits de la personne [la retient à Montréal] » (T3ov).

En termes de relations de travail, T4, analyste d'origine malienne, élabore sur son expérience. Elle relate le phénomène de **malentendus interculturels** sémantiques (Bleton, 2005 ; Asselin 2008 ; 2014), en plus du fait que le processus d'intégration demande énormément, en ce qui concerne les investissements en temps et énergie. Ainsi, la charge cognitive tend à augmenter et ainsi, peut se manifester par une attitude différente de celle adoptée habituellement par l'individu (Vienneau, 2005 ; 2011 ; 2017 ; Chanquoy, Tricot et Swellwer, 2007) :

> « Ça se passe assez bien chez l'entreprise 2, je n'ai pas de difficultés. Tout semble normal. Je n'ai pas actuellement de difficultés avec le superviseur. Il y avait eu quelques conflits avec le superviseur, qui est aussi issu de l'immigration. Mais, c'est juste parce qu'il y avait eu des malentendus sur des jeux de mots, de petites choses comme ça. Parfois aussi, je ne sais pas si seulement moi… parfois on a tendance a ne pas prendre la critique parce qu'on a [mis] trop d'efforts sur soi pour être performants, pour être à la hauteur, qu'on supporte mal la critique. Et puis, on a cette dignité qu'on ne veut pas qu'on soit jugé, d'une certaine manière. Donc, parfois, ça m'a amenée à être un peu trop susceptible par rapport à certaines choses qu'il a dites ou faites. Mais à par ça, je pense que cela aurait été partout, pareil » (T4hv).

En ce qui concerne le processus d'intégration, Berry et Sam (1997) en considèrent trois étapes : l'acculturation psychologique ou les processus de changements comportementaux, *behavioural shifts* (Berry, 1980), l'adaptation psychologique ou la modification des représentations sociales, *acculturative stress* (ibid), et l'adaptation socioculturelle ou les modifications communicationnelles, relationnelles et de négociation, toutes enracinées dans la nouvelle réalité (Berry, 2010).

Ces processus se réalisent en expérimentant des chocs culturels (Oberg, 1960 ; Cohen-Émerique, 1984). Berry (2006, p. 293) précise que les stratégies d'adaptation à ces chocs varient d'un individu à l'autre. Les représentations des événements déclenchent les chocs, et ces derniers permettent au nouvel arrivant de rejeter ou de relever le défi du « ré-apprentissage », lié à l'acquisition de nouvelles représentations, de nouvelles visions du monde. Il accepte ou non, de modifier sa vision des choses pour s'adapter et s'intégrer dans son nouvel environnement (Zaharna, 1989).

Quant aux **conflits ou relations interpersonnelles**, T4 raconte son expérience dans le cadre même où elle travaille, actuellement :

> « Je n'ai pas eu grandes difficultés. Mais, il y des moments où ce n'est pas facile. Ça c'est sûr. Surtout au début. J'ai intégré une équipe où il y avait deux séniors et c'était relativement une nouvelle équipe composée d'autres personnes venues d'autres départements.et c'est des personnes qui avaient beaucoup d'expérience dans la boite. Donc, il y avait un peu ce conflit, qu'on appelle ça, une dynamique qui n'existait pas encore. C'était deux personnes qui étaient là, qui étaient à l'aise avec l'application et tout. Puis tout d'un coup, l'équipe grandit avec de nouvelles personnes. Donc, au départ, il y avait ce *clash*, au départ. Ces personnes ne voulaient pas partager ou se sentaient menacées ou inconsciemment. Mais, ça a duré quelque mois. Puis, il y a eu d'autres personnes, après moi. Puis, maintenant, ça s'est régularisé » (T4iv).

Elle raconte que parfois elle a l'impression de se perdre dans son identité, qu'elle « n'est ni africaine, ni québécoise ». Elle est tout ce qu'elle a vécu et ce qu'elle vit. Elle transporte les deux nationalités. « Mais, je fais des choses, je vais par exemple, aller en vacances, ramener des cadeaux aux collègues, même si eux, ils ne feront jamais ça. C'est l'africaine en moi, qui fait ça. Donc, peu importe, je continue à assumer mon identité, malgré tout » (T4jv). Ses propos rappellent ceux de T11, originaire des Philippines, qui racontait (T11eo) offrir des cadeaux à ses collègues de travail au Québec, même si eux, n'appliquaient pas cette pratique. D'ailleurs, T4 songe à retourner en Afrique, un jour. « C'est sûr qu'il y a des aspects de la vie ici, que j'aime. Des aspects de la vie là-bas, que j'aime. Maintenant,

la différence, ça va être les inconvénients là-bas et les inconvénients ici, et les comparer. Mais, c'est sûr, qu'à un moment donné, j'aimerais y retourner. Si ce n'est pas dans mon pays, mais en Afrique de l'Ouest » (T4kv).

En ce qui concerneT5, il explique que dans la multinationale spécialisée en jeux vidéos et cinéma, qui l'emploie à Québec, les employés et les dirigeants ne discutent jamais de religions. Chacun est tolérant parce que, selon lui, le point commun qui unit ces personnes, c'est la créativité, c'est l'industrie artistique. L'enthousiasme, la fascination, voire la passion, unissent, aux yeux de T5, scénariste de jeux vidéos, les personnes œuvrant au sein de cette multinationale. Chaque personne qui y travaille se sent comme une partie importante du succès de cette entreprise.

Quant à T6, allemand d'origine et collègue de T5, il se dit fort heureux à Québec. Il est heureux dans son travail, avec sa conjointe, son chien et ses chats. De plus, sa conjointe, canadienne et francophone, se trouve en outre, heureuse à Québec

En ce qui a trait à T7, française d'origine, elle raconte, à l'instar de T1, T38, B1, B2, B5, B6, B8, B9, B14 et B15, que « [l]'excellent réseau des français au Québec…et il y a 30 nationalités différentes au Québec… Le **réseau** fait beaucoup [pour l'intégration]» (T7gv).

D'ailleurs, elle expose sa vision de la diversité avec empressement : « […] c'est positif…la diversité enrichit…Les différences, c'est positif…Je suis très ouverte sur l'international…Je me sens bien dans ce contexte… Je trouve qu'il y a l'ouverture d'esprit au Québec » (T7hv)

Elle relate les pratiques relationnelles liées à la hiérarchie, très différentes au Québec, de la France :

> « Ici, les rapports avec la hiérarchie sont très différentes… En France, on vouvoie… Je me suis sentie bien intégrée tout de suite à mon arrivée…En France, on est cloisonnés dans son coin…Chez l'entreprise 3, l'accueil est excellent… Dans les réunions, ici, on peut revenir sur des points de la réunion… Moins de rigueur…C'est plus libre… On donne ses points, mais on peut parler d'autres sujets, de tout et de rien, puis recibler sur la réunion. C'est plus léger et cela fait du bien. On a besoin de détente […] En France, on a un plan de réunion…et on le suit… sans aparté… on ne dépasse pas le plan… très rigoureux… les rapports sont différents […] J'aime la rigueur, le suivi, le lien… Ne jamais perdre les informations, les rencontres… Ici, c'est plus difficile, car étant plus en interactions [dans les réunions], cela demande davantage d'implication personnelle, mais l'attraction des employés dans le recrutement est supérieur… Cela demande plus de temps et d'engagement personnel» (T7iv).

Dans le cadre de son premier emploi, au Québec, avant celui qu'elle occupe maintenant, elle raconte certaines pratiques liées au travail, découvertes au Québec, jamais mises en œuvre en France, à sa connaissance. « C'était très humain. On prenait un café ensemble le matin. On ne fait jamais cela en France. On ne met pas sa tasse de café sur le bureau, en France, et on ne quitte pas à 16 heures, en France […] Au final, je travaille le même nombre d'heures qu'en France, mais réparties autrement. En France, tu ne peux travailler chez toi, donc tu quittes beaucoup plus tard qu'à 18h ! »(T7jv)

Quant aux types de renseignements dont les nouveaux arrivants ont besoin, T7 relate ceux fournis aux nouveaux employés au sein de la multinationale spécialisée en services informatiques où elle travaille, dans la ville de Québec :

> « Si je ne connais pas le Québec, il faut connaître le fonctionnement des écoles, les *cursus*, tout ce qui a trait à la scolarité…Les gens veulent avoir une bonne école pour leurs enfants, et les logements, que veut dire 3 et ½? Et le fonctionnement des assurances ? Ils ne comprennent pas pourquoi on achète une assurance pour le condo, et puis, ils veulent savoir ce qu'est un REER, et ils ne connaissent pas le concept d'assurances collectives ! Ils ne savent pas ce qu'est la RAMQ, ni comment fonctionne le système de la santé. Il faut se renseigner, sinon ça devient très difficile ! Quel formulaire il faut compléter » ? (T7kv). Bref, selon elle, il s'agit d'un encadrement sur *comment vivre au Québec.* En effet, les nouveaux arrivants se posent plusieurs questions, selon elle. Quels sont les priorités ? Comment fonctionnent les institutions scolaires et de la santé ? Il y en a qui font des démarches de la France, mais arrivés au Québec, ils sont perdus. Certains africains ignorent quels vêtements porter. Ils ne savent pas à quel endroit acheter des bottes, un habit de neige. Qu'est ce qu'un habit de neige » ? (T7lv)

T7 poursuit en relatant l'impact des **malentendus interculturels sémantiques** dans le cadre du processus d'intégration : « par exemple : c'est écœurant ! En France, c'est mauvais ! Ici, c'est excellent ! Il faut s'adapter ! Cela peut déstabiliser, les premières fois » (T7mv). En revanche, elle souligne sa vision positive du Québec, quant à son évolution personnelle et professionnelle. « Ici, tout est possible pour moi, plus qu'en France ! Ici, je peux créer mon entreprise ! Ici, on peut développer des projets porteurs, on peut apporter ici des idées d'Europe qu'on n'a pas encore ici ! Mon intégration, ici, est en évolution à tous les niveaux ! » (T7nv) Elle enchaîne en expliquant comment les idées issues de la France peuvent apporter au Québec, et vice-versa. « Ce ne sont pas les mêmes idées.

C’est comme un vase communiquant. Certaines [idées] d’ici vont pouvoir être amenées en France, et d’autres idées, sur d’autres domaines, pourront être amenées ici…Prendre le meilleur des deux mondes et les jumeler ! » (T7ov). D’ailleurs, elle souligne que si elle reste attachée à son pays d’origine, elle opte pour la sécurité du Québec. Un peu comme T4, d’origine haïtienne :

> « On a un attachement à notre pays d’origine…Y retourner vivre, quand on va dans son pays, on idéalise son pays. C’est normal, mais y retourner vivre, c’est différent. Le Québec a une qualité de vie. On a envie de se dire qu’un jour en entrera, mais où ? C’est une nostalgie. Au Québec, il y a le froid, mais comment retourner vivre en France ? Ma fille pourra t elle sortir dans la rue, en sécurité ? Pourra t on avoir notre maison ? C’est matériel, mais il y a la qualité de vie [sécurité] » (T7pv).

Quant à T8, d’origine brésilienne, il relate certaines pratiques appliquées dans son milieu de travail au Québec. Jamais, il n’a vu ces pratiques au Brésil. « Par exemple, les gens mangent sur leur bureau. Moi, je mangeais toujours au resto. Aujourd’hui je peux manger à mon bureau » ! (T8bv). Il se joint à bien d’autres répondants à cette étude, en relatant sa vision de la hiérarchie au Québec, comparativement à celle appliquée dans son pays d’origine :

> « La hiérarchie. C’est beaucoup plus lourd au Brésil, les brésiliens sont plus généralistes au travail. On fait d’autres tâches que les nôtres, s’il le faut. Les québécois ne font que leurs tâches ! Notre marché fonctionne comme ça […] On est spécialisés, mais si on a besoin de faire d’autres tâches [au Brésil], on les fait ! Les québécois disent plutôt : « ce n’est pas ma tâche, je ne la fais pas ! » C’est correct. C’est différent » (T8cv).

Il ajoute que le concept de hiérarchie appliqué au Québec, lui plaît davantage que celui appliqué au Brésil. « J’ai jamais aimé la hiérarchie lourde, ça n’aide pas le travail des gens. Je voulais une hiérarchie moins lourde. Ici, c’est l’idéal comme hiérarchie » (T8dv). À ce propos, Hofstede (1997) définit ainsi, le concept de distance hiérarchique: “Power distance refers to the extent to which less powerful members expect and accept unequal power distribution within a culture”.

En ce qui concerne T10, d’origine Colombienne, il relate qu’en « […] en Colombie, ce n’est pas facile. J’ai gardé mon poste pendant 8 ans, mais 800 personnes attendaient

pour me remplacer ! » (T10cv). Il renchérit à quel point le contexte en Colombie s'avérait très difficile à vivre :

> « Ici, [au Québec], c'est plein d'opportunités. Quand j'ai vu le processus d'immigration à l'université en Colombie, j'ai vu que ce n'était pas le meilleur pour le travail. Alors, j'ai commencé à consulter un organisme pour 13000$, mais j'étais étudiant…Après mon baccalauréat, j'ai réussi à avoir une job, payé au dernier échelon. Il n'y avait pas d'autres possibilités et il y avait corruption, narcotrafiquants. Donc, je voulais partir […] Ici, c'est plein d'opportunités, je peux devenir comptable agrée, je peux étudier, etc. On peut faire n'importe quoi ici ! » (T10dv).

Il précise qu'en Colombie, « […] on fait de l'*overtime*, et on est pas payés. Ici, il y a toujours du travail. En Colombie, un propriétaire nous appelle, il nous dit qu'il veut un rapport de ma part pour demain matin 8h00, et on n'a pas le choix. C'est la faute du système. Parfois, il faut travailler la nuit, le privé, en Colombie, c'est comme ça. C'était très stressant. Donc, ici, le stress est petit » (T10ev).

Quant à T11, des Philippines, elle raconte que sa mère avait bien peur que sa fille souffre, au Québec. Elle y venait pour rejoindre le Québécois qu'elle avait épousé aux Philippines. Elle avait rencontré ce Québécois sur Internet. « […] j'ai dit à ma mère que je reviendrais aux Philippines [si j'avais des problèmes]. Je suis intelligente, elle me fait confiance » (T11ev). T11 considère que les immigrants ont besoin d'aide. Ainsi, elle souhaite finir son doctorat à l'ÉNAP et travailler auprès des immigrants. Elle explique sa vision : « […] l'immigrant, c'est un phénomène, il faut le soutenir, il faut faire une campagne de promotion des immigrants. Trente-cinq (35%) de la population [québécoise] vieillit. Si cette population arrête de travailler, personne ne va payer pour les plus vieux. Il [faut] faire une campagne [de publicité] » (T11fv).

Elle souligne qu'elle croit que le concept de diversité ethnoculturelle gagne à être diffusé, étant donné que l'homogénéité tend à être davantage répandue dans les milieux de travail. « Dans la Fonction publique, je remarque qu'à la cafétéria, les Noirs mangent avec les Noirs…Les québécois, avec les québécois » (T11gv).

5.2 Repérage des représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et compréhension de leur évaluation des dispositifs et des pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences, et de gestion, dans les entreprises et organisations du secteur biopharmaceutique

B1, d'origine française, raconte, comment de simples **malentendus interculturels** peuvent surgir dans le quotidien. « Quand j'allais chercher ma fille à la garderie, je saluais les gens…Ils ne me répondaient pas…Et puis le lendemain, ils me parlaient…Je ne savais plus quoi penser ! C'était vraiment pénible. On me disait que c'était peut-être parce que c'est St-Sauveur ! Que c'était mieux là-haut ! [Haute-Ville]. Je me disais : mais comment on fait pour se connaître, si on se dit bonjour seulement quand on se connaît » ? (B1hv) Elle raconte qu'à l'inverse de son premier emploi au Québec, elle s'est dit :

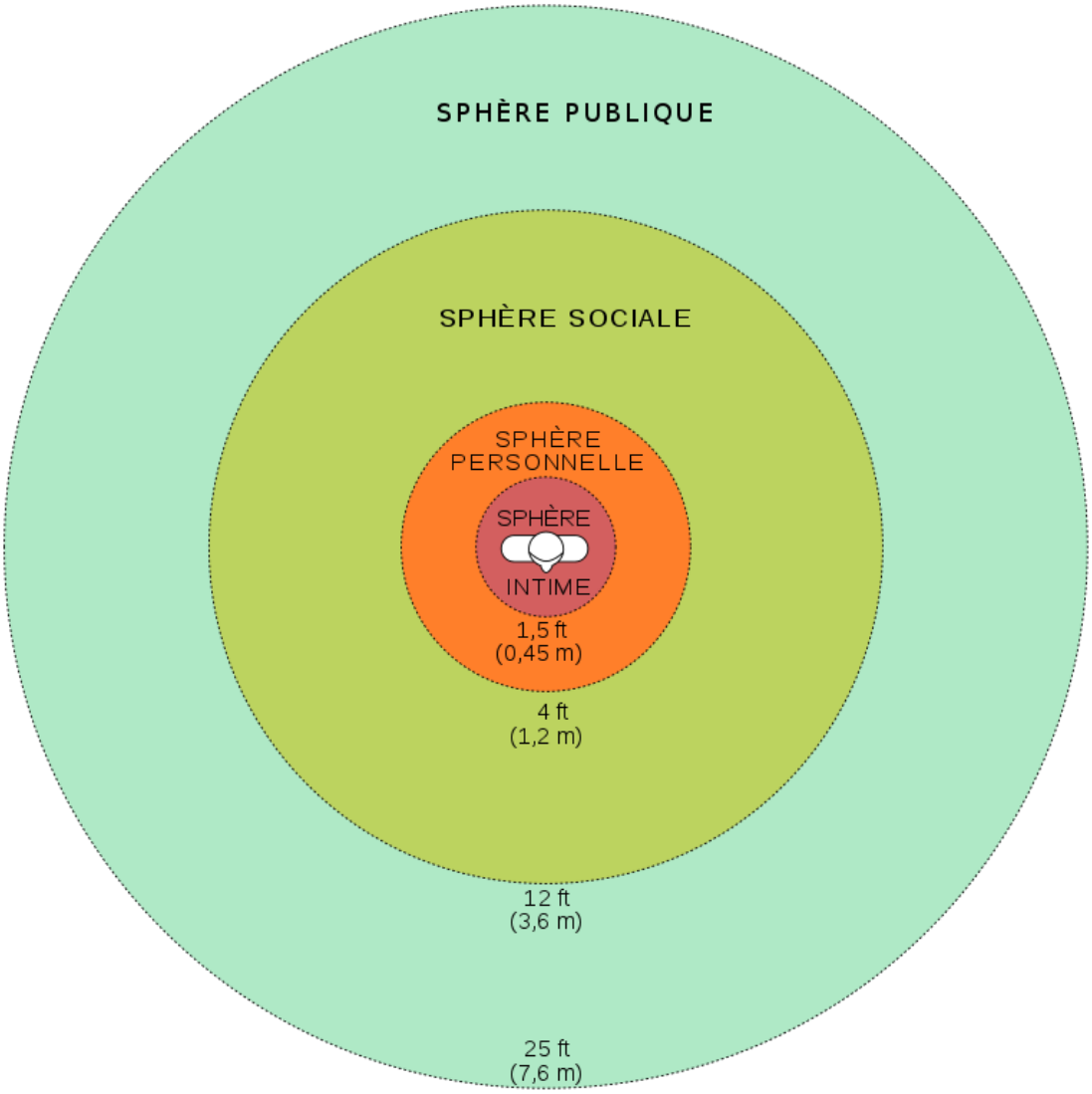
> « B1, tu vas parler aux gens ! Je me suis dis que je ne vais pas recommencer comme dans l'autre entreprise [s'isoler]. Ici [dans l'entreprise biopharmaceutique numéro 5 de la ville de Québec], les gens sont pratiquement tous nouveaux…Ils n'osent pas trop…Ils sont comme toi…Tu vas prendre ton courage à deux mains et tu vas parler aux gens…C'est ce que j'ai fait…J'ai parlé aux gens…Deux autres filles sont arrivées en même temps que moi…Dans la culture québécoise, ils parlent aux gens, puis le lendemain, ils parlent pas…C'est comme ça…je me force à parler, à table. En général, tout le monde parle » (B1iv).

Elle raconte qu'elle apprécie bien le fait qu'au Québec, on ne fasse pas la bise. « Les gens sont plus distants, ici. Pas de bises, pas de serrages de mains. C'est bien, ça ! Je prends ces avantages. Suis bien contente » (B1jv).

Le concept de proxémie d'Hall (1967) émerge, ainsi. L'auteur postule que la culture influence la structuration et l'utilisation de l'espace, comme la distance physique que les individus gardent dans le cadre de leurs interactions quotidiennes (Hall, 1984).

Figure 1 : Diagramme des sphères proxémiques d'après Hall (1978)

(Extrait de https://fr.wikipedia.org/wiki/Prox%C3%A9mie#/media/File:Personal_Space_fr_2.svg, le 15 mars 2019)



Comme plusieurs de ses collègues du secteur biopharmaceutique, ou de répondants en technologies, B1 insiste sur la **distance hiérarchique**, beaucoup plus étroite au Québec. « Oui, le tutoiement, j'ai encore du mal… Le rapport avec le supérieur, c'est très différent…Je ne peux pas, sinon, je parle normalement, mais le « vous » sort naturellement […] Ici, notre supérieur, c'est un Vice-président. Il est moins accessible. Il y a un technicien qui nous chapeaute, mais c'est plutôt lui qui vient nous voir une fois par semaine. C'est une entreprise très sympathique » (B1jv).

Par ailleurs, la répondante raconte qu' « […] en France, on dit ce qu'on pense. Ici, les gens n'osent pas parler. Ils ont peur, on dirait. Ils prennent des gants blancs. Rien n'avance » (B1kv).

Tout en soulignant que le tutoiement est de mise au Québec, B1 note le fait que les gens n'osent pas tout se dire. D'ailleurs, cela converge vers le concept de *politically correct*, appliqué au Québec, et souligné particulièrement, par T1. Ainsi, B1 attire l'attention sur l'absence de conflits, au Québec :

> « Ici, au Québec, il n'y a pas de conflits. En France, par exemple, un collègue m'énervait. Je lui ai dit calmement. Je vais en face de lui. Je ne parle pas à son chef. Je lui parle en face à face. C'est mieux. Ici, je ne sais pas s'il y a eu un conflit ! Ici, il ne faut pas brusquer personne. Quelqu'un m'a dit de ne pas brusquer personne. Mais, derrière, il grogne ! […] En cas de conflit en milieu de travail, elle explique « [qu'elle] parle face à face avec la personne, calmement » (B1kv).

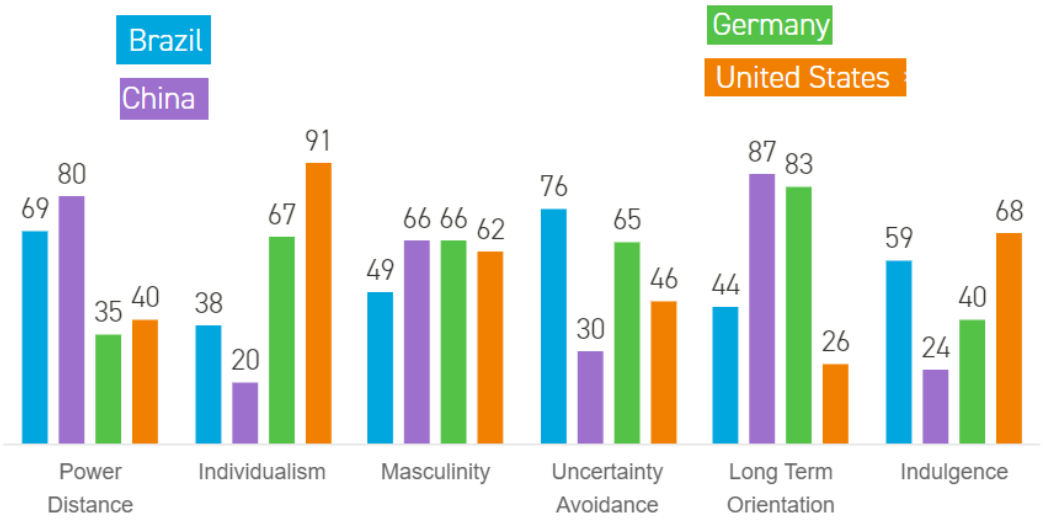
Elle renchérit : « […] puis ici [au Québec], les gens disent oui, pour nous faire plaisir » (B1lv). D'ailleurs, Hall (1976) élabore sa typologie sur les phénomènes cultuels, relatifs à la communication non-verbale. La communication se trouve directe, en France : « [o]ui, les gens ne veulent pas nous froisser, mais… » (B1mv).

Quant à Hall (1959), l'auteur amène ses concepts de *high and low contexts* en communication interculturelle. À cet effet, Hall et Trager (1984, p. 224-225) élaborent la *carte de la culture*. Cette dernière illustre, en deux dimensions, près d'une centaine de codes de communication non-verbaux, triangulés par les systèmes de communication primaires, et leurs adjectifs équivalents. « *En sus de ce que nous exprimons verbalement, nos sensations réelles s'extériorisent constamment par un langage sans parole, le langage du comportement* » (Hall, 1984). Cette carte tend à illustrer les prémisses des « contextes forts et faibles » de communication, ainsi que celles liées au concept de distance hiérarchique, *power distance*, d'Hofstede[9] (1980 ; 1997 ; 1998 ; 2001 ; 2002 ; 2005 ; 2010), réputé pour son modèle des six (6) dimensions culturelles (v. fig. 2, ci-dessous). L'auteur présente son outil de comparaison des pays, selon ces dimensions. La mesure de la distance hiérarchique au Canada[10] indique 39. Quant à celle de la France, elle marque 68 ! Si on ajoute le Brésil, la mesure augmente à 69, dans le cas de la Colombie, à 67, et de la Chine : 80 ! Selon cet outil, une chinoise (B13), et un brésilien (T8), qui affirment que les relations hiérarchiques sont appliquées différemment au Canada (Québec), qu'à l'intérieur de leur pays d'origine, montre une certaine cohérence, selon la figure 2, ci-dessous.

[9] Voir : https://www.hofstede-insights.com/about-us/about-geert-hofstede/, consulté le 14 mars 2019.
[10] Voir : https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/, consulté le 14 mars 2019.

Ainsi, le répondant (T6), originaire d'Allemagne, dont l'indice de distance hiérarchique s'élève à 35, n'aborde guère le concept de hiérarchie, *power distance*, dans le cadre de cette étude, étant donné que l'indice du Canada s'élève à 39.

Figure 2 : Théorie des dimensions culturelles d'Hofstede (1980). Comparaison de 4 pays : États-Unis, Chine, Allemagne et Brésil selon les six dimensions



D'ailleurs, Hall (1984, p. 17) tente d'expliquer à ses compatriotes, américains, pourquoi ils éprouvent autant de difficulté dans leurs relations internationales. « J'espère que l'étude de la culture inconsciente (microculture) sera poursuivie et encouragée ailleurs dans le monde, parce que l'avenir de l'espèce humaine réside dans le maintien de sa diversité et dans l'effort pour la faire tourner, cette diversité, à son avantage ». **La culture inconsciente ou non-verbale**, propre à chacune, doit être connue de chacun des individus y appartenant pour être capable d'interagir avec les membres des autres cultures, individuellement, collectivement, voire même dans le cadre des relations internationales, politiques et économiques, selon l'auteur. Le succès de ces relations dépend de cette connaissance et de l'interprétation interculturelle, bonne ou mauvaise.

Ce phénomène se lie aux **malentendus interculturels**, émergeant de l'inconnu. Or, si « […] la vie s'arrête lorsque la peur de l'inconnu est plus forte que l'élan » (Aggoune, s/d), l'évolution pourrait s'effacer. Par exemple, B1 raconte comment certains québécois réagissent lorsqu'ils apprennent qu'elle et sa famille vivent à Québec :

> «[certains québécois] changent de discours quand on leur dit qu'on habite ici… Ils nous voient comme des envahisseurs… Je pense qu'on leur fait peur… Certains français sont condescendants et prétendent

> détenir la vérité, qu'on a le « bon » parler français, et ils disent qu'en France, c'est ainsi, c'est mieux… Les québécois en ont assez de se faire montrer les choses, mais je ne suis pas parisienne… Je ne suis pas comme ça, et je leur dis! » (B1mv)

Certains **préjugés** contaminent les sociétés dites, d'accueil. D'ailleurs, B1 avoue remarquer « […] que les gens qui ont voyagé sont beaucoup plus ouverts… » (B1nv). Néanmoins, elle réfute l'idée de retourner en France « […] à cause du chômage… quand on est en France dans une entreprise, on garde sa place pour payer la voiture, l'hypothèque…Et les gens sont aigris dans un emploi qu'ils n'aiment pas…Y'a une mauvaise ambiance…et puis les attentats…On est bien au Québec » (B1pv). Elle réfère au sentiment de sécurité, à l'instar de T4. Quant à son intégration, elle exprime sur le fait « [d]'être tolérant [envers les québécois]… On n'est pas les cousins… C'est pas la France, ici…De comprendre les québécois…Les québécois n'aiment pas les cousins… Pour les québécois, la moitié t'aime, et la moitié ne t'aime pas » (B1qv).

Elle illustre son propos par cet exemple : « [je] connais un français qui vit au Québec, qui ramène une valise de biscuits français, chaque fois qu'il va en France… Il y a de bons biscuits au Québec… Il y a des biscuits qui goûtent presque comme certains de France : « cherche-les » ! Il faut s'habituer à notre nouvelle vie…C'est vrai que quand on attend 5 heures à l'urgence… Bon, on peut toujours critiquer » (B1rv) !

Elle vise à apprendre à vivre comme les québécois, et ainsi, poursuit dans ce sens : « Je pense que les gens qui viennent des pays où il y a guerre et qui reçoivent leur citoyenneté canadienne, sont heureux, car le pays leur a sauvé la vie »! (B1sv). Elle spécifie que le sentiment de reconnaissance envers son nouveau pays, facilite son intégration.

En ce qui concerne B2, originaire de la France, comme sa collègue de travail, B1, elle remarque que le marché du travail québécois tend à ressembler à celui de la France. Elle explique qu'elle perçoit ce phénomène « [par les affichages de postes publiés…ça devient de plus en plus cloisonnés… précisés… Y'a deux ans, les offres étaient beaucoup plus vagues [au Québec]… Je les regardais de la France, car cela faisait partie de notre **projet d'immigration** » (B2jv) Elle relate que dans les offres d'emplois qu'elle a parcourues, « […] c'était souvent écrit *: perspective d'évolution*, et les offres étaient beaucoup plus vagues. Maintenant, ce n'est plus écrit : *perspective d'évolution*, et c'est beaucoup plus précis, avec diplôme précis. Ce n'était pas ainsi, il y a deux ou trois ans » (B2kv).

En ce qui concerne les relations, elle raconte :

> « C'est très surprenant comment les relations sont différentes avec la hiérarchie, ici, par rapport avec l'Europe. On a du mal à tutoyer son chef, on est habitués à vouvoyer. C'est très difficile pour nous. Je me force à tutoyer. Ici, c'est libre et c'est difficile de tutoyer…Les relations sont bonnes […] Je vais

> souvent [voir mon chef] avec mes nouvelles idées…presque du harcèlement…Je lui donne mes idées pour faire avancer les projets… Mon chef a une grosse présentation avec INSPQ…Je lui raconte tout ce que je sais en lien avec les projets…J'ai le souci du compte rendu» (B2lv).

La participante ajoute que le travail d'équipe au Québec et en France se trouve similaires, à ses yeux. Elle raconte voir certains de ses collègues de travail à l'intérieur des temps de loisirs. Un peu gênée, elle signale que ces collègues sont français. Mais, elle dit s'entendre très bien avec des québécois :

> « J'ai des amis québécois à l'extérieur de l'entreprise…Y'a aussi une personne québécoise avec qui je m'entends bien, et avec qui je fais du covoiturage, mais on habite loin… Loin, pour les québécois. Je suis à Donnacona, Cap-Santé. C'est la difficulté, la distance. C'est pourquoi on a des connaissances avec les gens de Donnacona. C'est difficile de faire des soirées avec des collègues. Forcément, les soirées ont lieu à Québec. Ici, les employés habitent à très peu de kilomètres du travail, et Donnacona, c'est une trentaine de minutes, sans congestion. C'est l'autoroute. Et les collègues prennent autant de temps que moi, à venir travailler le matin [à cause de la circulation achalandée aux heures de pointe] (B2mv).

Toujours en lien aux relations, B2 raconte sa plus grande difficulté, au Québec, à l'instar de répondants en technologies :

> « Ça a été de comprendre que quand une personne est vraiment gentille avec nous, c'est pas forcément qu'on devienne son ami… En Europe, il est difficile de créer des liens, mais dès qu'une personne change d'attitude, qu'elle est plus accessible, c'est qu'une amitié est en train de se créer… Ici, vous êtes gentils, accueillants, tout le temps… Vous ouvrez tout le temps les bras, mais pour les refermer, pour laisser venir une personne dans votre giron, je trouve que cela est très difficile… Et vous cloisonnez énormément aussi : vie professionnelle, vie privée et vie de loisirs… On n'se mélange pas…Ces trois vies-là sont séparées » (B2nv).

Elle rappelle que les québécois tendent à compartimenter leur vie, et que cela s'avère difficile pour plusieurs immigrants, ceux de la France, entre autres. Elle réitère que « [l]es connaissances, c'est OK [au Québec], les amitiés, c'est autre chose » ! (B2ov). Ce phénomène interculturel touche à ceux étudiés par Hall (1978) (v. fig. 1).

Quant aux organismes d'aide aux immigrants, B2 explique. « Il y a énormément d'organismes pour aider les personnes qui ont de la difficulté à s'intégrer…On peut appeler l'immigration à tout moment et poser les questions… Ils vont répondre…Il y a des avocats spécialisés, des regroupements sur *Facebook*, etc. Si on veut connaître d'autres personnes, il y a plusieurs ressources…» (B2ov). La participante indique quels organismes elle a consulté en vue de s'intégrer dans la ville de Québec. Elle y relate son projet comme entrepreneure. Un projet innovateur et pertinent, selon les résultats de cette étude.

« Le centre de formation Portneuf… Mon conjoint y fait des études en secrétariat… Et moi, je fais une attestation de spécialisation professionnelle en lancement d'entreprise… Je souhaite créer une plateforme entre jeunes européens disponibles pour travailler ici, et entreprises québécoises ayant besoin de personnel spécialisé… entièrement gratuite » ! (B2pv)

Elle indique qu'elle apprécie travailler au sein d'une moyenne organisation. « C'est génial, petite société. J'ai toujours travaillé pour des grosses sociétés. Ici, je me sens moins comme un numéro… Où j'étais en France, on était 3000. J'étais un numéro… C'était un labyrinthe » (B2qv).

Elle relate comment elle et son conjoint se sont **préparés** à leur venue à Québec. « On a eu des contacts avec *accès-étude-Portneuf*… On a fait plusieurs voyages exploratoires…C'est grâce à eux qu'on a connu les propriétaires de notre condo actuel… Ils ont trouvé la localité qu'on voulait, le centre d'études de mon conjoint…On a eu beaucoup de soutien avec eux… Il y a tellement d'informations » (B2rv). Elle ajoute la difficulté, au quotidien, à suivre tous les changements administratifs relatifs aux nouveaux arrivants. Elle y souligne l'importance de l'aide reçue. « On vient d'apprendre que récemment, les diplômés d'études professionnels (DEP) n'avaient pas accès à la RAMQ…Ça fait un mois que c'est changé… maintenant il faut récupérer les papiers de France qui sont maintenant glanés au quotidien… On fait de la veille quotidienne comme les chercheurs ! » (B2sv)

À l'instar de B15, B2 exprime ce qui lui manque, selon elle, pour se sentir complètement intégrée au Québec. « L'expérience… Quand on côtoie nos amis au quotidien, les habitudes de consommation, les habitudes, par exemple, le hockey…On veut comprendre pourquoi il y a autant d'effervescence autour du *superbowl*, comme chez nous au soccer. Et trouver la bonne poutine » (B2tv). B12 et B15 signalent les mêmes composantes manquantes pour se sentir vraiment intégrées. Cela conduit à certains types de formations qui pourraient gagner à être ajoutées dans l'offre offerte aux nouveaux arrivants, ayant un **projet d'immigration,** voire même un projet d'intégration socioprofessionnelle **de qualité et qualifié « fort »** (Boutinet, 2005).

À l'instar de B1, B2 souligne que « [s]on franc-parler » pourrait nuire à son intégration professionnelle (B2uv). « Je dis les choses telles qu'elles sont…sans vouloir blesser […] Je dis les choses comme elles sont… J'essaie de trouver d'autres moyens, mais ce n'est pas facile » (B2vv). Comme B1, elle souligne comment elle s'y prend dans le cadre de **conflits** en milieu de travail. Je la rencontre [la personne] en face à face. Je lui dis que je vais rencontrer le chef. […] Mais je n'ai pas eu de conflit ici » (B2wv). Cela ramène aux dimensions de proxémie, soulevées par Hall (1978) (v. fig. 1), et de contextes de communication, forts et faibles d'Hall (1959), *low and high contexts*.

B2 relate que les règlements scientifiques se trouvent :

> « […] plus *relax*, ici [dans le qualitatif], comme les normes ISO…En Europe on se fait auditer très régulièrement, tous les deux mois, tous les six mois, sans avis. Ici, on sait deux mois d'avance qu'on aura un audit ! En France, c'est sans avertissement. Ici, c'est beaucoup moins encadré, plus de liberté. Quand je travaillais dans les vaccins, c'est beaucoup plus rude encore. Ici, c'est très *relax*. On fait des rappels de la visite ISO aux employés ! »(B2xv)

Habituée à la rigueur, la participante considère ces pratiques « légères ». Elle raconte le déroulement de la procédure française du secteur biopharmaceutique :

> « Au début, on reçoit une lettre d'avertissement qui reste dans le dossier. Ensuite, on peut faire une fermeture temporaire. Si, lors du nouveau contrôle, ce n'est pas mieux, on ferme encore la boîte, et cela oblige à être toujours *nickel*. Par exemple, en contrôle de la qualité, on met en rouge telle note importante, qui doit être lue telle date. Si ce n'est pas fait, l'ordinateur bloque, le chef vient nous voir à la fin de la semaine, et si ce n'est toujours pas fait, on ne travaille pas le lundi. Pas de salaire. En Suisse, c'est pareil, comme Merk. Pour l'Allemagne, je ne sais pas » (B2yv).

Quant à B3, il raconte que l'entreprise qui l'emploie le traite très bien, que les personnes sont respectueuses, mais qu'il perçoit « […] quelques réticences par les vieux, mais pas par les jeunes » (B3dv). Toutefois, il signale qu'après l'avoir vu travaillé, « […] ce sont les mêmes vieux qui m'ont bien intégré ! Ils ont travaillé avec moi et je suis joyeux, donc on adore travailler avec moi » ! (B3ev). Le participant croit que ces vieux « […] avaient peur de la différence : il vient d'ailleurs » (B3fv). Quant à sa conjointe, il raconte comment les québécois la perçoivent :

> « Ma femme est voilée… C'est le regard…Ils la dévisagent, mais ça s'estompent quand ils la connaissent […] On sent le regard [à Donnacona]. Quand je suis avec ma femme, les gens sont prudents, mais au centre d'achats, quand on se sépare, je regarde ma femme et je vois les autres la regarder, chuchoter entre eux. Elle est différente dans son aspect, mais c'est une personne sociale, attachante, pas dangereuse […] Et elle n'est pas soumise, contrairement à ce que les gens pensent ! Elle a sa voiture, elle sort seule, elle a son travail, elle a ses enfants» (B3fv).

Il ajoute avoir réitéré cette expérience à Montréal et que les regards étaient beaucoup plus rares. Il explique pourtant qu'il y a beaucoup d'immigrants à Donnacona, car il y a beaucoup d'usines :

> « Les Tunisiens sont très bien formés en mécanique et productifs. Et ils restent ! Ceux qui partent sont ceux qui vivaient dans une grande ville, alors, ils quittent Donnacona. Ils sont perdus dans la campagne, plus le défi de l'intégration ! Je leur dis que s'ils veulent 26$ heure qu'ils viennent chez l'entreprise 5 à Québec, mais ils refusent, car ils veulent rester à Donnacona, avec poste permanent à 20$ de l'heure et c'est tranquille. Je viens de Bizerte, moyenne ville. Montréal, c'est comme Tunis, et Québec, comme Bizerte, calme et tranquille, peu de crimes. C'est pour cela qu'on a choisi Québec. On a vu Montréal, mais on trouvait que c'est trop gros, comme je trouve Donnacona, c'est trop petit » (B3gv).

Le répondant suggère que les gouvernements « devraient prendre des gens qui viennent de plus petites villes. L'intégration serait plus facile. En fait, B3 recommande que les immigrants originaires de petites villes devraient immigrer dans des petites villes, et que ceux issus de grandes villes dans leur pays d'origine, gagneraient à immigrer à l'intérieur de villes de grandeur similaire.

Vu que l'entreprise qui l'emploie se trouve être une multinationale, B3 avoue souhaiter vivre une autre expérience internationale. **«** Oui ! C'est 75000 employés XYZ international. C'est 400 postes affichés en tout temps sur le site XYZ Global…On prend goût au

changement… J'aime bien le Canada… Déjà de faire le pas entre son pays et un autre, c'est très difficile, mais c'est un bagage qu'on peut avoir pour aller vivre dans un autre pays, beaucoup plus facilement ! » (B3hv)

Quant à B4, frustré et triste, et collègue de B3, il raconte son arrivée avec sa conjointe, dans la ville de Québec. « Avons trouvé appartement près CEGEP Ste-Foy. Vous devez mettre 6000$ dans compte Desjardins pour avoir appartement… et on l'a fait… parce que on est immigrants. Nous avons apporté papiers pour acheter voiture, on a mis 70% pour acheter première voiture… Le concessionnaire nous a demandé de mettre grand pourcentage parce que on est immigrants » (B4vv).

Il relate un des petits boulots qu'il a occupés. « J'ai quitté propriétaire buanderie parce que hiver, je nettoyais neige et les clients disaient : « voici un ingénieur qui nettoie la neige ». Il faut respecter les travailleurs et la charte des droits du travail. C'est ma vision des choses. Quand le monde dit que nous sommes gentils, nous sommes gentils. Sans questions, tel race est gentille. Je ne cherche pas les conflits » (B4wv). Il souligne que « beaucoup de monde vient ici à Québec, mais vont à Montréal parce que plus facile pour immigrants. Ou des immigrants de Toronto restent là-bas, parce que ça ne parle pas de séparation » (B4xv).

Le répondant songe à déménager sur la rive sud de Québec. En outre, il relate vouloir aller visiter sa famille et celle de sa conjointe, en Ukraine. Il souligne combien la vie est facile au Québec :

> « Je ne sais pas, mais peut-être à Lévis, c'est plus industriel. Ensuite, on veut aller en Ukraine, voir nos familles. En Ukraine, la situation politique change beaucoup. J'habitais à côté de Tchernobyl… j'avais 16 ans… Ici, les dettes écrasent la jeunesse… Ici, les gens ont vie plus facile…Vous avez problème de crédit… Vous achetez des choses que vous n'avez pas besoin alors qu'ailleurs, la vie plus difficile » (B4yv).

D'ailleurs, il exprime combien les possibilités sont immenses dans la belle province. « Ici, on doit suivre toutes les étapes. Je peux arrêter d'étudier et reprendre plus tard. On peut faire reconnaître nos diplômes, avoir nouveau papier, faire d'autres études, cela n'arrête jamais » (B4zv).

B4, comme son collègue B3, et à l'instar de T10, y va de sa recommandation :

> « [Le] gouvernement devrait faire questionnaire pour savoir combien d'argent dans nos poches. Cela peut aider le fonctionnaire à voir ce qui se passe, ça peut aider à contrôler. Cela sert à savoir si chaque immigrant va bien, a assez d'argent, de nourriture,

> vêtements, emploi, … Il faut analyser et faire suivi avec immigrants tous les trois mois, par exemple.

En ce qui concerne B5, il confirme qu'il va rester au Québec pour longtemps, car il y voit des valeurs de solidarité, lesquelles sont perdues, selon lui, en France. Il trouve qu'au Québec, « [le] niveau humain [est] important » (B5cv). Selon lui, l'aspect hiérarchique se trouve à consister au point faible de son pays d'origine, la France. Il relate qu'il y a « beaucoup de théorie à apprendre par cœur en France, la formation est très facile au Québec, le cours de doctorat de l'université Laval égal le cours de maîtrise en France, mais que les travaux pratiques sont plus forts au Québec. En France, il y a rigueur, concentration, et manque de pratiques, mais les pratiques sont fortes au Québec » (B5dv).

Il insiste sur le fait qu'il observe qu'au Québec, davantage de grands changements prennent place, la prise de risques est plus grande. Il s'est aperçu qu'il évoluait mieux à l'intérieur des conceptions davantage nord-américaines du travail. Il dit détester la hiérarchie française : « […] je dois quitter la France après seulement deux semaines » (B5ev). Il apprécie qu'au Québec, il est « […] moins mal vu de faire des erreurs » (B5fv). En France, la conception linéaire domine. Le Québec, plus libéral aux yeux de B5, considère l'erreur plus humainement. « En cas d'erreur, on recommence » (B5gv). Il apprécie le tutoiement appliqué au Québec. Contre toute attente, il n'éprouve guère de difficultés à mettre le tutoiement en pratique, contrairement à (T7, B1, B2, B12 et B13) » (B5hv).

Le répondant exprime dans cet exemple, comme il se sent bien au Québec, comment il apprécie la qualité de la vie à Québec. « Quand j'arrive à l'aéroport au Québec, je respire! En France, je sens la tension constante » (B5iv). Il raconte que des amis français ont regretté d'être retournés au pays après avoir quitté le Québec :

> « Les Français qui retournent me disent de rester au Québec. Ils ont des problèmes à se retrouver du travail et à se remettre au système français […] À Québec, on a le temps de planifier notre futur et de profiter de notre journée. En France, je ne pouvais pas faire cela, c'est le niveau humain dont je vous parle, en plus de la bonne bouffe et de la nature. Et si on fait une erreur, on recommence. Mentalité très américaine. Il y a ici, une confiance en l'avenir que je n'ai jamais eue en France. Ici, on n'est pas nombreux. On a de l'espace, moins de voitures, moins de stress, la paix d'esprit. On veut aller plus lentement et aller jusqu'au bout, c'est comme il y a 400 ans. L'hiver amène plus de solidarité. On sort avec le voisin et on pelte ensemble » (B5jv).

Il croit à la multiplicité des possibilités au Québec. « Il y a 5 ans, l'entreprise 6 avait 15 employés, puis j'ai été engagé, je leur ai démontré que je pouvais créer mon poste. C'était le marché caché, c'est à dire 85% des postes non affichés, et j'ai fait une demande de subvention de post doc industriel. Il faut travailler fort. Il faut développer l'esprit entrepreneurial » (B5kv).

En ce qui concerne les aspects du Québec qui peuvent entraver intégration, B5 raconte que :

> « le fait d'être Français, c'est une chance pour s'intégrer facilement. J'ai rencontré des Africains, c'est beaucoup plus compliqué, au Canada, en tout cas. Venir étudier, c'est pas si difficile, et si on décroche un diplôme, on peut rester et avoir la citoyenneté […] c'est rigoureux au Canada, c'est bien, comme étudiant et comme citoyen, c'est très bien. […] Après, l'intégration, moi, j'ai de la chance, je suis français. Propre au Québec, c'est difficile, il y a du racisme, il y en a partout, mais ce n'est pas le même racisme que chez nous…Québec est une terre d'immigration. L'Europe, c'est une terre contrôlée, mais on ne peut pas prendre tout le monde. On en prend pour les mauvaises raisons. J'aimerais qu'il y ait sélection en France comme au Québec. Il y a des africains qui attendent depuis 5 ans. On aurait dû ne pas les laisser venir, si on en a pas besoin. Pour avoir ma résidence permanente, c'est pas facile, mais ça se fait, j'ai fait des démarches pendant 6 mois qui n'ont rien donné, et il y a discrimination vis-à-vis certains pays. La Ville de Québec est très particulière. Toronto est cosmopolite. À Québec, les gens sont attachés à leur propre façon de faire. L'intégration ne signifie pas la même chose pour tout le monde. Ce n'est pas seulement une couleur de peau, une culture ! Québec me plaît ! » (B5lv)

À l'instar de B1 et B2, B5 explique qu' « [o]n est moins énervé qu'en France… Ici, on s'assoit et on trouve une solution ensemble. Ça nous arrive tous de nous énerver, on est plus apte à s'asseoir et à discuter du problème, on est progressiste en Amérique du Nord. L'erreur est vue comme un apprentissage (B5mv).

Quant à B6, chercheur dans une entreprise biopharmaceutique à Québec, il avait certaines craintes avant d'arriver au Québec avec sa conjointe. Il se disait qu'en dépit de la langue française commune, « […] la France, c'est pas comme le Québec, comme la

Belgique francophone est différente…J'imaginais un mélange européen et anglo-saxon » (B6dv). Malgré sa préparation, le participant a expérimenté quelques **chocs culturels** à son arrivée. « J'étais dans le flou, curieux… J'avais regardé des films, j'ai posé des questions. Quand je suis arrivé, j'avais les yeux écarquillés tout le temps. Je suis arrivé seul, puis ma conjointe est venue comme touriste pendant 4 mois pour vérifier que le Québec correspondait bien à nos projets » (B6ev).

Sa conjointe éprouve des difficultés à trouver un emploi à temps plein dans son domaine, la biopharmaceutique. « Elle a eu des difficultés à trouver un boulot. Elle est en biotechnologie, elle avait plus d'opportunités à Montréal, mais on voulait Québec. Elle a eu trois missions. Elle a maintenant un temps partiel comme travailleuse autonome » (B6fv). B6 confirme l'importance pour le couple de vivre dans la ville de Québec.

Il insiste sur la prédominance du **réseau** pour s'intégrer avec succès. Il explique que ses amis français proviennent surtout de l'extérieur de son milieu de travail, alors que ses amis québécois sont ses collègues de travail. Cela réfère au concept d'**intimité** des québécois. (V. fig. 1) :

> « Ce sont les premières rencontres que j'ai faites. À l'université Laval, je me suis fait des amis pour remplacer la famille en France. J'ai des amis québécois et français. J'ai rencontré des gens qui travaillent au consulat de France. Je vis au centre ville, et j'ai fait quelques rencontres au sport. J'ai eu des conseils et témoignages. On me met au courant des choses de manière positive. Les québécois sont très accueillants. Par exemple, la caissière chez MÉTRO m'a souri très familièrement, cela ne se fait pas en France. Cela m'a vraiment conquis. Les collègues m'ont très bien intégré. Mes amis sont 50-50 québécois et français. Les français, c'est extraprofessionnel. Les québécois, c'est du professionnel » (B6gv).

En ce qui concerne la possibilité que sa conjointe occupe un emploi à temps plein en biopharmaceutique, il relate que « […] des étudiants québécois de l'université Laval en biopharmaceutique doivent souvent quitter la ville de Québec pour trouver du travail en recherche biopharmaceutique » (B6hv). Il insiste sur le fait que sa conjointe et lui choisissent indubitablement, de vivre dans la ville de Québec.

Enfin, il recommande d'aider les immigrants, en ce qui concerne la veille des informations, surtout en période de découragement. « Il faut aider les immigrants sur la recherche d'informations ou pendant les moments de doutes. Les gens [québécois] sont plutôt aidants, compréhensifs » (B6iv).

En ce qui concerne B8, originaire de France, il raconte que la situation de l'emploi y est fort complexe. Il précise que l'accueil reçu dans l'entreprise biopharmaceutique, qui l'emploie actuellement, s'avère très positif. D'ailleurs, il précise que les dirigeants « […] seraient bien contents qu' [il] reste ici » (B8ev). Il raconte qu'il n'a pas eu beaucoup de temps pour préparer sa nouvelle vie au Québec, et à Québec « […] tout s'est passé si vite… Je n'ai pas réfléchi longtemps… J'ai passé 11mois au chômage en France… Dès que j'ai eu le job, j'étais décidé… Pendant les fêtes, j'ai annoncé mon projet aux amis, à la famille… les partys de départ, de Noël » (B8fv). Une française qui était déjà installée à Québec, l'a beaucoup aidé. Elle est retournée en France, car « [elle] s'ennuyait trop de sa famille » (B8gv). Il raconte qu'il retourne parfois dans son pays d'origine, pendant le temps des Fêtes, pendant trois semaines intenses ! Il dit ne pas trop s'ennuyer, car « [o]n a plus de vacances en France, [s]es parents viennent [l]e voir l'été, des amis [l]e visitent » (B8hv).

Il explique que « [l]es réseaux sociaux aident. Il y a beaucoup de français au Québec, ce sont [s]es amis hors travail. [Il a] des amis au travail, et des amis hors travail » (B8iv). Il raconte, à l'opposé de B6, « […] que ses amis au travail sont surtout français. C'est plus facile d'avoir des amis français. Avant je me demandais pourquoi les asiatiques se regroupaient avec les asiatiques. Maintenant, je comprends. Quand on est tout seul, c'est plus facile de se regrouper par nationalité ou culture » (B8jv).

Il remarque qu'« [il] devrai[t] avoir plus d'amis québécois, mais [qu'il n'a] pas encore décidé s'[il] retourne ou non en France » (B8kv). Cette décision peut expliquer la motivation ou non, à tendre vers l'investissement de temps et d'énergie à créer de nouvelles amitiés dans le nouveau pays. Il justifie sa position : « […] les français se font des amis rapidement, partys, soupers à la maison, faire le ski, envoyer *textos*, … Les québécois prennent plus de temps pour créer de véritables amitiés… c'est plus long… Il faut s'adapter…c'est choquant, difficile pour les français, à accepter… il faut s'adapter » (B8lv). Le répondant révèle que les concepts de **réseau** et d'**intimité** au Québec, prennent une place prépondérante dans la création ou non, de nouvelles amitiés.

B8 signale que les protocoles de recherches au Québec sont identiques à ceux de la France. En revanche, il précise à l'instar de B2, que l'application des concepts de **relations interpersonnels, de hiérarchie, et de tutoiement** consiste en des **chocs culturels**, en milieu de travail au Québec. À l'instar de B2, il précise que cela « […] crée plus de liens et le respect est là, quand même », selon lui (B8mv). Il insiste sur le fait qu'il vit certaines pratiques d'entreprise qu'il n'a jamais vues, en France. « Petite, comme entreprise familiale, les dirigeants connaissent nos noms… Cela m'a impressionné, ce n'est pas comme cela en France ! Ici, on reçoit un *email* pour notre anniversaire ! Ce n'est pas comme cela en France » (B8nv).

D'ailleurs, il raconte comment il planifie réagir si une entreprise de France lui offre un travail au pays. **«** S'il s'agit d'une bonne opportunité, j'y vais […] Si l'éloignement familial est trop lourd, je pourrais rentrer […] je peux faire ce que je veux… je peux entrer… et si cela ne me plaît pas, je peux revenir » (B8ov).

En ce qui a trait à B9, originaire de France, il raconte ses conditions d'arrivée. « En France, c'est difficile… J'ai cherché un peu partout en France et en Suisse, Belgique, Allemagne. En Angleterre, j'ai eu offre. J'ai refusé… Pas assez payant…Ils connaissant le marché » (B9ev). Elle relate que tout s'est passé rapidement. « Je me suis mariée en France pour qu'il [mon conjoint] puisse venir. On n'habitait pas ensemble. Ça fait six ans qu'on sort ensemble » (B9fv).

Elle visait un emploi dans son domaine. « Je n'ai pas visé Montréal… On marche sur contrat. On fait la même chose que Pfizer, mais ça ne fonctionne pas pareil » (B9gv). Elle explique que les *big pharma* sont les clients de l'entreprise biopharmaceutique où elle travaille, à Québec. En guise de préparation, elle était venue au Québec en 2015, comme touriste pendant trois semaines. Elle ne visait pas le Québec, elle avait postulé au Canada. Elle n'a pas vécu de sentiment d'isolement. « Je travaille beaucoup et j'ai mes chats…J'ai mes amis à Québec et à Montréal » (B9hv). L'importance du **réseau** est encore marquée, dans ce cas. Elle ne retourne pas en France à l'intérieur de ses vacances, car « [elle] a seulement 3 semaines et une semaine à Noël ». Quant à la rémunération, « […] elle pourrait être un peu meilleure » (B9iv).

Quant aux protocoles appliqués en biopharmaceutique, B9 s'aligne avec les propos de B8. Elle relate que le concept de **liberté de travail** ne s'applique guère de la même manière entre les deux pays. Elle croit qu'aux États-Unis et au Québec, « […] c'est pareil, mais qu'en France, c'est la hiérarchie [qui domine] » ! (B9jv). Elle précise que la :

> « manière de faire est un peu différente. Ici, on a plus de liberté. En France, on a la hiérarchie. Les protocoles sont pareils. Je réfère au client, directement. En France, ce sont les dirigeants qui rencontrent les clients. Ici, plus de liberté. Si je veux faire quelque chose, mon boss me dit : « oui, tu peux le faire » ! En France, ce n'est pas ainsi ! J'étais au post-doc et mon boss était cadre. On avait le même diplôme, mais il référait au client….Pas moi ! » (B9kv).

En ce qui concerne les **relations** personnelles, elle raconte qu'elle s'entendait très bien avec le « boss » aux États-Unis et qu'ici, c'est pareil. Elle travaillait dans une université américaine alors qu'elle réalisait son post-doc. B9 rencontre ses « […] amis français qu'[elle] voi[t] souvent à Québec ou à Montréal » (B9lv), mais qu'elle n'a pas de vie sociale très développée. Elle insiste qu'elle « […] aimerai[t] rencontrer des québécois-québécoises », comme T7, B1 et B2 (B9mv). Elle aurait apprécié qu'on lui fournisse des « […] explications du système de la santé » (B9nv). B9 précise que son intégration au Québec s'avère relativement facile. « Je suis musulmane. Je suis née en Tunisie » (B9ov). Mais elle recommande de « [p]ose[r] la même question à un chinois… La réponse n'est pas la même… Québec et France ont une relation spécifique » (B9pv). Elle précise sa pensée. « Je suis française, mais je me sens intégrée comme une nord américaine. Je

n'ai pas de problème particulier dans la vie de tous les jours. C'est comme en France » (B9qv).

Elle apprécie travailler avec ses collègues immigrantes, B12 et B13, qui ont fait le même MBA qu'elle, à l'université Laval. Elles prennent parfois le café ensemble au travail, et cela leur apporte une grande satisfaction. D'ailleurs, la communication en général, au sein de l'entreprise, s'avère bonne. « It is OK. People make consensus » (B11av).

Originaire de Tunis en Tunisie, B12 précise avoir eu un parcours d'intégration, facile. « J'ai eu un parcours facile… beaucoup de chance… pas de problèmes majeurs… j'avais des amis à Montréal, mais pas à Québec… Ils veulent que j'aille à Montréal…Y'a plein de tunisiens à Montréal… Ils se regroupent… J'aime le mélange… je n'aime pas les quartiers X [étiquetés] » (B12cv). Elle raconte comment elle vit ses relations interpersonnelles, à l'instar de B2. « J'ai des amis québécois. Je vous explique. Je peux avoir une belle discussion avec quelqu'un, québécois, mais le lendemain, c'est froid ! C'est bizarre ! Pour avoir une amitié, ça prend beaucoup de temps, mais on s'habitue » (B12dv). Elle raconte un incident critique, ou **malentendu interculturel**, qu'elle a vécu. « J'ai un oncle à Montréal, je suis allée chez lui. C'était l'automne, il faisait froid. J'ai cogné chez les voisins pour me réchauffer. Elle a eu peur…Elle a refermé la porte! » (B12ev). Elle explique comment une situation identique pourrait avoir été expérimentée dans son pays d'origine. « En Tunisie, on cogne à la porte pour demander à manger [traditionnellement]. Maintenant, on a peur des crimes. Quand j'étais petite, mon grand-père regardait dehors pour vérifier si quelqu'un n'aurait pas faim ! » (B12fv). Elle relate, à l'instar de T2 et B2, la difficulté d'entrer dans les réseaux d'amis québécois.

Elle termine en faisant un souhait. « J'espère que les immigrants bénéficieront d'aide, que ce qui s'est produit en Europe ne se reproduise pas ici… Comme les quartiers X [étiquetés] en Europe ! » (B12gv).

Originaire de la Chine, B13, à l'instar de T2, B2 et B12, relate le degré d'intimité, difficile à percer, des québécois, en ce qui a trait à laisser entrer de nouvelles personnes dans leurs réseaux d'amitiés. « [I]ci, on sépare le travail et la vie personnelle… Quelqu'un m'a dit cela » (B13cv). Elle s'exprime sur son souhait de vivre au Québec et en Chine. « Je ne sais pas… Avant retraite, je reste ici, après retraite, peut être 6 mois ici, 6 mois en Chine » (B13dv).

En ce qui a trait à B15, français d'origine, il recommande aux Français de se **préparer** avant de venir vivre au Québec. « Les français doivent venir ici en vacances ou en visite avant de décider de déménager ici… La réalité québécoise n'est pas celle qui est **vendue** en France ! Il faut tout vérifier… La paperasse, les Ordres professionnels, l'emploi, … Les gouvernements provincial et fédéral doivent dire la vérité…Certains divorcent à cause de cela » (B15av). Comme T2, B3 et B4, B15 recommande aux gouvernements de bien dire la vérité aux immigrants, éventuels.

5.3 Repérage des représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC), et comprendre leur évaluation des dispositifs et des pratiques empiriques de reconnaissance des acquis et compétences, et de gestion, dans les entreprises et organisations du secteur aéronautique

A1 raconte que dans le secteur de l'aéronautique, à l'opposé du secteur des technologies, personne n'a peur de se faire « voler sa job ». « En milieu du travail [québécois], les gens sont vraiment ouverts. Les gens savent, il y a de la *job*, par ici. Personne ne dit : « donc ils sont venus voler ma job ! » (A1iiv).

Le répondant révèle qu'il trouve le Québec, très ouvert, surtout par rapport à Paris. « La première approche, très ouverte. Le Québec, quelqu'un dans la rue, on peut lui parler, etc. À Paris, ce n'est pas comme ça. La première approche est plus facile au Québec. Allez plus loin, au Québec, c'est plus difficile. En France, la première approche est plus difficile. Mais une fois que c'est fait, ça va être plus facile de s'intégrer » (A1jjv).

Il recommande, l'ajustement des formulaires d'immigration sur les sites *internet*. « À part cela, les formulaires [gouvernementaux] sur *internet,* pourraient être améliorés [simplifiés]. Après cela avec la résidence reçue, c'est une satisfaction ! » (A1kkv)

Quant à A3, il spécifie que les **relations hiérarchiques** sont appliquées bien différemment qu'en France :

> « Je dirais que la relation avec les supérieurs est complètement différente ici, au Québec. C'est beaucoup plus une relation de collaboration et de confiance et puis, il n'y a pas vraiment de hiérarchie, en fait. Spécifiquement à l'entreprise 15. Mais je pense que généralement au Québec, il y a beaucoup moins de hiérarchie. C'est aussi beaucoup d'opportunités. Moi, on m'a laissée beaucoup de responsabilités, dès le début. On m'a fait confiance, dès le début. Je pense qu'on a moins d'opportunités [en France], moins de ce types de relations en France, et encore moins au Maroc ! » (A3lv)

A3 explique que les relations interpersonnelles se déroulent très bien dans l'entreprise qui l'emploie. « Quand j'avais commencé, il y a toujours eu cette bonne relation entre la direction et les employés, il y a beaucoup d'échanges, de partage. Tout le monde sait qu'il peut aller voir Madeleine ou Maha, notre présidente et notre vice-présidente très facilement » (A3mv).

À l'instar du secteur des technologies, le secteur de l'aéronautique a des employés qui travaillent sur des sites-client. Cela doit être pris en considération dans la gestion de l'entreprise :

> « Avec les autres personnes avec qui je travaille dans l'entreprise, ça se passe très bien. On est assez, on a une relation de proximité ici à l'entreprise 15 parce qu'on est une petite entreprise, une PME de 80 employés et à peu près 25 -30 personnes à l'usine. Donc, je dirais que les relations sont très bonnes. C'est sûr que la plupart de nos ingénieurs sont sur les sites-client. Donc, on ne voit pas tout le monde. Il y a donc cette relation à gérer. Sinon, moi en tant qu'employée, je crois la relation se passe très, très bien, et qu'on a une bonne relation » (A3nv).

A3 explique le profil d'employés qu'elle recherche, lequel s'arrime, de manière surprenante, au profil d'employés recherché en technologies :

> « On cherche des personnes très flexibles. Avec nos clients, on doit un petit peu s'adapter aux horaires du client, aux besoins du client. Des fois, les personnes travaillent à partir du bureau pendant quelques mois et ensuite, ils ont un mandat sur le site client pendant des mois, puis des fois, c'est à Ville-St-Laurent, des fois, c'est à Mirabel. Donc, on recherche des personnes qui ont cette flexibilité-là. Et c'est beaucoup de capacités d'adaptation, parce que justement, des fois, on travaille sur multiples projets différents. On demande beaucoup de dynamisme de la part de nos employés » (A3ov).

Quant aux études, A3 raconte que « [i]ci, c'est beaucoup plus axé sur des travaux de groupes et de collaboration. En France, on n'a pas beaucoup de ce type de travaux de groupes aux cursus universitaires. Donc, c'est beaucoup de pratiques en groupes, mais ça facilite aussi les relations. J'en ai développées, et cela facilite l'adaptation. C'était assez facile » (A3pv).

En ce qui concerne A4, il s'empresse de recommander que les formulaires administratifs liés à l'intégration socioprofessionnelle, soient simplifiés. « Ce sont les formalités, les documents, les certifications et attendre l'entrevue, les tests médicaux et tout. Donc, c'est long […] Cependant pour moi, les démarches ont été vite comparativement à mes amis» (A4av).

Il compare les pratiques de gestion du travail au Québec et en Angleterre, lorsqu'il y a effectué son MBA :

> « Mais en Angleterre, ce n'est pas comme ça. En Angleterre, si tu n'as pas fini, tu restes. Ils ne se rendent pas compte que peut-être, la quantité de travail qu'on a donné à quelqu'un, ce n'est pas faisable. Tandis qu'ici, chez l'entreprise 15, ils [les gestionnaires] savent vraiment que ça va prendre du temps. On va lui [à l'employé] donner du temps. [Ici], il y a tout… ce n'est pas juste le travail. Tout le monde est vraiment amical » (A4bv).

5.4 Synthèse des principales représentations sociales et professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP et CC rencontrées)

Les nouvelles représentations sociales et professionnelles (Moscovici, 2000) des répondants immigrants, ont jailli suite à des modifications comportementales, des ajustements de valeurs et des modifications communicationnelles ou relationnelles (Berry, 1997), qui ont suivi certains malentendus interculturels (Bleton, 2001; 2005), conflits et chocs culturels (Cohen-Émerique, 2000). Elles consistent en des stratégies d'acculturation et d'adaptations psychologique et socioculturelle (Berry et Sam, 1997).

Ces phénomènes constituent la trame de l'atteinte de **l'emploi de qualité et qualifié** (Boutinet, 2005), de **l'intégration socioprofessionnelle** (ibid; Asselin, 2014). Ces nouvelles représentations, nouvelles visions ou façons de voir le monde, s'acquièrent individuellement d'une part, et par le filtre culturel (Asselin, 2008) d'autre part, selon l'expérience de vie au pays d'origine ou dans lequel l'individu a grandi.

Le répondant immigrant au Québec accepte ou refuse d'effectuer ces « ré-apprentissages » dans son nouveau contexte de vie. L'**acceptation** conduit vers l'actualisation du **projet d'immigration**, voire **d'intégration socioprofessionnelle**, particulièrement par l'accès à **l'emploi de qualité et qualifié**, visé, souvent identique ou similaire à celui occupé au pays d'origine.

Quant au **refus**, l'**émigration** semble un choix parmi les options proposées. Or, avec ce concept, en vient un autre : la **désintégration socioprofessionnelle**, qui arrive surtout quand l'entité immigrante, le répondant immigrant et la personne qui l'accompagne, ne trouve(nt) guère de terrain fertile à sa volition. Dans les entreprises hors de son domaine d'études et/ou d'expertise professionnel, l'immigrant acquiert des connaissances sociales, voire techniques. Il s'agit de « ré-apprentissage », parfois technique, d'autres fois, relationnel, selon les façons de faire, au Québec. Un processus de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) **intégral**, permettant la reconnaissance des nouvelles connaissances, sans sous-estimer les anciennes, émerge telle une solution.

Les principales «nouvelles» représentations sociales et professionnelles, se listent comme suit : les concepts de **projet d'immigration, d'intégration socioprofessionnelle ou de récupération de l'emploi de qualité et qualifié**, au pays d'origine (Asselin, 2014), rejoint le concept de **préparation** à la venue au Québec, décrit par plusieurs répondants, T3, T4, T7, T8, B1, B2, B9, B12 et B13. La planification se trouve incontournable.

Certains ont mis jusqu'à trois ans pour se préparer. Quant au concept de ***politically correct***, il se révèle, essentiellement par des personnes d'origine française.

Or, si leur degré de **distance hiérarchique** se trouve élevé, celui du Canada se situe beaucoup plus bas, selon la mesure d'Hofstede (1980). Pourtant, les français signalent que les québécois tendent davantage à faire plaisir aux autres, ou vont voir le chef, en milieu de travail, pour se plaindre, ou commèrent en grognant. Il appert que les québécois tendent à éviter les **conflits**, à l'inverse des français, en général.

Pourtant les deux pays tendent à se situer davantage dans un contexte « faible », selon Hall (1959). L'auteur explique que plus un contexte est faible ou bas, plus la communication verbale joue un rôle dominant. Or, la peur du conflit pourrait expliquer cette réaction commune, au Québec. Reliquat du contexte judéo-chrétien, lequel dans l'histoire du Québec, plutôt homogène, a tenu préséance, davantage qu'en France, où des représentants d'autres religions se sont présentés souventes fois, à travers les siècles?

Bref, les français, surtout, doivent réapprendre à exercer leurs **relations avec leurs pairs, mais surtout avec les représentants hiérarchiques**, **lesquels leur demande souvent, de les tutoyer, de les traiter comme leurs pairs**.

En outre, la **proxémie** demande de l'ajustement à l'intérieur de ces relations.

En effet, plusieurs répondants, dont des français, mentionnent qu'il s'avère difficile de se faire des amis, au Québec; qu'il est facile de trouver des connaissances, mais que l'amitié tend à se manifester plus rarement, étant donné le fait que « […] les québécois compartimentent tout[es leurs relations] ».

Les concepts de sécurité et des droits individuels émergent à deux reprises. L'importance du **réseau** jaillit maintes fois. La **latitude** ou liberté de travail est réitérée à quelques reprises, particulièrement en biopharmaceutique, où les chercheurs, créent leur poste, permanent et à temps plein. Enfin, une seule personne répondante, un chercheur d'origine française, en biopharmaceutique, a indiqué souhaiter contacter l'Ordre professionnel des chimistes. Aucune autre personne n'a signalé avoir échangé ou devoir échanger avec un Ordre professionnel. Il appert que les ingénieurs aéronautiques, reconnus dans leur pays d'origine, travaillent souventes fois, comme techniciens au Québec, ou/et y jouent un rôle en ingénierie, sans en avoir le titre, ni les conditions d'emploi, inhérentes.

6. Concevoir des formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître), découlant des résultants empiriques de cette recherche

Le point commun majeur relatif au dernier objectif spécifique de cette recherche, soit à concevoir des formations d'appoint ou manquantes, consiste au fait que peu de gestionnaires suivent des formations. Un autre réside dans le fait que les personnes répondantes immigrantes des trois secteurs, insistent sur l'apprentissage du français, même les francophones originaires de France. Les formations sur la culture québécoise, la communication verbale et non-verbale, émergent, considérablement. La sensibilisation interculturelle se trouve, rare, sauf dans les très grandes entreprises. D'ailleurs, l'absence de politiques d'encadrement des personnes immigrantes en entreprise, se trouve en outre, dénoncée. Seules, deux représentants de très grandes multinationales en font mention. En ce qui concerne l'apprentissage de la langue française, il en ressort, que deux hommes en technologies, des employés, s'expriment peu ou pas en français dans leur milieu de travail, dans la ville de Québec. Cependant, leur expertise s'avère unique. En biopharmaceutique, le même phénomène se reproduit, pour deux gestionnaires, un homme et une femme, dans la même ville. Fait unique à retenir, la répondante immigrante originaire de Chine, fait des mots-croisés pour améliorer constamment, son emploi de la langue française, en plus des nombreuses formations qu'elle a suivies en Chine et au Québec, par le biais de deux programmes à l'université Laval.

6.1 Formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître) en technologies

T1, gestionnaire en technologies, explique que les immigrants engagés dans l'entreprise où il travaille, suivent une **formation sur la culture québécoise**, à l'intérieur de laquelle « [o]n essaie de leur expliquer comment ça fonctionne **les relations interpersonnelles** [au Québec]. Il y a [aussi] des cours de français qu'on donne pour les non francophones [et à tous ceux] qui ont besoin de [ces] cours » (T1mt).

Quant à T2, programmeur, il explique qu'à ses yeux :

> « [l]es gens ne veulent pas se mettre à jour. Ils sont réfractaires à toute évolution. Si bien qu'ils vont rester avec les anciennes technologies comme dans le cas de l'entreprise [où je travaillais, avant]. Mais ils ne peuvent plus trouver des nouveaux ingénieurs qui travaillent sur leurs applications. Et c'est à ce moment là, qu'ils vont vouloir migrer [bouger; se former]. Tant qu'ils n'ont pas la pression pour migrer, ils ne vont pas migrer » (T2dt).

Selon T2, plusieurs personnes avec qui ils travaillent, ne se forment, uniquement que lorsqu'ils n'ont pas le choix.

En ce qui concerneT3, elle raconte que parfois, au travail, elle doit demander de l'aide. Elle croit que cela peut être mal interprété, mal vu ou jugé. Mais, elle croit qu'en certaines occasions, demander de l'aide se révèle positif. « Si tu as un projet à livrer à une date, puisque tu as une date pour livrer ton projet, si tu es vraiment coincé, que ça soit bien interprété ou pas, tu vas vers quelqu'un pour demander » (T3pt). En ce qui a trait aux formations sur la culture québécoise, elle raconte son expérience. « Le premier jour que j'étais arrivée au travail, les gens ne disaient pas bonjour. Cela m'a beaucoup affectée parce que chez nous, si tu ne dis pas bonjour, tu es mal vu. Je l'ai pris personnel […] Donc, c'est pour cela que je dis que cette culture [québécoise], tu dois la connaitre. Ils [les québécois] sont froids de caractère » (T3qt).

Quant à la langue française, T3 souligne qu'elle est bien contente de connaître le français :

> « J'ai de la chance d'intégrer au Québec, c'est la langue. Je parle la langue. Un nouvel arrivant qui ne parle pas la langue, je me demande tous les jours, ces gens là sont extraordinaires. Comment ils font ? La langue est très importante […] D'abord s'il y a déjà cette barrière de langue, je ne vois pas comment s'intégrer facilement. Des cours de francisation, des cours de mise à niveau pour les nouveaux immigrants, aussi, des activités culturelles. Je pense à des choses comme ça. Et on dit activités culturelles pour les nouveaux immigrants» (T3qt).

T5, scénariste de jeux vidéo dans une grande multinationale installée à Québec, raconte qu'au bureau de Québec, le bilinguisme anglais-français, règne. « 50% - 50% the majority is bilingual; a lot of people come from all over the world. [T6, son collègue] comes from Germany. He is more technical. We don't have the same job, but the same boss. There are always artistic elements in our jobs » (T5at). Il ne tient pas à apprendre le français. « I did french at school during 6 years. Teacher was annoying » (T5bt). Il ne sait ni écrire, ni parler le français, mais il peut le comprendre et le lire « No… but I can understand and read it » (T5ct). Il passe ses vacances en Californie, avec son fils, et ses temps libres, avec ses collègues de travail, bilingues ». Il conclut ne pas avoir besoin du français.

En ce qui a trait à T6, il raconte qu'avant de venir à Québec, sa seule peur consistait en la langue française. Ayant travaillé à Varsovie, en Pologne, il raconte que les polonais ne faisaient aucun effort pour lui parler en anglais ou en allemand. « The language issue was my only concern… In Warsaw, they don't want to speak English, German… But, in Québec, if I try to speak french, Quebecers will help me » (T6at). Il raconte que maintenant, lui et sa conjointe veulent acheter une maison à Québec. L'entreprise multinationale où il travaille, au bureau de Québec, offre des séminaires sur comment

acheter une maison, et bien d'autres sujets. Il relate ne pas s'ennuyer, car il a plusieurs amis sur Internet. Et tous ses collègues de travail sont bilingues.

Il explique comment il vit son processus d'intégration. « On a scale of 1-10…for example, I go to the same grocery store. I don't have full conversations in french… I lack languages' skills, but it is between a 4 to 5. After a year, it's ok for me… it is a calm, slow process » (T6bt). Il raconte s'amuser en essayant d'apprendre le français avec ses amis. « Most of the time… We try to speak in french when we go out… we laugh a lot trying to learn french altogether » (T6ct). Il confirme que la multinationale qui l'emploie offre plusieurs formations au bureau de Québec. « [L'entreprise 12] offers so many courses…how everything works…offered to every one » (T6dt).

Il spécifie qu'il souhaite que les *meetings* au bureau soient bilingues. Il s'agit de son unique recommandation. Il se trouve chanceux de travailler pour cette entreprise. « I think it would be nice to have our meetings both in English and French… would be nice… when I arrived, I wasn't understanding french so much…. we are considered part of family [dans l'entreprise 12] » (T6et).

Française d'origine, T7 raconte que le français est majoritairement utilisé au bureau de Québec de la multinationale spécialisée en services conseil, où elle travaille en ressources humaines. Elle aimerait compléter d'autres formations, se spécialiser en **recrutement international**, car cela l'aiderait dans ses recherches de personnel. Elle considère que cela lui manque pour bien effectuer ses tâches quotidiennes.

Diplômée de la France au niveau DEC-BACC, elle raconte qu'elle pourrait faire une maîtrise, mais qu'elle préfère suivre des formations professionnelles pointues. Comment trouver les meilleurs talents ? Comment favoriser la rétention ? Elle explique. « J'aimerais apporter cela à mon entreprise et faire cheminer les immigrants. Le côté académique est bien, mais je cherche une formation professionnelle du terrain » (T7qt). Quant à la langue, elle relate le fait que ses collègues soulignent son accent et ses expressions, différentes des expressions québécoises. D'ailleurs, elle précise que :

> « […] les premiers mois, il a fallu que j'intègre l'accent québécois pour comprendre les gens et me comporter comme eux […] les 6 premiers mois, c'était difficile même si je parle la même langue…Le système ici, l'accent, l'intonation… Les mêmes expressions ne signifient pas les mêmes concepts ! Ensuite, tout va bien. Les 6 mois passés, c'était très bien » (T7rt).

Elle recommande que l'entreprise où elle travaille, qui offre déjà plusieurs formations, offre des **formations ouvertes sur la connaissance de l'Autre**. « On devrait donner des formations à nos gestionnaires et à nos membres sur la **communication interculturelle pour mieux comprendre l'Autre**. On est une entreprise internationale… » (T7st)

Quant à T8, d'origine brésilienne, il raconte avoir trouvé son intégration un peu difficile, à cause de la langue française, et d'avoir travaillé à temps partiel, dans le cadre de son premier emploi chez son employeur actuel. Il relate avoir étudié le français à l'université Laval, mais que « […] le français du travail, ce n'est pas le même français qu'à l'université ! Par exemple, j'ai commencé à travailler au niveau technique chez l'entreprise 3, un poste temporaire, c'était difficile » (T8dt). Il relate qu'à la maison, les membres de la famille parlent portuguais. Il précise la langue utilisée au travail. « On parle portugais à la maison. Au travail, je parle et écris français. La petite est bilingue français-portugais. Ma femme parle français et anglais, au travail. Elle fait beaucoup de projets aux États-Unis » (T8et). Il souligne que pendant le mois où il a travaillé dans un entrepôt, il a amélioré son français. « Un peu… J'aime beaucoup le français… J'ai étudié le français en 2015 à l'Université Laval… ça m'a aidé beaucoup… Ma femme aussi l'a suivi de septembre à décembre 2015 » (T8ft).

En ce qui concerne T10, il souligne que dès son arrivée au Québec, il cherchait à travailler et à améliorer son français. Il raconte avoir suivi les conseils de son ami montréalais. « J'ai écouté mon ami : il faut que tu apprennes le français et le contact avec les québécois. Et je me suis inscrit aux essais [examens] du gouvernement. Je faisais des examens partout, même à Chandler ! Si j'ai un poste à Chandler, je vais y aller ! » (T10ft) Il raconte que :

> « […] pour le français, c'était la catastrophe… Chez moi [en Colombie], il n'y a pas d'école de français […] Je cherchais école de français… Pas de professeur… On s'est finalement inscrits à Merida à l'Alliance française, mais c'était dur, car il fallait prendre l'autobus à 2h00 du matin pour faire 7 heures pour aller, et 7 heures pour retour, chaque fin de semaine, pendant 8 mois… Heureusement, l'Alliance Française s'est déplacé à Cucuta! On était vraiment contents… Ils sont encore là… Ensuite, 3 ou 4 mois plus tard, on a eu entrevue pour venir vivre ici… Ça s'est bien déroulé et on est arrivés ici » (T10gt).

En ce qui a trait à T11, d'origine Philippine, elle raconte son arrivée. « J'ai appris le français. L'université Laval a offert son programme bilingue en administration. J'ai donc fait cette maîtrise en 2012. J'ai dû apprendre français, la culture,… » (T11ht). Pour travailler au sein de l'institution gouvernementale où elle travaille maintenant, elle devait parler français. « J'ai pleuré… c'était difficile… la professeure me reprenait tout le temps. Pourquoi je ne prononce pas bien ? J'ai appris… c'est un gros défi […] Puis, j'ai appris qu'il fallait absolument mon français et rentrer dans la fonction publique […] Pourquoi je n'ai pas réussi ces 9 examens ? À cause du français… Puis j'ai réussi un examen » (T11it).

À noter que les langues parlées aux Philippines sont le filipino, langue nationale officielle, et l'anglais, comme langue véhiculaire[11]. Or, « selon les linguistes philippins, le filipino serait la combinaison de toutes les langues qui existent dans l'archipel » (ibid). Le filipino fait partie de la famille des langues austronésiennes, du groupe malayo-polynésien occidental[12].

La grande famille des **langues indo-européennes**, dont font parties les langues latines ou romanes, telle que le français, se trouve bien loin de la grande famille austronésienne, à l'intérieur de laquelle se situe les langues du groupe malayo polynésien occidental, dans lequel se situe le filipino, en ce qui concerne les monèmes, phonèmes, le rythme et le ton. Cela peut expliquer pourquoi T11, d'origine philippine, éprouve tant de difficultés avec son français.

A-t-elle suivi un cours en **français, langue seconde** (FL2) ou en **français, langue étrangère** (FL3; FL4)? Malgré le fait qu'elle emploie la langue anglaise quotidiennement, les origines linguistiques de l'anglais et du français se trouvent loin, l'une de l'autre.

Elle relate son expérience, si difficile :

> « Je me suis demandé comment je réussirais, mais j'apprends nouveaux mots chaque jour. Je veux avoir même niveau que mon anglais, donc, j'ai reçu lettre de refus…Je suis encore [anxieuse] avec la langue française…Si j'avais pu parler en anglais, ce serait différent. C'est peut être le français, le problème […] Je travaille [encore] très fort pour le français, mais dans l'affichage [du poste convoité], c'est écrit : un français impeccable. C'est une discrimination envers les immigrants, car même les québécois qui finissent leur baccalauréat n'ont pas un français impeccable » (T11jt). T11 en profite pour souligner que même plusieurs québécois éprouvent beaucoup de difficultés avec la langue française, écrite et parlée.

6.2 Formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître) en biopharmaceutique

B1 raconte que la langue française est la langue utilisée dans son milieu de travail à Québec. À l'instar de B12, elle aurait apprécié « […] qu'on [lui] explique [le fonctionnement] des pharmacies, les médecins. C'est compliqué ! Elle précise : « […] c'est pas parce qu'on parle français, que c'est facile… Tout est différent… On comprend pas quand les québécois parlent vite » (B1tt)

[11] Voir http://www.axl.cefan.ulaval.ca/asie/philippines-3-politique_lng.htm, consulté le 4 février 2019.
[12] Voir http://www.axl.cefan.ulaval.ca/monde/famaustro.htm, consulté le 4 février 2019

Elle précise qu'elle souhaite que quelqu'un ou qu'une organisation donne des petites formations sur des sujets de base, relatifs à la culture québécoise. Elle explicite sa pensée :

> « Faire ses courses ! Les médecins ! Les relations ! J'avais appelé au CPE avant de venir pour réserver ma place… Ils m'ont dit que j'aurais ma place, mais je ne l'ai pas eue… Je ne savais pas qu'il y avait une super liste d'attente ! Quand on vient nous voir en France pour nous inviter à vivre au Québec, on ne nous avise pas de cela… L'invitation et la réalité ne sont pas pareilles ! Et on s'en rend compte quand on arrive sur place ! Il n'y a rien pour les français parce qu'on se dit qu'ils parlent français… Mais c'est complètement différent… On n'a plus de repères ! On est abandonnés ! À moins d'aller dans les centres ! » (B1ut)

Des besoins de formations se dessinent selon les propos de B1. D'ailleurs, elle réitère les propos d'autres répondants, en ce qui concerne ce que les recruteurs et représentants des divers gouvernements leur disent… et ne leur disent pas… lorsqu'ils se présentent pour les inviter à venir vivre au Québec. « […] mais vous venez nous recruter et vous nous raconter n'importe quoi ! » (B1vt) Quant à son intégration, elle en raconte sa vision avant son arrivée au Québec. « Au début, on se dit que ça va bien aller. On parle la même langue ! Je me sentais à part… Dès que j'ouvrais la bouche : c'est une française ! Je me sentais comme immigrée… Les gens avaient un préjugé… Et puis, ils nous entendent parler français…Ils voient nos enfants, et nous parlent… puis, ils pensent qu'on est vacances [et certains modifient leur attitude envers nous] ! » (B1wt).

Elle précise ce qui en est, quant à la langue française. « Mais les gens, à cause de l'accent, ne me voient pas comme québécoise ou canadienne… C'est peut-être ça qui fait que je me sens intégrée, mais pas québécoise ou canadienne ! » (B1xt). Si elle se sent intégrée au Québec, il n'en demeure pas moins que B1 ne considère pas son identité comme québécoise ou canadienne. L'attitude des québécois pourrait consister en un élément important, du processus.

D'ailleurs, B1relate certaines difficultés qu'elle a vécues, comme française d'origine, dans le cadre de sa recherche d'emploi. « Pour chercher un emploi, c'est plus dur pour un étranger. Il y a les **préjugés** contre les français… Ils [les québécois] ont peur… Des fois quand je parle, les gens n'aiment pas, ils n'ont pas le même vocabulaire, ils ont peur de me parler, car ils ont peur de faire des fautes de grammaire ou de vocabulaire » (B1yt). Il se peut que certains québécois disent ne pas aimer les français pour cette raison. Mais peut-être que si le français écrit et oral était davantage maîtrisé par ces québécois, leurs peurs envers les français pourraient s'amoindrir.

Ainsi, les cours de français pour les immigrants, les réfugiés, et les étudiants internationaux importent, certes, mais en outre, pour les québécois. D'ailleurs, B1 explique. « Parfois, le Québec a conservé du vieux français, mais la France a conservé d'autres expressions du vieux français. Le Québec et la France ont beaucoup d'anglicismes, et quand je donne l'exemple du *parking*, tout le monde rigole » (B1zt). Un fait rigolo consiste à ce que le fils de la participante, arrivé à l'âge de 3 ans, veut prendre l'accent québécois !

En ce qui concerne B2, d'origine française et collègue de B1, elle raconte ses questionnements sur la langue française, à son arrivée au Québec. « Au début, je demandais souvent : que veut dire ce mot? Je ne connaissais pas le vocabulaire québécois. Et dans les réunions, mes collègues faisaient attention à leur choix de mots pour que je comprenne. Et je ne leur avais jamais demandé cela ! J'avais de la chance ! (B2zt). B2 souligne que ses collègues l'ont aidée à s'intégrer dans son milieu de travail. Elle raconte certains **malentendus interculturels sémantiques** qu'elle a vécus. « Ils avaient eu des français dans la société. Ils savaient que notre vocabulaire était différent et tout cela était fait sur le ton de la plaisanterie. On faisait des comparaisons. Par exemple : sur le réfrigérateur, il était écrit : *liqueurs,* avec les prix, mais on m'a dit qu'il s'agissait de sodas, pas d'alcools. On a bien ri ! » (B2aat)

B2 explicite son projet d'entreprise, au Québec :

> « On verra, c'est vraiment l'objectif d'aider les jeunes européens professionnels qui veulent immigrer, et les entreprises qui ont besoin de personnel spécialisé dans des secteurs spécifiques. Ou il y a pénurie. Les jeunes veulent acquérir l'expérience, qui sont qualifiées et veulent immigrer. J'ai vu ce trou entre les deux [jeunes professionnels européens et entreprises québécoises], ils ne savent pas qui appeler […] En Europe, on n'appelle pas les entreprises. Ici, c'est différent, et les entreprises ne connaissent pas tous les rouages du gouvernement canadien à coût minime. Au lieu de payer 10000$ pour faire les grandes démarches. Les PME pourraient prendre les jeunes spécialisés de l'Afrique de l'Ouest, Pologne, Belgique, France, Grande-Bretagne. Les PME n'osent pas y penser, car elles pensent que cela coûtera très cher…pour un employé temporaire… Je fais mon plan d'affaires ! J'ai été la jeune de l'autre côté de l'Océan, et si j'avais su tout ce que je sais aujourd'hui, si j'avais contacté des entreprises québécoises […] Plusieurs entreprises ignorent les ressources du gouvernement canadien…» (B2bbt)

B2 précise que les communications dans l'entreprise se déroulent en français, sauf les rapports, qui sont en anglais.

La répondante apprécierait suivre certaines formations. « Lancement d'entreprise, fiscalité*, leadership*, … Je veux comprendre… Dans l'entreprise, peut-être faire une formation sur les risques biologiques. J'ai été dans les grosses structures. J'ai eu des formations sur les risques chimiques, mais la réglementation canadienne ne l'exige pas ! Et en Europe, c'est trop réglementé ! » (B2cct) B2, à l'instar de B1, souligne la rigueur des protocoles en Europe… et la liberté plus grande, au Québec, à l'image de la certification ISO, laquelle au Québec, s'obtient suite à une visite planifiée, alors qu'en France, Suisse, et d'autres pays européens, ces visites se déroulent sans avoir été annoncées !

B2 suggère que pendant l'hiver, des séances de motivation « […] Pour aller dehors… Par exemple…Beaucoup de mes collègues sont moroses en hiver… Ils chialent sur la neige… Et cela donne mauvaise ambiance au travail… Donc, cela nous aiderait… Plus de productivité… Motivation » (B2ddt). Quant aux cadres, ils devraient être formés, selon la participante. « Tous les superviseurs devraient connaître les dernières tendances en ressources humaines*, leadership* pour aider les employés au quotidien et les garder. J'aimerais bien créer un comité de développement en formation continue. Par exemple, GOOGLE [l'entreprise] mise sur l'amélioration, le perpétuel développement chez ses employés » (B2eet). La participante souhaite distinguer certaines informations pertinentes, relatives à la résidence permanente. « Le côté complexe, c'est savoir ce qui se fait au provincial et au fédéral. C'est complexe pour l'immigration. Par exemple, on doit avoir 1 an d'études pour faire sa résidence permanente au Canada. Au Québec c'est 1800 heures de formation diplômée pour faire demande résidence permanente ! » (B2fft)

En ce qui concerne B3, originaire de Tunis en Tunisie, il raconte les plaisanteries qu'il entend dans son milieu de travail. « Il y a quelques *jokes*, mais c'est vraiment amical, ça se passe très bien, pas de sous entendus, mais je pourrais me défendre, car il y a le syndicat. Chez l'entreprise 5, il y a des formations sur la communication, l'intégrité, le respect, c'est important ! Chez l'entreprise 5, il est défendu de parler politique, religion et terrorisme » (B3it).

Dans son milieu de travail, B3 précise les langues utilisées. « 80% français, parlé et courriels, sauf l'entreprise 5 à l'international, en anglais, mais de Belgique, c'est les courriels dans les deux langues ». En ce qui concerne l'emploi du français, il s'explique.

« Comme cours de français, ma première langue arabe tunisienne, français, anglais, et ma femme, aussi. On est des colonies françaises et on regardait la télé française et notre système scolaire est en français au secondaire : 10 -12 matières : une, seulement en arabe » (B3jt).

B3 raconte que le programme d'intégration du nouvel employé dans son milieu de travail suffit. « Je pense que le programme d'intégration de l'employé couvre tout. On passe deux semaines de formation chez l'entreprise 5 quand on y entre, biosécurité, respect, communication,… C'est international… S'il arrive quelque chose à Singapour, on le sait tout de suite ! » (B3kt)

En ce qui concerne B4, originaire de Kiev en Ukraine, il raconte son arrivée. Il précise comment lui et sa conjointe ont appris le français. « Je suis un peu dur. En Ukraine, il faut être un peu dur…Nous avons commencé à travailler ensemble [ma conjointe et moi, au Québec]. On travaillait dans la buanderie, on pliait les draps, elle était caissière : il fallait apprendre le français » (B4aat).

Le participant ajoute la narration d'un **malentendu interculturel linguistique**, expérimenté à son arrivée. « Chez Emploi Québec, la femme nous dit d'aller dans la société anglaise pour avoir des lunettes… Si vous ne parlez pas français, allez chercher aide en anglais ! Et cette femme ne parlait pas anglais. Il faut que les gens nous disent ce que nous devons faire, nous expliquer ! » Il en ressort une recommandation.

Quant à B5, originaire de France, il raconte sa vision des formations à suivre pour bien faire la transition étudiant-travailleur, comme immigrant :

> « Quand on sort de l'académique, on devrait nous former sur le monde industriel… J'aimerais avoir des cours sur la gestion des finances, entreprises, veille technologique, *management,* études de marché. Chacun a ses compétences. J'ai une idée, je peux la développer jusqu'à un certain point… Je fais la recherche, je fais le prototype, la production, le produit, puis le *marketing* le met en marché… J'aimerais savoir si c'est réaliste de développer ce produit, à savoir si ce produit va tuer quelqu'un ou non… On m'a engagé pour mes compétences scientifiques » (B5nv).

D'ailleurs, il ajoute d'autres formations et amène une rétroaction sur son cheminement en biopharmaceutique :

> « Si c'était à refaire, je ferais moins d'études et j'étudierais en gestion d'équipes, de finances. Les PME s'arrachent ces gens. Faut pas avoir peur de bouger, voyager, déménager. C'est stimulant, je conseille à ces gens de se lancer dans ces métiers. Il y a du potentiel dans ce marché, gestion de conflits, de mise en place de protocoles, de sécurité. Cela demande la gestion, les organigrammes, pour mettre les autres devant le fait accompli. Il y a des débouchés » (B5ov).

En ce qui concerne B6, originaire de France, il relate les formations que devrait faire un immigrant pour mieux s'intégrer :

> « On a parfois des formations… Pour un immigrant, c'est très aidant, aussi… Je ne crois pas que ce soit nécessaire de suivre ces formations pour les français, car on est très proches, mais pour certaines cultures, si. Ces formations sont disponibles à l'université Laval. Le patron d'un nouvel employé regarde si le nouvel employé a besoin de formations spécifiques » (B6jt).

Il précise ces formations, lesquelles ressemblent beaucoup à celles suggérées par son collègue, B5. « Gestion de projets, de conflits, … J'ai changé d'équipe… Je ne fais plus de laboratoire… Je fais le développement des affaires à l'international et j'interagis avec presque tout le monde chez l'entreprise 6. On a eu des minis formations sur la communication. Cela m'intéresse, je veux poursuivre mon intégration, mon amélioration continue professionnelle. Mes études en France m'ont sensibilisé à cela » (B6kt).

En ce qui concerne B7, directrice des ressources humaines en biopharmaceutique à Québec, elle précise. « La majorité des employés sont francophones ; 5 ou 6 personnes sont anglophones; on leur donne cours de français…ils sont à des niveaux différents […] Les courriels sont en français; un superviseur parle anglais, mais il prend des cours de français » (B7ft).

Quant à B8, Français d'origine, il a vécu 3 mois en Angleterre pour apprendre l'anglais ; Il en a conclu que ce serait plus facile à Québec, avec son français, français spécialisé. Il a fait une formation. Il recommande que « […] les entreprises devraient mettre un point de contact pour accueillir la personne quand elle arrive le vendredi [à l'aéroport] pour commencer le lundi… L'attente peut être longue » (B8pt). Heureusement, il avait réservé en ligne de la France. L'hôtel est venu le chercher à l'aéroport. Il précise que l'entreprise qui l'emploie aide beaucoup les immigrants, sous différents aspects. « À court terme, ils font déjà beaucoup… ils paient une partie de ma résidence permanente. Pour la citoyenneté canadienne, c'est plus long, mais je peux avoir la bi-nationalité » (B8qt).

Il précise certains ajustements que devraient faire les gouvernements. Il insiste sur les différences culturelles entre le Québec et la France, à mettre en évidence. « Pour le côté administration, il faudrait que le site internet de Citoyenneté Immigration Canada (CIC) du gouvernement canadien, il faudrait le clarifier… Pour les français, c'est mieux, mais pour les autres, … Ils donnent des cours de français, c'est bien. C'est cela, l'essentiel. Ensuite, ça dépend du caractère de la personne […] Il faut comprendre cultures différentes du Québec et de la France » (B8rt).

En ce qui concerne B10, originaire de Terre-Neuve, il raconte que sa conjointe parle seulement en anglais et précise la difficulté de vivre avec cette lacune à Québec : « She speaks only English, works on *internet*, in *e-commerce*. My kids go to english schools.

The biggest struggle is the health issue, to communicate with receptionnist, doctors » (B10bt). Il spécifie que sa fille agit comme la traductrice de la famille. B10, gestionnaire en biopharmaceutique dans la grande région de Québec, explique qu'il travaille toujours en anglais, même si ses 10 employés sont tous francophones et bilingues, français-anglais :

> « Everything is in English; customers are from USA; retention of the 10 employees is good. […] Some (3) Canadian came here for a year or so and went back…language issue…one from Alberta, one from Ontario, one from New-Brunswick » (B10ct).

Il explique que ces personnes anglophones avaient du mal à composer avec la vie quotidienne en français, dans la grande région de Québec, même si l'anglais était utilisé dans leur milieu de travail. D'ailleurs, B10 précise que dans son cas, le français constitue sa plus grande difficulté, relative à son intégration. « The language barrier… At work, it's fine… I'm taking lessons every week... It's hard…The everyday life in Québec is difficult to adapt to… Paying bills,…That is the challenge ! » (B10dt) Cependant, il explique qu'il apprend à parler et à comprendre le français dans le cadre des cours qu'il suit. « Talking and understanding…Listening and being able to speaking is on what I work… My wife doesn't study french… She's taking care of the three children » (B10et). Le répondant justifie le fait que sa conjointe ne prend pas de cours de français parce qu'elle travaille de la maison, en anglais, et y élève leurs trois enfants, à temps plein.

B10 raconte quelques malentendus interculturels linguistiques, expérimentés dans la grande région de Québec :

> « A guy from India came here, made a post doc in Laval University in chemistry. He had problem with a wire transfer and went to Brunet. He had to go during working hours because the lady at Brunet refused to serve him in English. He spoke with manager during working hours. He had a lot of difficulties with this issue a lot of times in Québec city. The manager gave him a gift card and told him to ask for himself when he had issues! We all experience little issues like that! My dryer was broken. I went to Sears. Price was different than the one on line. The cashman said: « if you want the part, you pay it THIS price. I don't speak English ! » (B10ft)

Le répondant raconte qu'il doit suivre des formations continues en chimie, mais aussi sur les interactions entre collègues. La direction de l'entreprise considère cela comme une responsabilité et vise à effectuer des mises-à-jour en conséquence. Il insiste sur les cours

de français obligatoires pour tous les acteurs de l'entreprise qui en ont besoin. Il explique qu'il a déjà obtenu des promotions au sein de cette entreprise, mais que si son français s'améliore, et qu'il devient bilingue anglais-français, il pourrait gagner une autre promotion. « […] it would be usefull to be fluent in both languages to get a new promotion » (B10gt).

Elle ajoute qu'elle doit suivre des formations pratiques tous les ans puisque chaque spécialité a ses propres règles. Elle précise qu'elle a suivi des cours de français. « I had to take french courses at UdeS… The courses were good, people were talking in Spanish. I use always English. Most of articles are in french, but some documentation is in English in sciences » (B11bt). Selon B11, les courriels qui proviennent du Québec sont rédigés en français, mais ceux des clients américains et des fournisseurs américains et chinois, sont en anglais.

En ce qui a trait à B12, elle raconte qu'elle parle, comprend et écrit « […] l'arabe, le français, l'anglais, et l'espagnol » (B12ht). Elle ajoute que « […] le français, on l'apprend à l'école » (B12it). En ce qui a trait aux formations, elle raconte que le français s'apprend à l'université Laval [dans la grande région de Québec] (B12jt). Elle précise tout de même qu'à son arrivée à Québec, « […] la langue, c'était du français, mais je ne comprenais rien » ! (B12kt). Aujourd'hui, elle révèle qu' « […] avec les collègues immigrantes, on parle français, mais pour le travail, les clients, fournisseurs, c'est en anglais » (B12lt)

Quant à B13, collègue de B11 et B12, elle relate qu'en ce qui a trait à la langue, c'est moitié-moitié, entre l'anglais et le français, au travail. Elle explique que pour les fournisseurs, c'est l'anglais et le chinois qui sont utilisés, mais qu'entre collègues, c'est le français. Elle précise qu'elle a suivi 500 heures de cours de français standard, en chine, qu'il y avait des cours de grammaire. Elle ajoute que « lire l'aide beaucoup, que la compréhension orale, c'est difficile » (B13et). D'ailleurs, elle révèle « qu'elle apprend […] encore le français, deux soirs par semaine » (B13ft). Elle signale que « […] ce serait bien d'avoir des cours de français ciblé en pharmaceutique » (B13gt). Elle révèle que si quelqu'un de la Chine veut venir vivre au Québec, elle lui précisera d'emblée, que « […] le français est difficile et ce n'est pas tout le monde qui veut mettre les efforts. [Que] notre langue seconde, c'est l'anglais. Et si quelqu'un veut apprendre le français, c'est un bon choix pour ville de Québec » (B13ht). Elle relate : « Au début, je visais Montréal, je voulais apprendre troisième langue, nouvelle culture. Je connais beaucoup l'anglais, je voulais apprendre le français » (B13it). La motivation était ainsi, au rendez-vous. L'apprentissage d'une troisième langue, (L3), consistait en une composante de son projet d'insertion socioprofessionnelle « fort ». Son choix universitaire s'avère cohérent avec cet énoncé. « Oui, au début, j'ai fait la francisation. Le cours était à l'Université Laval. L'ambiance était très agréable. Après 6 mois, c'était insuffisant pour travailler. J'ai continué à étudier le français dans le programme français langue étrangère (FLE) (L3) pour un an, pour m'améliorer. Ensuite, j'ai fait français, langue seconde (FL2). C'est plus difficile, mais ça s'est bien passé. Après plus de deux ans pour apprendre français, j'ai fait MBA en gestion de la santé à l'université Laval, en français » (B13jt).

B14 insiste sur le fait que tous les immigrants devraient suivre des cours de français.

6.3 Formations d'appoint ou manquantes, liées au savoir-être ou aux *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail (Manço, à paraître) en aéronautique

A1 explique le rôle de la langue dans le recrutement en aéronautique, particulièrement, à l'intérieur de la multinationale qui l'emploie. « Dans le sens que les personnes qui ont les compétences et qui sont disponibles peuvent être justes anglophones. Parfois, il peut avoir la barrière de la langue. Mais ce n'est plus le cas du tout. C'est un gros sujet ici, chez l'entreprise 8, la francisation. L'entreprise 8 veille à ce que la francisation se passe bien » (A1llt).

Il explique que plusieurs échanges ont lieu avec les bureaux de Toronto. En outre, certaines de ces personnes peuvent venir travailler à Montréal. Ceci fait en sorte qu'au minimum, les employés de cette grande entreprise parlent anglais. Si quelqu'un est unilingue, il parle en anglais. Même à Montréal. « Mais, on travaille beaucoup avec Toronto. Par exemple, il y a beaucoup de gens de Toronto, qui sont ici. Donc forcément, c'est en anglais. Tout le monde parle au minimum, en anglais » (A1mmt). Il insiste cependant sur le fait que la francisation consiste en une pratique prioritaire. « Puis, il y a beaucoup d'emphase mise sur la francisation […] Par exemple, il y a des affiches en français. Ils sont audités pour ça. Ça indique que le respect de la langue française est vraiment là, respecté » (A1nnt) ! A1 souligne le bilinguisme anglais-français à l'intérieur de la grande entreprise dans laquelle il travaille. « Tout est toujours écrit en français ou en anglais. Mais nos clients, sont en partie majoritairement, anglophones. Nos fournisseurs également, une partie du moins : la majorité ! Par exemple, nous recevons un avion, il n'y a pas de peinture, ni de fournitures, dedans. Puis l'avion arrive ici. Mais tout est en anglais, dessus. Puis après, il faut que nous [fassions] tout le nécessaire » (A1oot). A1 conclue, en ce qui a trait à la langue appliquée dans son milieu de travail, que l'anglais tient préséance. « Mais l'aérospatiale, c'est reconnu mondialement, c'est quand même un milieu qui est anglophone. Ça veut dire que tous les manuels de maintenance sont en anglais. Mais le respect de la langue française au Québec chez l'entreprise 8 est plus que chez l'entreprise 10, en France, par exemple » (A1ppt).

Enfin, A1 signale que la formation continue s'avère essentielle en aéronautique et chez son employeur. « On a des formations internes, aussi. On a des formations pour différents modules. On fait de la formation continue » (A1qqt).

Engageant des contractants, A1 précise comment la compétence communicationnelle prédomine dans le recrutement. Les capacités linguistiques sont prises en compte. « Bien, nous, on travaille pour des clients. On va chercher des personnes qui ont des capacités de communication et qui sont capables de s'exprimer clairement, que ce soit en français ou en anglais. On a des anglophones, ici [à Montréal, dans le secteur de l'aéronautique]. Mais il faut être capable de s'exprimer clairement et d'avoir également des capacités rédactionnelles qui soient assez bonnes » (A3qt). Une similitude frappante avec le secteur des technologies.

Quant à A3, elle poursuit dans la même visée, soulignant l'importance des formations, autant linguistiques, que celles nécessaires pour satisfaire aux besoins des clients :

> « Mais en France, l'anglais n'est pas tellement bon. Donc si c'est une personne qui a des lacunes en Anglais, ce soit au niveau de la communication ou de l'écrit, on va lui faire prendre des cours par exemple. Inversement, si c'est une personne qui comprend bien l'anglais et pas du tout le français, on fera pareil. C'est pareil au niveau de l'écrit professionnel, on peut faire prendre des cours pour aider la personne. Quand des personnes qu'on cherche à mettre au niveau de la gestion ou pour supporter une équipe mais qu'il ne l'a jamais fait, alors qu'il est bon techniquement, on pense qu'il a assez d'Expérience pour encadrer une équipe, dans ce cas, on va donner de la formation aussi. On l'a déjà fait par le passé avec une formation pour gestionnaire qui regroupe toutes les bases de la gestion d'équipes et tout ça. Il y a tout un, pas mal de compétence qu'on peut essayer de donner aux employés ou de leur faire prendre de la formation si on n'est pas capables de leur donner cette formation à l'interne » (A3rt).

En ce qui a trait à A4, il raconte qu'il a fait ses études en anglais, à l'île Maurice. Il parle et comprend le français, mais éprouve de grandes difficultés à écrire dans cette langue. Il explique qu'il fait des erreurs grammaticales. À son université mauricienne, il a étudié le français et l'anglais. Mais il n'a pas insisté sur l'apprentissage du français, car une importante part de ses études ont été réalisées en Inde et en Angleterre ; le français y est étudié plutôt rarement. Il explique qu'il a fait des études à l'alliance française. Ainsi, il a gardé contact avec la langue française et cela lui permet de bien se débrouiller au Québec. Il ajoute qu'à Maurice, le créole est parlé et que cette langue ressemble au français. Quant à sa conjointe, elle a étudié pendant une douzaine d'années en français. A4 relate qu'il n'a guère besoin de cours de français, puisqu'il sait comment rédiger et répondre aux courriels et que son travail est produit surtout en anglais, en ce qui a trait à la certification des appareils. Ainsi, les rapports sont en anglais, mais la communication se déroule en français.

A4 apprécie beaucoup toute l'aide reçue de ses collègues de travail pour parfaire son intégration socioprofessionnelle. En outre, ses supérieurs hiérarchiques lui ont offert de suivre une formation technique au CEGEP St-Laurent. Ainsi, cela a amélioré sa performance au travail. Son professeur était très fier de lui, étant donné qu'il comprenait rapidement, grâce, entre autres, au soutien et à l'encadrement de ses pairs en milieu de travail.

6.4 Synthèse des principales formations d'appoint ou manquantes proposées, liées au savoir-être ou *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail

Des propos des personnes répondantes immigrantes qualifiées (RP et CC) de cette étude, une formation sur **la culture québécoise**, en vue d'expliciter le fonctionnement des **relations personnelles et hiérarchiques**, émerge à vive allure. S'inscrivent des thèmes comme les systèmes scolaires et de la santé, ce qu'implique la signature d'un bail au Québec, le recours aux services vestimentaires et alimentaires, les assurances et les finances (REER ; CELI), le système bancaire et celui en lien avec les transports.

En outre, une formation sur comment passer l'hiver, a été recommandée. Des séances de motivation en milieu de travail pendant les mois de novembre et mars, sont aussi suggérées.

La grande majorité des Français, des Latinos américains, une Philippine et des Africains, soulignent ce type de formation. En outre, les cours de français pour francophones, pour signaler les **malentendus interculturels** linguistiques ou sémantiques, les codes culturels de **communications, verbale et non-verbale**, et sur la **connaissance de l'Autre**, pourraient contribuer à faciliter l'intégration, selon les répondants, Hofstede (1980), Hall (1959 ; 1978), et Berry et Sam (1998).

À noter que plusieurs Québécois éprouvent beaucoup de difficultés avec la langue française, écrite et parlée. Ces formations devraient s'adresser autant aux gestionnaires qu'aux employés. « Tous les superviseurs devraient connaître les dernières tendances en ressources humaines, le ***leadership*** pour aider les employés au quotidien et les garder».

En ce qui concerne les non-francophones, les cours de français, langue seconde (FL2), devraient être diffusés uniquement aux personnes s'exprimant en français, comme deuxième langue, tandis que les cours de français, langue étrangère (FL3/FL4), devraient être diffusés uniquement aux personnes s'exprimant dans cette langue, comme troisième ou quatrième langue, selon leur pays d'origine, ou celui dans lequel ils ont grandi.

Les locuteurs de langue première d'origine latine (romane)[13] apprennent cette langue plus facilement que les locuteurs, issus d'autres grandes familles linguistiques. Ainsi, les formations en FL3 et FL4, devraient différer de FL2 pour optimiser l'apprentissage du français, et de l'intégration socioprofessionnelle.

Quant aux autres locuteurs, le français devrait être enseigné selon la grande famille de langues d'où provient la personne réfugiée, résidente permanente, étudiante internationale ou citoyenne canadienne, en plus des cours sur la culture québécoise, à l'instar de celui diffusé aux personnes francophones d'origine.

[13] Voir http://www.axl.cefan.ulaval.ca/francophonie/Romania-carte.htm, consulté le 12 janvier 2019

À noter que les cours de **français contextualisé en milieu de travail**, contribueraient en outre, à faciliter l'intégration socioprofessionnelle (Manço, à paraître). « […] le **français du travail**, ce n'est pas le même français qu'à l'université ! »

Le cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL, s/d)[14] pourrait servir de cadre d'enseignement. Comme le recommande une répondante : « Tous les immigrants devraient suivre des cours de français ».

Des formations en **recrutement international** sont suggérées pour les personnes travaillant au sein des équipes en gestion des ressources humaines, telles que : comment trouver les meilleurs talents ? Comment favoriser la rétention ? Quels permis demander, et dans quels cas ? Dans quel ordre demander les types de permis, pour accélérer l'arrivée, au Québec ?

Ainsi, plusieurs types de formations découlent des propos des répondants immigrants, quelques-unes seulement, de la littérature scientifique.

La prochaine section présente les principaux constats de cette étude. Des recommandations pratiques, une discussion et des pistes de recherche, s'ensuivront.

7. Principaux constats

Toutes les personnes répondantes immigrantes ont vécu des chocs culturels ou des malentendus interculturels, et ont eu à ajuster leurs représentations socioprofessionnelles à celles de leur milieu de travail québécois, par l'emploi de diverses stratégies d'adaptations, lesquelles découlent des processus d'acculturation, d'adaptation psychologique et d'adaptation socioculturelle de Berry et Sam (1997).

La force du **projet d'intégration socioprofessionnelle** agit comme le moteur de ce processus (Asselin, 2014).

Quant à la pratique de la **langue française**, elle permet une intégration socioprofessionnelle plus facile, tant dans la société, que dans le milieu de travail.

L'existence d'un **réseau** social, professionnel ou académique, constitue une condition facilitatrice

L'organisation d'activités par le **club social** de l'entreprise qui les emploie, se trouve fort apprécié des répondants immigrants, rencontrés.

Seul B4, se trouve insatisfait de son emploi et ne voit que peu de liens entre son expertise, ses diplômes et son emploi actuel.

Les cadres ou gestionnaires, ne semblent pas suivre de formations, ou peu de formations, selon les récits des personnes immigrantes, rencontrées.

[14] Voir https://rm.coe.int/16802fc3a8, consulté le 4 mars 2019

En résumé, les résultats montrent que les personnes immigrantes rencontrées ont un parcours varié et enrichi. Elles occupent des postes qui correspondent à leurs études ou à leurs compétences, sauf en ce qui concerne trois personnes ouvrières, en biopharmaceutique. Les entreprises mettent en place des dispositions pour favoriser la rétention, toutefois, ces dispositifs ne s'adressent pas spécifiquement aux travailleurs immigrants. Malgré ces dispositifs, une grande place à l'amélioration subsiste.

En prenant appui sur les résultats de cette recherche, fondée sur un échantillon de 44 personnes, nous pouvons conclure que l'intégration socioprofessionnelle résulte de la **prise des responsabilités mutuelles de la personne immigrante et de la personne conjointe, les entreprises qui les emploient, et les gouvernements et les organismes/organisations** qui leur fournissent des services. Trois grands groupes d'immigrants émergent de cette étude : les étudiants internationaux qui se trouvent un emploi au Québec et qui y vivent, les immigrants recrutés directement, en présence ou en ligne, par l'employeur, et les immigrants qui décident de s'installer au Québec. Toute politique visant à rendre plus performant le processus d'intégration, devrait agir simultanément, sur ces groupes. L'intégration des familles (personne conjointe accompagnatrice) des personnes immigrantes répondantes, constitue une dimension prépondérante dans le cadre des dispositifs mis en place pour faciliter l'intégration socioprofessionnelle.

En ce qui concerne la rémunération, les réponses données par les personnes immigrantes rencontrées, montrent que celle appliquée l'est sur une base identique pour tous les employés. Toutefois, il est noté que les considérations de l'employeur dépendent largement de leur reconnaissance des acquis et des compétences des personnes immigrantes qu'ils embauchent.

Les opinions des répondants sont très partagées quant aux dispositifs mis en place par l'organisation qui les emploie. Ceci peut être expliqué par le vécu personnel, le long parcours d'intégration de certaines personnes immigrantes, et la différence sectorielle.

Certaines personnes répondantes immigrantes estiment s'être intégrées, mais ne se sentent pas « Québécoises ou Canadiennes », et conservent de nombreux liens avec leur pays d'origine.

Quant aux institutions et organisations, elles peuvent retirer des recommandations de cette recherche, en vue de faciliter l'intégration socioprofessionnelle, pour combler la pénurie de main-d'œuvre spécialisée au Québec, et favoriser sa croissance socio-économique en lien avec le contexte géopolitique international.

8. Recommandations pratiques

Ces constats conduisent aux recommandations suivantes, découlant de la recherche :

- Débuter le processus d'intégration socioprofessionnelle, en ligne, à partir du pays d'origine, en vue de faciliter la réalisation de ce processus laborieux et incontournable, au Québec.
- Concevoir, élaborer et développer une plateforme virtuelle, telle un *guichet unique*, réunissant les organismes, organisations, et lois, normes, et services gouvernementaux québécois et canadien, pour faciliter la préparation du projet d'immigration familiale, du couple ou de l'individu, et le(s) projet(s) d'intégration socioprofessionnelle « fort » des deux conjoints, à partir du pays d'origine (ou d'un autre pays que le Canada).
- Avoir les procédures d'immigration en ordre chronologique, sur les sites des gouvernements canadien et québécois, et ou sur le *guichet-unique*, virtuel.
- Élaborer et diffuser des formations sur la culture québécoise, le système scolaire, les systèmes d'études postsecondaires et académique, le système de la santé, les services bancaires et financiers, la signature et la résiliation d'un bail, les systèmes de transports en commun, les loisirs, les loisirs d'hiver, les vêtements d'hiver, la communication interculturelle, la communication verbale et non-verbale au Québec, les relations interpersonnelles et les relations hiérarchiques
- À partir de ce *guichet-unique*, insérer des liens vers les principaux sites de recrutements et vers les formulaires et permis obligatoires des deux gouvernements.
- Insérer des jumelages dans les entreprises, autant pour la dimension technique que la dimension humaine.
- Insérer une politique d'intégration des nouveaux employés immigrants dans les entreprises ; les grandes et très grandes entreprises tendent à appliquer cette politique.
- Offrir aux immigrants des conditions facilitatrices de déménagement, d'aide à l'emploi pour la personne conjointe, d'aide à la recherche de logement ou maison, d'école, de quartiers, etc.
- Encourager les entreprises à aider les personnes immigrantes et les personnes qui les accompagnent, à compléter les formulaires administratifs.
- Encourager les entreprises à demander d'avance, des permis de travail, ouverts et fermés avec les universités, lorsque pertinent. Le secteur biopharmaceutique applique cette recommandation, en général.
- Encourager les entreprises à créer un *club* social actif.
- Encourager les entreprises à participer aux missions internationales de recrutement organisées par Québec International, Montréal International, et/ou

d'autres activités de ce type, participer à des missions virtuelles de recrutement, créer un journal ou une *infolettre* pour stimuler les relations sociales.

- Encourager les immigrants issus des grandes villes à immigrer dans une ville de grandeur similaire ; des petites et moyennes villes, dans des villes de grandeur similaire en vue de créer un environnement servant le mieux possible de référent au pays d'origine.
- Attribuer un numéro de dossier virtuel à chaque immigrant potentiel, en vue de lui donner une manière d'accéder à son dossier.
- Une fois la personne immigrante installée au Québec, lui attribuer un agent provincial qui fera auprès de lui, un suivi mensuel pour vérifier son état financier, matériel et personnel.
- Ouvrir un bureau d'immigration Canada, à Québec.
- Fournir un accompagnement spécifique pour favoriser l'intégration des immigrants au sein des petites et très petites entreprises.
- Avoir accès aux évaluations comparatives de diplômes dans les ambassades pour payer ces évaluations dans le pays d'origine
- Informer les personnes recrutées de leur pays d'origine, des réalités du terrain, québécois et canadien, **AVANT** leur arrivée au Québec, quant aux diplômes, études à faire ou à refaire, règles des Ordres professionnels, types de permis de séjour, etc.
    - Par exemple :
        - Infirmière : refaire ses études pendant deux ans avant de travailler, ordre professionnel.
        - Médecin : refaire ses études, ordre professionnel.
        - Ingénieur : refaire ses études, ordre professionnel.
        - Comptable professionnel agréé : refaire ses études, ordre professionnel.
        - Les secteurs et types d'emplois en pénurie de main-d'œuvre, etc.
- Donner des formations d'appoint, techniques, complétant la formation initiale, reconnues dans le cadre du processus de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC), en vue de permettre l'obtention d'un permis de l'ordre professionnel visé.
- Faire une reconnaissance des acquis et des compétences (RAC), et permettre aux gens de s'intégrer au sein du marché du travail selon **leur expertise et leur formation**, et non selon des emplois équivalents à une expertise et/ou à des études moindres (T2vo).
- Diminuer les frais de scolarité des étudiants internationaux.
- Diffuser tous les règlements inhérents au statut d'étudiant international, en ce qui a trait aux types de permis de travail, d'études, visa ou de visiteur.

- Diffuser, sur un *guichet unique* virtuel, tous les types de permis de séjour des gouvernements québécois et canadien.
- Donner des cours de français langue seconde (FL2), uniquement aux personnes s'exprimant en français, comme deuxième langue, tandis que les cours de français langue étrangère (FL3/FL4), devraient être diffusés uniquement aux personnes s'exprimant dans cette langue étrangère, comme troisième ou quatrième langue, selon leur pays d'origine, ou celui dans lequel elles ont grandi, pour optimiser l'apprentissage de cette langue.
- Distinguer les cours de FL2 et FL3/FL4 selon que les locuteurs aient comme première langue, une langue d'origine latine (romane)[15].
- Enseigner le français selon la grande famille de langues et l'origine latine de la première langue, d'où provient la personne réfugiée, résidente permanente, étudiante internationale ou citoyenne canadienne, en plus des cours sur la culture québécoise.
- Donner les cours de **français en milieu de travail contextualisé,** en vue de faciliter l'intégration socioprofessionnelle (Manço, à paraître).
- Employer, à cet effet, le cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL, s/d)[16] comme cadre de références.
- Éviter les discussions reliées à la politique, à la religion et au terrorisme, en milieu de travail.

9. Discussion

L'application des concepts suivants, émerge comme des composantes facilitant l'intégration socioprofessionnelle. La présence de réseaux social, professionnel et/ou académique, la préparation du projet d'immigration et du projet d'intégration socioprofessionnelle « fort », aiguillés par la volition et/ou la motivation de la récupération d'un emploi identique ou similaire à celui occupé au pays d'origine, conduit vers le succès de l'intégration socioprofessionnelle (Boutinet, 2005).

L'auteur attribue 4 types de *sens* au projet de formation/travail : le *sens-direction* : celui qui oriente ; le *sens-signification* : celui qui fait signe ; le *sens-sensorialité* : celui qui exprime ; et le *sens-sensibilité* : celui qui éprouve.

Le projet d'intégration socioprofessionnelle gagne à être préparé ; réfléchi, quant à son *sens* premier. Selon l'auteur (Boutinet, 2005), le *sens-sensorialité* amène à « […] explorer la situation de l'ici et maintenant ; nouer des relations privilégiées avec des objets significatifs de l'environnement ; saisir des opportunités et identifier des contraintes ; et observer des dysfonctionnements.

[15] Voir http://www.axl.cefan.ulaval.ca/francophonie/Romania-carte.htm, consulté le 12 janvier 2019
[16] Voir https://rm.coe.int/16802fc3a8, consulté le 4 mars 2019

Quant au *sens-sensibilité*, il conduit vers « […] une histoire personnelle à revisiter par un travail d'expérienciation ; des zones de compétences à reconnaître ; des espaces de familiarité à identifier ; des impossibles à repérer » (Boutinet, 2005).

Cela tend à poser la pierre d'assise au projet d'immigration et d'intégration socioprofessionnelle. L'immigrant potentiel identifie le *sens* de son projet, pour le préparer en vue de le réussir, tout en évaluant les embuches, les opportunités et les imprévus, s'il souhaite être en mesure de les contourner le mieux possible. Ce sont ses stratégies qui lui permettront de persister vers la reconquête de l'emploi de qualité et qualifié, identique ou similaire à celui occupé au pays d'origine. Cela, sans oublier la situation des enfants et surtout, celle de la personne conjointe.

Ci-dessous, s'ensuit la description des processus d'acculturation et d'adaptations de Berry et Sam (1997) pour concrétiser l'intégration socioprofessionnelle, en processus continu et itératif, véhiculant des épisodes tantôt faciles et d'autres, plutôt difficiles. À chaque moment, l'immigrant peut poursuivre ou abandonner son projet.

Processus d'acculturation (Berry et Sam, 1997)

Exemples de modifications des comportements :

Apprentissage du français à l'oral et à l'écrit, demande de RAC, reprise de formation initiale, formation continue, suivi d'une formation technique, réitération des demandes de permis sous divers intitulés, démarches socioprofessionnelles, développement de réseaux professionnels et amicaux.

Processus d'adaptation psychologique (Berry et Sam, 1997)

Exemples de modifications des valeurs :

Évaluations des diplômes (RAC), normes des Ordres professionnels, et obtention (ou non) du permis de pratique, vécu de chocs culturels (Oberg, 1960[17]; Cohen-Émerique, 1984), malentendus interculturels ou conflits, décision d'acceptation ou de refus, volition, motivation ou abandon du projet d'intégration ou d'immigration.

Processus d'adaptation socioculturelle (Berry et Sam, 1997)

Exemples de « ré-apprentissage » ou d'acquisitions de nouvelles représentations socioprofessionnelles ou des relations interpersonnelles (communications, nouvelles visions du monde, de sa nouvelle vie)

Intégration économique.

[17]Voir : http://cevug.ugr.es/africamideast/module_five/3-2.html. Oberg (1954) serait le premier à avoir employé le terme de « choc culturel ».

Quatre groupes de personnes détiennent diverses responsabilités, selon les personnes répondantes, employées et gestionnaires, immigrantes et québécoises, de cette étude : la personne immigrante, les entreprises, les québécois en général, et les gouvernements, OSBL et organismes d'aide à l'intégration socioprofessionnelle.

Ces composantes consisteraient au noyau, clé de l'intégration socioprofessionnelle, peu importe que l'immigrant ait été recruté directement, par une entreprise, fasse son immigration après ses études réalisées au Québec, ou soit arrivé au Québec, dans le cadre de son propre choix.

Responsabilités de la personne immigrante :

- Motivation et volition
- Apprentissage du français
- Demande de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)
- Refonte du CV « à la québécoise »
- Réseautage
- Demandes de numéro d'assurance sociale (NAS), du permis de travail et d'études, du permis de visiteur temporaire (PV), du certificat de sélection du Québec (CSQ), de résidence permanente et de la demande de citoyenneté canadienne.

Responsabilités des entreprises :

- Formation continue générale et en FL2, FL3 ou FL4, en particulier
- Aide de l'équipe des ressources humaines (RH) pour compléter divers formulaires
- Demandes de permis de travail ouverts et fermés, des visas, des formulaires de participation aux programmes d'expérience québécoise (PEQ), d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME) et ententes avec les universités.
- Patience des gestionnaires et des pairs.

Responsabilités des québécois :

- Attitude générale d'ouverture et de tolérance
- Acquisition de nouvelles connaissances reliées aux citoyens d'origines autres que québécoise et canadienne
- Diminution de préjugés et de stéréotypes.

Responsabilités des gouvernements, des organismes sans but lucratif et des organisations ou organismes de services aux immigrants :

- Dire la vérité aux immigrants potentiels sur le parcours de l'intégration socioprofessionnelle au Québec

- Expliquer le rôle des Ordres professionnels
- Distinguer les rôles de chaque gouvernement
- Conceptualiser, développer et élaborer un *guichet-unique* du parcours de l'immigrant
- Expliquer la nature des divers permis au provincial et au fédéral
- Diffuser des cadres de références aux entreprises quant aux permis, lois, règlements, Ordres professionnels, formations et programmes de subventions des salaires, sous forme de *guichet-unique*, des gouvernements provincial et fédéral.

Quant au succès du **processus d'intégration socioprofessionnelle** de la personne immigrante, il repose sur la force du **projet d'intégration socioprofessionnelle** (Asselin, 2014), lequel s'avère maintes fois construit sur les concepts suivants, selon les personnes répondantes immigrantes de cette étude, et de la littérature scientifique.

La préparation avant la venue : recherches en ligne de sites de recrutement, d'entreprises, d'organismes d'aide, tels que SOIT et Québec International de la ville de Québec, recherche d'emploi pour la personne conjointe, services pour les enfants, garderies, écoles, logement et quartiers, systèmes scolaire et de la santé, loisirs, nourriture et vêtements d'hiver (friperies), formulaires et permis, lois, gouvernements, cours de français, études postsecondaires, diplômes (RAC), Ordres professionnels, services bancaires et financiers, connaissance de l'Autre, communication interculturelle (verbale et non-verbale), culture québécoise, relations interpersonnelles et hiérarchiques.

La motivation et la volition : recours aux réseaux social, professionnel ou académique, rédaction de notes personnelles sur le projet d'immigration familial, de couple ou individuel, et rédaction du projet d'intégration socioprofessionnelle (planification).

Systémique d'intégration socioprofessionnelle ; ce processus itératif, vécu différemment par chaque être humain qui choisit de s'intégrer, se compose des trois étapes, qui suivent, ci-dessous. À la figure 3. À noter que des allers-retours se font à travers l'expérimentation des étapes. À tout moment, l'immigrant peut abandonner.

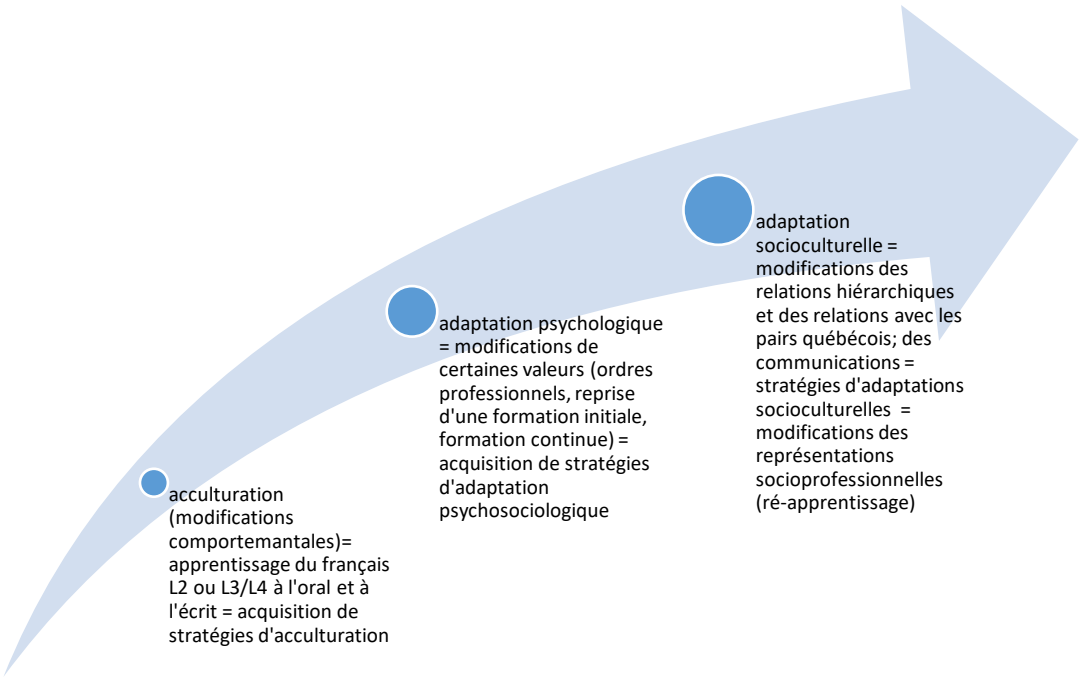
Cette systémique itérative, illustre le troc des chocs culturels, en vue d'appliquer des stratégies d'adaptation, en modifiant des comportements, des valeurs et des communications ou types de communications. Ces processus d'acculturation et d'adaptations conduisent à la mise en œuvre de nouvelles relations interpersonnelles et hiérarchiques, avec les québécois.

Les nouvelles représentations sociales (Moscovici, 2000) qui résultent des stratégies d'acculturation (modifications comportementales), des stratégies d'adaptation psychologique (modifications des valeurs), et des stratégies d'adaptation socioculturelle (modifications relationnelles) (Berry, 1997), amènent ces personnes immigrantes à adopter un nouveau paradigme, une nouvelle vision de leur environnement, un nouveau code culturel communicationnel, bref, une nouvelle façon de « filtrer » (Asselin, 2008) les événements, avant de les interpréter et de se les approprier, au Québec.

Ce vécu leur permet de poursuivre, voire de réaliser leur projet d'intégration socioprofessionnelle « fort ». Ce projet sert de « filtre culturel » (ibid) pour choisir un emploi et viser « l'emploi de qualité et qualifié », souvent identique ou similaire à « l'emploi qualifié d'origine » (Boutinet, 2005).

La figure 3, ci-dessous, illustre la systémique **itérative** d'intégration socioprofessionnelle.

Figure 3 : Systémique itérative du processus d'intégration socioprofesssionnelle selon (Berry et Sam, 1997)



Les récits d'expérience des répondants présentent un regroupement en trois catégories. Le premier groupe est celui des professionnels ayant fait leurs études aux Québec et y ayant trouvé du travail, une fois leurs études terminées.

Le deuxième groupe est constitué des répondants immigrants à l'étude, qui ont été recrutés à l'extérieur de la province, directement d'une entreprise, en présence ou en ligne, en raison de la pénurie de main-d'œuvre. Les membres de ce groupe, contrairement à ceux du premier groupe, ont immigré dans une visée d'intégration économique.

Le troisième groupe est constitué des personnes répondantes immigrantes, ayant choisi, pour diverses raisons, d'immigrer dans la province. Ce groupe inclut également les conjoints accompagnants.

Les deux premiers groupes ont souvent éprouvé de la facilité à intégrer leur milieu de travail. Ces personnes, provenant souvent de pays avec lesquels le Québec a une entente, ont éprouvé peu ou pas de difficultés à recevoir une équivalence juste, de leur diplôme. En ce qui concerne le troisième groupe, l'intégration sur le marché du travail québécois a suivi diverses trajectoires : l'utilisation des dispositifs d'intégration, l'acceptation d'une « suite de petits boulots », avant d'accéder à un travail connexe à leur expertise ou à leurs diplômes.

Une répondante en biopharmaceutique planifie créer une entreprise en ligne, en immigration de jeunes professionnels européens. Ce groupe exige des entreprises qui les emploient, qu'elles recourent à des ressources supplémentaires. Ainsi, elles sollicitent des services d'avocats ou de consultants en immigration, qu'elles doivent rémunérer. La création d'une telle entreprise amoindrirait ces coûts.

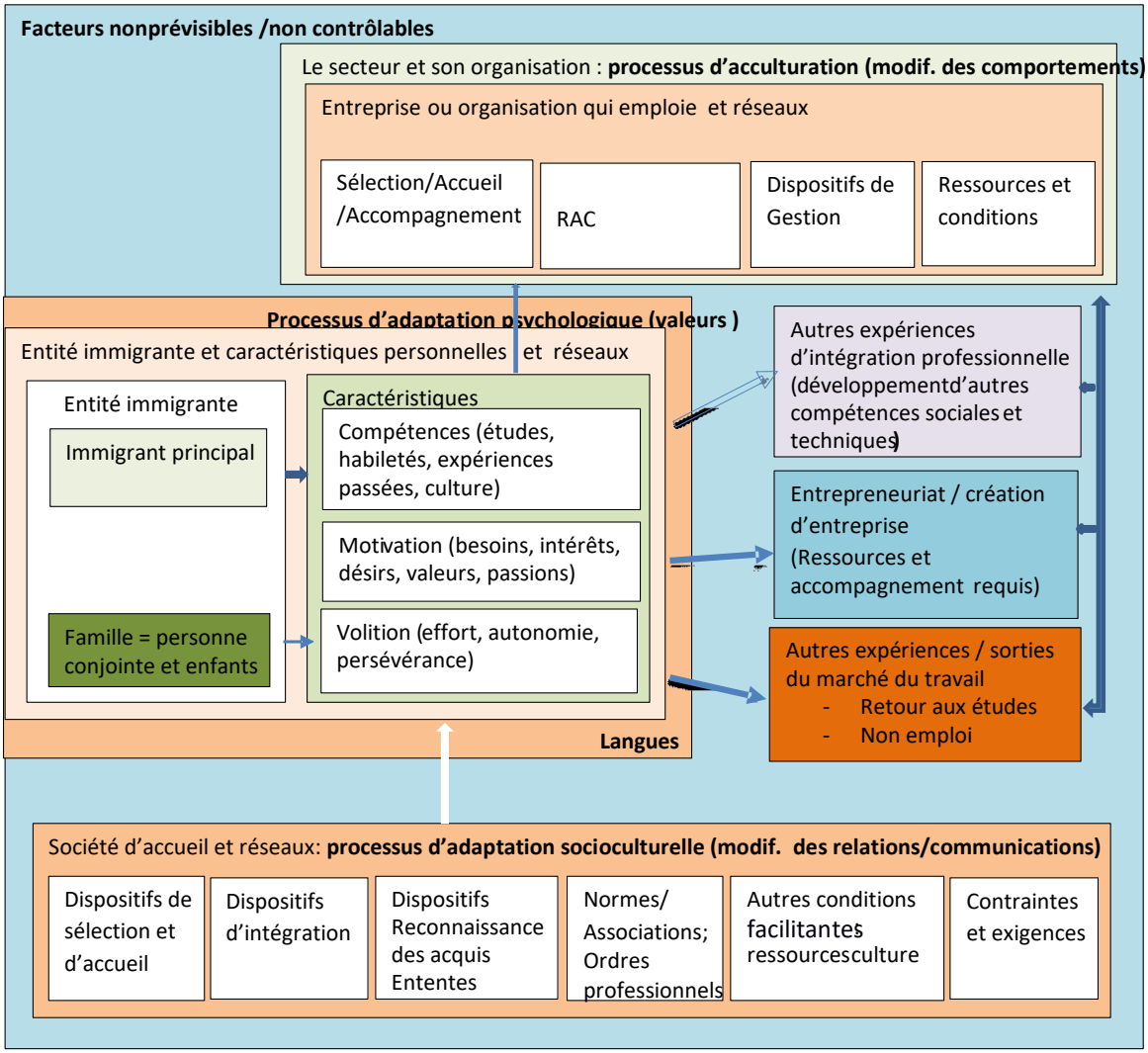
En ce qui concerne la promotion des immigrants dans les entreprises, les répondants en distinguent deux types : l'intra-entreprise et l'intra sectoriel. Ce dernier prend deux formes : dans les entreprises orientées vers des produits, comme celle de l'aéronautique, l'employé est embauché pour travailler sur des projets conjoints avec les employés d'une autre entreprise, du même secteur. Ce type de contrat favorise le passage intra sectoriel ou mobilité professionnelle horizontale.

Dans les entreprises orientées vers le service, comme celles où travaillent les personnes rencontrées en informatique, les promotions sont basées sur les contenus des travaux réalisés, ainsi que sur les bénéfices qui en découlent, pour le compte des clients de l'entreprise qui emploie, comme dans le cadre de la programmation d'un nouveau logiciel, par exemple. Ceci fait partie de la mobilité professionnelle verticale.

L'entité immigrante n'est pas seulement représentée par l'immigrant, mais également par sa famille. Cette dimension comprend plusieurs sous-dimensions : les compétences développées dans les études et les expériences professionnelles, les besoins, les intérêts, la culture, la motivation et la volition, qui doivent être considérés comme des caractéristiques individuelles de chaque membre de l'entité familiale. La deuxième dimension réfère à l'organisation sectorielle, telle que décrite dans le paragraphe précédent, et à l'entreprise qui emploie les personnes répondantes immigrantes de cette étude.

Ces dimensions sont illustrées à la figure 4, ci-dessous.

Figure 4 : Dimensions du processus itératif d'intégration socioprofessionnelle



L'entité immigrante, constituée de l'immigrant principal et de sa famille, est dotée de certaines compétences découlant des études, des expériences de travail ou expertise, des besoins, et des intérêts, qui la motivent en fonction de ses valeurs et ses passions. Elle est directement sélectionnée par l'entreprise qui emploie. Ces deux instances offrent des dispositifs d'accueil à l'immigrant principal.

En outre, quatre autres choix d'intégration vont s'offrir à lui : d'autres entreprises dans divers domaines, autres que le domaine de compétences, la création d'une entreprise, les expériences de sortie temporaire du marché du travail (études ou non emploi), ou de sorties à long terme (non emploi, émigration ou refus du « ré-apprentissage »).

En raison des valeurs, des besoins et des intérêts, l'immigrant principal choisira de faire un de ces choix au prix de ses efforts, de son autonomie et de sa persévérance, qui concrétisera ses volontés en actes : c'est la volition.

Lorsqu' aucun choix d'intégration n'est possible, la voie de sortie s'imposera : c'est l'émigration, qui inclut la migration vers d'autres provinces, d'autres pays ou le retour au pays d'origine.

Un fait important à observer constitue au rôle important que jouent les mécanismes de reconnaissance des acquis (RAC), et la langue, en deuxième lieu. Les premiers constituent des préalables, souvent incontournables pour participer au marché du travail. La reconnaissance des études, faites en amont du processus migratoire, et concrétisée par des ententes entre certains pays comme la France et le Québec, ou l'Angleterre et le Québec, permettent une intégration socioprofessionnelle plus rapide et plus facile, surtout lorsque la personne immigrante est recrutée directement par une entreprise ou qu'elle était déjà au Québec pour y faire ses études.

En ce qui concerne la dimension sociale, nous retrouvons certains facteurs inhibiteurs que représentent parfois, les Ordres professionnelles, certaines contraintes, comme les frais et exigences des démarches administratives pour l'obtention d'un statut de résident permanent, ou plus tard, de citoyenneté canadienne, en vue de s'intégrer et vivre au Québec, à long terme.

10. Pistes de recherche

Ces quelques constats et recommandations invitent à poursuivre des recherches sur les stratégies d'adaptations et de rétention au Québec des immigrants qualifiés. Elles s'imposent pour renforcer les structures d'accueil québécoises, actuelles. En outre, des recherches sur la gestion des chocs éducationnels, les façons de les traverser, et les compétences à acquérir pour le faire, s'imposent.

Il serait pertinent et utile d'effectuer des analyses basées sur un échantillon plus grand, employant une méthodologie davantage quantitative ou mixte.

Pour atteindre ces objectifs, les problématiques suivantes pourraient être investiguées :

- l'identification de stratégies pour contrer les stéréotypes et les préjugés, chez les employeurs, gestionnaires et employés, et dans la population québécoise, en général ;
- l'identification de stratégies de développement des compétences communicationnelles ou relationnelles (savoir-être) ;
- l'identification des moments, événements, et circonstances, déclenchant les principaux chocs culturels ;
- la gestion des chocs culturels par l'emploi de stratégies pour ajuster les représentations sociales et professionnelles ;

- l'identification des meilleures pratiques pour prendre en compte ces chocs que vivent les immigrants, francophones et allophones ;
- l'identification et l'élaboration de formations d'appoint, techniques et culturelles, pour éviter la reprise de la totalité de la formation initiale ;
- l'identification et l'élaboration de formations sur les systèmes éducatifs internationaux, aux intervenants professionnels, tels les conseillers d'orientation, pour guider les immigrants qualifiés vers le choix de programmes ou de cheminements académiques, directement liés avec leur pratique professionnelle visée ;
- l'intégration socioprofessionnelle en contexte interculturel, francophone et québécois ;
- l'intégration socioprofessionnelle en contexte interculturel, anglophone et québécois ;
- l'intégration socioprofessionnelle en contexte québécois, par rapport à la grande famille linguistique d'origine des répondants.

Ces pistes peuvent être considérées comme des hypothèses devant nourrir de futures recherches.

Références bibliographiques

Asselin, C. (2008). « Vers une définition de la formation à distance interculturelle » Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en formation à distance Québec : Télé-université.

Asselin, C. (2014). « Transformation des représentations sociales et de l'éducation des étudiants allophones, résidents permanents et citoyens canadiens, à l'Université Laval en mode présentiel, et à la TÉLUQ en e-learning : vers la concrétisation du projet d'insertion socio-professionnelle "fort" » Thèse. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Doctorat en éducation.

Berry, J.W. (1997). Lead Article : Immigration, Acculturation, and Adaptation. Applied Psycho/ogy: An international Review, 46 (1), pp. 5-68.

Berry, J.W. et Sam, D.L. (1997). Acculturation and adaptation. Dans J. W. Berry, M. H. Segall, etc. Kagitcibasi (Dir.), Handbook of cross-cultural psychology (Vol. 3, pp. 291-326). Boston: Allyn and Bacon.

Berry, J.W. (2006). Acculturative stress. Dans P. Wong et L. Wong (Dir.), Handbook of multicultural perspectives on stress and coping. New York: Springer. 328 p.

Berry, J. W. (2010). Mobility and acculturation. Dans S. Carr (Dir.), The psychology of mobility in a global era (p. 193-210). New York: Springer, Berry, J.W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. Dans A. Padilla (Dir.), Acculturation: Theory, models and findings (p. 9-25). Boulder: Westview.

Bleton, P. (2001). « Bande dessinée : bien vu et malentendu ». Image & Narrative On-line Magazine of the Visual Narrative, *I* (4): Gender Issue. Récupéré le 10 février 2008 de http://millennium.arts.kuleuven.ac.be/narrative

Bleton, P. (2005). COM 3030 La communication interculturelle : Une Introduction. Québec : Télé-Université.

Boutinet, J.P. (2005). Psychologie de la vie adulte (4e éd.). Collection Que sais-je ? Paris : Presses universitaires de France.

Boutinet, J.P. (2012). Quel(s) sens l'adulte peut-il donner à ses apprentissages tout au long de la vie? Les Cahiers pédagogiques (500). Récupéré le 10 décembre 2012 de http://www.jeanpieneboutinet.fr/upload/1211 07212942

Cohen-Émerique, M. (1984). Choc culturel et relations interculturelles dans la pratique des travailleurs sociaux. Cahiers de sociologie économique et culturelle, 2, pp. 183-218.

Conseil de l'Europe (2001) Cadre européen commun de référence. Récupéré le 3 mars 2019 de https://rm.coe.int/16802fc3a8

Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.* Chicago: Aldine.

Glaser, B.G. (2005). The Grounded Theory Perspective III: Theoretical Coding. Mill Valley, CA : Sociology Press.

Gouvernement du Canada (2019-03-01). Immigration et Citoyenneté. Récupéré le 6 mars 2019 de https://www.canada.ca/fr/services/immigration-citoyennete.html

Gouvernement du Québec (2019-02-26). Immigration, Diversité et Inclusion. Récupéré le 2 mars 2019 de http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/accueil.html

Guillemette, François (2006). *L'engagement des enseignants du primaire et du secondaire dans leur développement professionnel.* Thèse. Montréal, Université du Québec à Montréal, 2006., 343 p.

Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.

Hall, E.T. (1978) “Human Needs for Autonomy and Dependence in Technological Environments: Review and Commentary.” In Brent R. RUBIN (ed.). Communication Yearbook II. New Brunswick, NJ: Transaction Press, pp. 23-28.

Hofstede, G. and G.I. (s/d). Dimension Data Matrix. Récupéré le 10 juin 2013 de

http://geerthofstede.corn/ dimension-data-matrix

Hofstede, G. (s/d). What about Colombia? Récupéré le 30 janvier 2013 du site : The Hofstede Centre http://geert-hofstede.com/colombia.html

Hofstede, G. (1980). Culture Consequences, International Differences in Work Related Values. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1998) *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts.* Récupéré le 10 janvier 2019 de https://doi.org/10.1177/017084069801900305

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (2002) “Dimensions Do Not Exist: A Reply to Brendan McSweeney”, *Human Relations*, 55, November, pp. 1355-1361.

Hofstede. G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*.

Hofstede, G. (2010). "The GLOBE debate: Back to relevance". *Journal of International Business Studies.* Sage Publications. 41 (8): pp. 1339–1346.

doi:10.1057/jibs.2010.31. SSRN 1697436

Leclerc, J. (2008). Les grandes familles linguistiques du monde. Récupéré le 9 janvier 2019 de http://www.axl.cefan.ulaval.ca/monde/familles.htm

Merriam, S.B. (1988) Case Study Research in Education: A Qualitative Approach. Jossey-Bass, San Francisco.

Moscovici, S. (2000). Social representations: explorations in social psychology, Cambridge, UK: Polity Press.

Oberg, K. (1954, August 3). Culture shock. Presentation to the Women's Club of Rio de Janeiro, Brazil.

Zaharna, R.S. (1989). « Self-Shock: The Double-binding Challenge of Identity ». *International Journal of Intercultural Relations*, 13, pp. 501-526.

ANNEXE A

INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE

Vous êtes cordialement invité(e) à participer à une recherche appliquée, subventionnée par le Ministère de la Diversité, de l'Intégration et de l'Inclusion (MIDI), portant sur les *processus d'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés dans les entreprises et institutions au Québec.*

Titre de la recherche

L'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés dans les entreprises et institutions québécoises

Objectifs

Cette recherche vise à examiner le système d'intégration socioprofessionnelle en contexte de diversité ethnoculturelle dans les institutions et organisations au Québec. L'étude vise à mieux saisir et à optimiser les conditions de réussite de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP dans les entreprises et organisations au Québec, par des formations d'appoint relatives aux *soft skills*, à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation contextualisée en milieu de travail. Pour faciliter l'analyse, certains *concepts-clés* seront précisés et approfondis à travers l'analyse des faits sur le terrain, en vue d'en extraire des données empiriques. Étant donné la pertinence du savoir être ou *soft skills*, attribuées aux attitudes et aux valeurs, et du savoir faire, lié aux modifications comportementales, le cadre théorique de Lussier (1997, 2005) sera adapté à cette recherche en vue d'en faire émerger la compétence interculturelle en apprentissage du français en milieu de travail.

Quatre objectifs généraux découlent des questions centrales.

1- Identifier les obstacles et les facteurs de réussite de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP;
2- Analyser les dispositifs et pratiques actuels de reconnaissance des compétences, de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention de ces personnes, au sein d'entreprises et d'organisations qui les emploient au Québec;
3- Repérer les nouvelles représentations sociales et professionnelles développées par les acteurs concernés, et connaître leur évaluation des dispositifs et pratiques empiriques liés à ces processus;
4- Planifier et mettre en œuvre des formations d'appoint liées au savoir-être ou *soft skills* (ibid), à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation contextualisée en milieu de travail, en vue d'optimiser l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP

Critères de sélection des participants

Pourront participer à cette recherche, les personnes résidentes permanentes arrivées au Québec depuis 5 ans ou moins, et travaillant au Québec dans une organisation à temps plein depuis un minimum d'un an. Cette organisation doit exercer des activités économiques répertoriées dans la liste des industries de biens et de services des divers secteurs économiques ou au sein des professions et occupations spécialisées (classe nationale des professions, CNP 2011). Les participantes et participants devront s'exprimer en français OU en anglais OU en espagnol. Enfin, elles devront avoir suivi des études postsecondaires, au Québec ou ailleurs, occuper un emploi de professionnel (ayant suivi une formation postsecondaire) ou occuper un emploi de métier réglementé (diplôme d'études secondaires, DEP).

Rôle des participants

Nous sollicitions votre participation libre et éclairée pour une entrevue d'environ une heure, en compagnie de la chercheure. La rencontre aura lieu au lieu de votre entreprise, ou dans un endroit public de votre choix, à l'heure qui vous conviendra. Elle portera sur votre expérience d'intégration dans votre milieu de travail. Cette entrevue aura lieu entre le 15 septembre et le premier novembre 2017. Enfin, une entrevue de groupe téléphonique et facultative aura lieu en novembre 2017, selon la disponibilité des participants.

Vous êtes intéressé(e) à participer

Vous communiquez directement avec la chercheure, Chantal Asselin, par courriel ou par téléphone. Les organismes ou individus par lesquels vous avez obtenu cette invitation ne seront pas informés de votre décision d'accepter ou non, de participer à cette recherche.

Votre décision n'affectera en rien les services dont vous bénéficiez de la part de ces organismes. Si vous désirez vous retirer du projet avant l'entrevue, vous pourrez contacter Chantal Asselin.

Nom de la chercheure responsable

Chantal Asselin PhD

Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation et formation tout au long de la vie (CIRDEF, UQAM)

Asselin.chantal@uqam.ca

Téléphone : 418-914-1607

Paul Bélanger, Directeur du Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation et formation tout au long de la vie (CIRDEF, UQAM)

http://www.cirdef.uqam.ca/

Téléphone : 514 987 3000

Poste 4692

ANNEXE B

Résumé de la recherche

Titre de la recherche

L'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés dans les entreprises et institutions québécoises

Objectifs

Cette recherche vise à examiner le système d'intégration socioprofessionnelle en contexte de diversité ethnoculturelle dans les institutions et organisations au Québec. L'étude vise à mieux saisir et à optimiser les conditions de réussite de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP dans les entreprises et organisations au Québec, par des formations d'appoint relatives aux *soft skills* (ibid), à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation contextualisée en milieu de travail. Pour faciliter l'analyse, certains *concepts-clés* seront précisés et approfondis à travers l'analyse des faits sur le terrain, en vue d'en extraire des données empiriques.

Critères de sélection des participants

Pourront participer à cette recherche, les personnes résidentes permanentes arrivées au Québec depuis 5 ans ou moins, et travaillant dans votre organisation au Québec à temps plein depuis un minimum d'un an. Les participantes et participants devront s'exprimer en français OU en anglais OU en espagnol.

Rôle des participants

Nous sollicitions votre participation libre et éclairée pour une entrevue d'environ une heure, en compagnie de la chercheure. La rencontre aura lieu au lieu de votre entreprise, ou dans un endroit public de votre choix, à l'heure qui vous conviendra. Elle portera sur votre expérience d'intégration dans votre milieu de travail. Cette entrevue aura lieu dans les plus brefs délais, selon voter disponibilité.

Vous êtes intéressé(e) à participer

Vous communiquez directement avec la chercheure, Chantal Asselin, par courriel ou par téléphone. **chantal_asselin@uqar.ca; téléphone : 1-418-914-1607**

Les organismes ou individus par lesquels vous avez obtenu cette invitation ne seront pas informés de votre décision d'accepter ou non, de participer à cette recherche. Votre décision n'affectera en rien les services dont vous bénéficiez de la part de ces organismes.

Si vous désirez vous retirer du projet avant l'entrevue, vous pourrez contacter Chantal Asselin.

Nom de la chercheure responsable

Chantal Asselin PhD

Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation et formation tout au long de la vie (CIRDEF, UQAM)

chantal_asselin@uqar.ca

Téléphone : 1-418-914-1607

Paul Bélanger, Directeur du Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation et formation tout au long de la vie (CIRDEF, UQAM)

http://www.cirdef.uqam.ca/

belanger.paul@uqam.ca

ANNEXE C

Formulaire de consentement

Titre de la recherche

L'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés dans les entreprises et institutions québécoises

Présentation

Ce projet de recherche, réalisé par Chantal Asselin, se déroule dans le cadre d'une étude financée par le Ministère de la Diversité, de l'Intégration et de l'Inclusion (MIDI), portant sur les *processus d'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés dans les entreprises et institutions au Québec*.

Elle se trouve sous la direction du directeur du Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation et formation tout au long de la vie (CIRDEF, UQAM), Monsieur Paul Bélanger, professeur associé au Département d'Éducation et de Formation Spécialisées à l'UQAM.

Introduction

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Nature de l'étude

Cette recherche vise à examiner le système d'intégration socioprofessionnelle en contexte de diversité ethnoculturelle dans les institutions et organisations au Québec. L'étude vise à mieux saisir et à optimiser les conditions de réussite de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP dans les entreprises et organisations au Québec, par des formations d'appoint relatives aux *soft skills* (ibid), à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation contextualisée en milieu de travail.

Pour faciliter l'analyse, certains *concepts-clés* seront précisés et approfondis à travers l'analyse des faits sur le terrain, en vue d'en extraire des données empiriques. Étant donné la pertinence du savoir être ou *soft skills*, attribuées aux attitudes et aux valeurs (adaptation psychologique), et du savoir faire, lié aux modifications comportementales (acculturation), le cadre théorique de Lussier (1997, 2005) sera adapté à cette recherche

en vue d'en faire émerger la compétence interculturelle en apprentissage du français en milieu de travail.

Déroulement de la participation

Nous sollicitons votre participation libre et éclairée pour la réalisation d'une entrevue d'une durée approximative d'une heure. L'entrevue sera animée par la chercheure, Chantal Asselin, au moment et à l'endroit de votre choix. Elle portera sur votre expérience d'intégration dans votre milieu de travail au Québec se tiendra le _____ à votre bureau, selon votre disponibilité.

Enfin, une entrevue de groupe sera planifiée selon l'horaire des participants-gestionnaires.

Avantages ou inconvénients possibles liés à la participation

Vous aurez à consacrer environ une heure de votre temps pour la réalisation de l'entrevue. La rencontre de groupe durera plus ou moins (+ ou -) deux heures. Si des difficultés émotives liées aux souvenirs des circonstances de la migration ou aux thèmes abordés surgissaient pendant ou après l'entrevue, vous pourriez avoir accès à un soutien psychosocial auprès d'un organisme d'accueil et d'intégration des immigrants ou au CSSS de votre région.

Participation volontaire

Soyez assuré(e) que votre participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et que vous êtes libre de vous retirer sans avoir à motiver votre décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Vous pouvez refuser de répondre à certaines questions sans conséquence négative.

Enregistrement

Les entrevues seront enregistrées et feront ensuite l'objet d'une analyse de contenu. Vous pouvez être certain(e) de la confidentialité des informations fournies : les enregistrements des entrevues et leurs retranscriptions seront immédiatement codifiés et conservés, pour une période variant entre 18 et 24 mois, en lieu sûr dans les archives de la chercheure, et seront détruits dès la fin de la recherche, prévue fin mars 2018. Uniquement le directeur de recherche, Paul Bélanger et la chercheure, du Centre interdisciplinaire de recherche et développement en éducation et formation tout au long de la vie (CIRDEF, UQAM), auront accès à ces matériaux. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé aux entrevues ne sera diffusé.

Pour des renseignements supplémentaires

Pour toute information concernant la recherche et votre participation, vous pouvez contacter Chantal Asselin par téléphone au 418-914-1607, ou par courrier électronique à asselin.chantal@uqam.ca

Sachez que votre collaboration est précieuse pour la réalisation de cette recherche et que nous vous remercions grandement d'y participer. Si vous souhaitez recevoir un résumé des résultats de la recherche, vous êtes invité(e) à préciser, ci-après, l'adresse postale ou courriel à laquelle nous pourrons vous le faire parvenir. Les résultats ne seront pas disponibles avant l'été 2018.

Si l'adresse indiquée ci-dessous changeait avant la diffusion des résultats, vous êtes responsable d'en tenir la chercheure informée.

Signatures

Déclaration du participant

Je, soussigné(e), consens librement à participer à la recherche intitulée :

«*L'intégration socioprofessionnelle des immigrants qualifiés dans les entreprises et institutions québécoises*».

J'ai pris connaissance du formulaire et je comprends le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que la chercheure m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Advenant le cas que j'aviserais du retrait de ma participation à la recherche, je demande que les documents audios et écrits me concernant soient détruits :

Oui _____Non _____

Signature du participant : _____

Fait à _____, le _____.

Déclaration de la chercheure

Je, soussignée, ai expliqué le but, la nature, les avantages et les inconvénients du projet de recherche à la personne participante. J'ai répondu pour autant que je sache aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension de la personne participante.

Signature de la chercheure : _____

Fait à _____, le _____.

Plainte ou critique

Toutes plaintes ou critiques concernant ce projet pourront être adressées, en toute confidentialité, au bureau de l'ombudsman de l'UQAM :

Adresse postale :

Bureau de l'ombudsman, local B-2405

Case postale 8888, Succursale Centre-Ville

Montréal (Québec)

H3C 3P8

Adresse civique :

Pavillon Maisonneuve

405, boulevard de Maisonneuve Est, 2e étage

Montréal (Québec)

H2L 4J5

Courriel :

ombudsman@uqam.ca

Téléphone :

(514) 987-3151

ANNEXE D

CANEVAS DE L'ENTREVUE INDIVIDUELLE, APPLIQUÉ AUPRÈS DES PERSONNES RP ou CC

Donnés sociodémographiques

Nom :

Prénom :

Âge :

Genre :

Études antérieures

Profession/métier

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise (identification par un code pour préserver la confidentialité)

Année de fondation

Secteur d'activité

Nombre d'employés au Québec

Nombre/pourcentage d'employés issus de l'immigration

Attentes vis à vis de la diversification culturelle de la main d'œuvre

Nombre/pourcentage d'employés immigrants (RP)

Position au sein de l'entreprise

Évolution de leur présence dans l'entreprise

Cette main d'oeuvre présente-t-elle des caractéristiques particulières?

Attentes particulières vis-à-vis de cette main d'œuvre

Immigrants (RP) : thèmes

- Transition professionnelle pays d'origine-Québec
- Auto-perceptions du vécu socioprofessionnel
- Soutiens à l'intégration socioprofessionnelle
- Point de vue sur les relations socioprofessionnelles
- Représentations/perceptions de la réussite de l'intégration socioprofessionnelle
- Formations

Questions de mise en contexte

Bonjour,

Merci d'avoir accepté de participer à cette recherche. Nous l'apprécions beaucoup. Je vous assure de la confidentialité des propos tenus pendant notre rencontre. D'ailleurs, j'ai signé un engagement de confidentialité. Mes collègues, aussi.

Vous travaillez ici comme …? En quoi consiste votre travail, exactement ? Une journée typique ?

Comment cela se passe dans l'entreprise ?

Comment cela s'est passé au début ? Et aujourd'hui ?

Quelle image vous faisiez-vous de votre emploi au Québec avant d'y venir ?

Aviez-vous vécu des difficultés particulières au moment de votre installation, par

exemple au niveau du logement, pour ouvrir un compte bancaire ou à l'école des enfants ?

À quoi vous attendiez-vous en arrivant au Québec ? Et le climat ?

Quelle a été la durée d'attente entre le dépôt de votre demande et votre acceptation et comment évaluez-vous ce délai ? "

Racontez-moi comment avez-vous décidé de venir vous installer au Québec, et non ailleurs comme les États-Unis ou l'Europe par exemple ?

Est-ce que c'était une décision familiale ou personnelle ? Comment cela s'est déroulé ?

1. **Identifier les obstacles et les facteurs de réussite de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP;**

   Transition professionnelle pays d'origine-Québec

a) Quel est le nombre d'emplois que vous avez occupés depuis votre arrivée au Québec ?

b) Quels sont les domaines dans lesquels vous avez travaillé ? Et quelles sont les motivations des changements, s'il ya lieu ?

c) Combien de temps cela a pris pour trouver votre premier emploi et comment l'avez-vous obtenu (seul ou avec l'assistance de connaissances ou d'Emploi Québec)?

d) Est-ce que c'était un emploi permanent ou temporaire ?

e) Est-ce que ce travail correspondait à votre domaine de compétence et à votre formation ? Sinon pourquoi l'avez-vous accepté ?

f) Est-ce que la rémunération était convenable selon vous ?

g) Comment vous sentiez-vous dans votre milieu de travail ? Et aujourd'hui ?

h) Sentez-vous des différences dans la façon de travailler avec les autres employés par rapport à ce que vous avez vécu dans votre pays d'origine ?

i) Quelles sont les principales difficultés d'adaptation en lien avec les relations avec les autres employés et avec la hiérarchie ?

j) Avez-vous des relations hors travail avec les autres employés et comment cela se passe ?

k) Est-ce qu'il vous arrive de sentir un isolement au sein de votre travail ? Et comment réagissez-vous ?

l) Pensez-vous que l'usage du français facilite les relations avec les autres employés ? Avec la hiérarchie ?

2. **Analyser les dispositifs et pratiques actuels de reconnaissance des compétences, de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention/promotion des personnes RP, au sein des entreprises et des organisations qui les emploient au Québec;** Dispositifs et pratiques ; Auto-perceptions du vécu socioprofessionnel ; Soutiens à l'intégration socioprofessionnelle

a) Comment vous a-t-on sélectionné pour le poste que vous occupez actuellement ?

b) Comment l'entreprise devrait-elle s'y prendre pour aider les personnes (RP) à s'intégrer davantage ?

c) Comment pourrait faire l'entreprise pour vous garder longtemps ?

d) Que vous manque-t-il pour accéder au poste convoité (si tel est le cas) ? Comment y parvenir (si tel est le cas) ?

e) Que retenez-vous de votre première impression de l'entreprise ?

f) Avec quels organismes (social, communautaire, professionnel, familial, académique, scolaire) avez-vous fait affaire depuis votre arrivée au Québec ?

g) Quel(s) type(s) d'aide vous a manqué ? a manqué à un membre de votre famille au Québec ? Exemple ?

3. **Repérer les nouvelles représentations sociales et professionnelles développées par les acteurs concernés, et connaître leur évaluation des dispositifs et pratiques empiriques liés à ces processus ;** Point de vue sur les relations socioprofessionnelles ; Représentations/perceptions de la réussite de l'intégration socioprofessionnelle

a) Que représente l'intégration pour vous au sein de la société québécoise et comment vous vivez ce processus ?

b) Quels sont les moyens qui favorisent l'intégration des immigrants dans votre entreprise ?

c) Jusqu'à quel point vous sentez-vous intégré à la société québécoise ? Dans votre milieu de travail ?

d) Est-ce qu'il y a des aspects de la société d'accueil qui vous paraissent susceptibles d'entraver votre intégration sociale ou économique ? Lesquels ?

e) Sentez-vous un isolement au sein de la société d'accueil dans vos relations sociales ?

f) Quel bilan pouvez-vous dresser de votre expérience d'immigration, dans votre milieu de travail ?

g) Pensez-vous retourner vivre dans votre pays d'origine ? Si oui, pourquoi ?

h) Jusqu'à quel point vous considérez-vous comme Québécois ?

i) Quel type d'accompagnement auriez-vous souhaité recevoir à votre arrivée au Québec ? dans votre milieu de travail ?

4. Planifier et mettre en œuvre des formations d'appoint liées au savoir-être ou *soft skills* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation contextualisée en milieu de travail, en vue d'optimiser l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP (quelle formation, pour qui) ?

a) Quand/où/comment avez-vous appris à parler (écrire) français ?

b) Comment cela se passe-t-il ?

c) Dans quelle langue vous exprimez-vous (oral et écrit) dans votre milieu de travail ? à la maison ? dans vos loisirs ?

d) Comment chacun des membres de votre famille (au Québec) vit-il son intégration au Québec?

e) Dans quelle langue vos pairs, supérieurs ou subordonnés communiquent-ils avec vous (oral et écrit) ?

f) En cas de conflit dans votre milieu de travail, comment réagissez-vous ?

g) Dans quelles conditions ou pour quelles raisons rencontrez-vous vos supérieurs hiérarchiques ?

h) Si vous aviez le choix, quelle formation iriez-vous suivre ?

i) Quelle formation auriez-vous besoin de suivre pour mieux vous sentir dans votre milieu de travail ?

j) Quelle formation vos collègues auraient besoin de suivre pour favoriser un climat harmonieux dans votre milieu de travail ?

k) Quelle formation les cadres de votre entreprise devraient suivre pour favoriser un climat harmonieux dans votre milieu de travail ?

l) Que souhaitez-vous ajouter/commenter avant de terminer cette rencontre ?

CANEVAS DE L'ENTREVUE INDIVIDUELLE, APPLIQUÉ AUPRÈS DES SUPERVISEURS DIRECTS OU D'UN REPRÉSENTANT DE LA DIRECTION RH

Thèmes principaux des entrevues individuelles

Cadres

- Expériences d'intégration avec les personnes immigrantes RP (Facteurs de réussite et entraves)
- Relations avec les personnes immigrantes RP/famille de la personne immigrante RP (Dispositifs et pratiques)
- Perceptions générales des facteurs de réussite ou de difficultés chez les personnes immigrantes RP
- Formations

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise (identification par un code pour préserver la confidentialité)

Année de fondation

Secteur d'activité

Nombre d'employés au Québec

Nombre/pourcentage d'employés issus de l'immigration

Attentes vis à vis de la diversification culturelle de la main d'œuvre

Nombre/pourcentage d'employés immigrants (RP)

Position au sein de l'entreprise

Évolution de leur présence dans l'entreprise

Cette main d'oeuvre présente-t-elle des caractéristiques particulières ?

Attentes particulières vis-à-vis de cette main d'œuvre

Mise en contexte

Bonjour,

Merci d'avoir accepté de participer à cette recherche. Nous l'apprécions beaucoup. Je vous assure de la confidentialité des propos tenus pendant notre rencontre. D'ailleurs, j'ai signé un engagement de confidentialité. Mes collègues, aussi.

Parlez-moi de votre expertise en GRH dans cette organisation ou dans le cadre de votre parcours…

En quoi consiste votre travail, exactement ? Une journée typique ?

1. **Identifier les obstacles et les facteurs de réussite de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP;** (Facteurs de réussite et entraves)

a) Y a-t-il des corps de métiers pour lesquels votre organisation souffre de pénurie ? Si oui lesquels ?

b) Recrutez-vous à l'extérieur (Québec ; Canada ; Amérique du Nord ; Europe ; Autres) ? Si oui ? Comment vous y prenez-vous ?

c) Quels sont les plus grands défis que vous devez relever dans vos embauches…

d) Combien de personnes immigrantes travaillent pour votre organisation ? (%)

e) Votre organisation applique-t-elle une politique d'intégration ? Comment réussit-elle à intégrer les immigrants (RP) ?

f) Comment ces personnes évoluent-t-elles dans votre organisation, en général ? Comment tenez-vous compte du conjoint et des enfants, le cas échéant ?

2. **Analyser les dispositifs et pratiques actuels de reconnaissance des compétences, de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention/promotion des personnes RP, au sein des entreprises et des organisations qui les emploient au Québec;** (Dispositifs et pratiques)

a) En ce qui concerne les personnes immigrantes (RP), quel est environ le pourcentage de personnes ayant une formation professionnelle (postsecondaire) et celui des personnes ayant une formation dans un métier spécialisé (DEP) ?

b) Comment composez-vous avec les différents Ordres professionnels, pour embaucher des personnes immigrantes (dans les métiers spécialisés combler des emplois spécialisés) ?

c) Selon vous, comment une personne immigrante (RP) peut-elle être la mieux préparée pour évoluer dans votre organisation ?

d) Comment intégrez-vous un nouvel employé québécois ? un nouvel employé immigrant ? un nouvel employé immigrant et allophone ?

e) Si possible, comment pourrait-on améliorer les politiques de gestion (recrutement, formation, intégration, rétention) du personnel, selon vous ?

f) Pensez-vous que les programmes d'embauche, d'intégration, de formation et de rétention devraient s'appliquer de la même manière, selon que les personnes soient québécoises (francophones/anglophones) ou immigrantes ou immigrantes et allophones ? (Décrivez)

g) Parlez-moi de la rétention des employés de votre organisation… Exemples…

Processus de RECRUTEMENT (Chanoux et Guilian, 2012) si non explicite

- État et description des pratiques
- En quoi consiste le processus de recrutement ?
- Qui fait quoi dans ce processus ?
- Quels sont les critères d'embauche ?
- Comment sont-ils définis ?
- Quelles sont les sources de recrutement ?
- Quels sont les éléments qui sont considérés lors du tri des curriculum vitae ?
- Si entrevue : Qu'est ce qui est évalué en entrevue ? Comment ?
- Importance accordée à la communication verbale et non verbale ?
- Si questionnaire, test ou examen de sélection :
- Qu'est-ce qui est évalué par ce ou ces moyens ?
- Le ou les décrire
- Comment procède-t-on au choix final de la candidate ou du candidat ?
- Adaptation des pratiques à la main d'oeuvre immigrante
- Si oui, quelles sont les pratiques adaptées ?
- Comment sont évaluées la formation et l'expérience acquises à l'étranger ?
- Défis particuliers liés à la main d'oeuvre d'origine maghrébine

  Si oui, quels sont-ils?
- Quels sont les moyens pris pour les relever ?
- Quels seraient les moyens à prendre pour les relever ?

- Y-a-t-il des raisons particulières pour embaucher ou ne pas embaucher une ou un candidat d'origine maghrébine ?

Processus d'INTÉGRATION (Chanoux et Guilian, 2012) si non explicite

- État et description des pratiques
- En quoi consiste le processus d'intégration ?
- Qui fait quoi dans ce processus ?
- Si processus d'accueil et d'orientation, le décrire
- Quelle est l'information donnée au personnel nouvellement embauché ?
- Si formation d'accueil et d'orientation, quel est son contenu ?
- Y-a-t-il préparation de l'équipe de travail qui accueille le(la) nouvel(le) employé (e) ?

  Si oui, quelle(s) forme(s) prend-elle?
- Existe-t-il un suivi de la ou du nouvel employé ?
- Si oui, en quoi consiste-t-il ?
- Si la ou le nouvel employé rencontre des difficultés d'intégration, que se passe-t-il?
- Adaptation des pratiques à la main d'œuvre immigrante
- Si oui, quelles sont les pratiques adaptées ?
- Défis particuliers liés à la main d'œuvre d'origine maghrébine
- Si oui, quels sont-ils ?
- Quels sont les moyens pris pour les relever ?
- Quels seraient les moyens à prendre pour les relever ?
- Comment cette main d'œuvre est-elle perçue par les gestionnaires de l'entreprise ? Par les autres employés ?

3. Repérer les nouvelles représentations sociales et professionnelles développées par les acteurs concernés, et connaître leur évaluation des dispositifs et pratiques empiriques liés à ces processus ; (perceptions)

a) Comment se passent les communications entre les gestionnaires et les personnes immigrantes, en général ? Exemples…
b) Comment se déroulent les relations entre les personnes immigrantes et leurs pairs (québécois/immigrants) ?

c) Comment se passent les communications avec les personnes immigrantes dans votre organisation ? Exemples…

4. Planifier et mettre en œuvre des formations d'appoint liées au savoir-être ou *soft skills* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation contextualisée en milieu de travail, en vue d'optimiser l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes qualifiées RP (quelle formation, pour qui) ?

a) Votre organisation applique-t-elle une politique de formation continue ? contribue-t-elle d'une façon ou d'une autre à la formation continue de ses employés ?

b) Quelles formations continues devraient suivre les cadres de votre organisation ?

c) Quelles formations supplémentaires devraient suivre les employés de votre organisation ?

d) Quelles formations supplémentaires devraient suivre les personnes immigrantes (RP) de votre organisation ?

e) Dans votre organisation, quelle est (quelles sont) la langue de communication écrite/orale ? (en général)

ANNEXE E

Cadre d'évaluation

Objectifs de la recherche	Indicateurs qualitatifs	Indicateurs quantitatifs (%)
Identifier les obstacles et les facteurs de réussite	a) Nombre et caractéristiques des (RP) interrogées ; b) Identification et interprétation des facteurs et conditions incontournables de réussite d'intégration selon les personnes immigrantes RP consultées	a) Adéquation formation-emploi (immigrant récent travaille dans son domaine ou dans un domaine connexe) = connaître combien (taux) de personnes immigrantes récentes interrogées, travaillent dans leur domaine d'études ou dans un domaine connexe ; b) Nombre de personnes immigrantes récentes, membres d'un ordre professionnel, qui ont obtenu un premier emploi dans leur profession, le cas échéant = connaître combien (taux) de personnes immigrantes récentes, interrogées, maintiennent cet emploi ; c) Maintien en emploi ou obstacles = connaître combien (taux) de personnes immigrantes interrogées travaillent dans leur domaine d'études ou dans un domaine connexe ; d) Taux de maintien en emploi des personnes immigrants récentes, interrogées = connaître les obstacles rencontrés, si ces derniers sont les mêmes pour tous, et les stratégies adoptées pour les surmonter

Analyser les dispositifs et pratiques actuels de reconnaissance des acquis et compétences (RAC), de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention des immigrants qualifiés (RP) dans les entreprises et institutions consultées, au Québec	a) Qualification des personnes en langue française orale et écrite (FL2 ; FL3 ; FL4) en milieu de travail (connaissances et compétences orales et écrites en expression française, avant et pendant l'emploi actuel) b) Identification des diverses compétences reconnues ou non au Québec auprès des entreprises et les institutions consultés. c) Identification des politiques, dispositifs et pratiques de recrutement, d'intégration, de formation et de rétention en vigueur chez les entreprises et les institutions consultés d) Constat des principales difficultés d'intégration des personnes RP, soulevées par les directeurs RH et les cadres e) Description sommaire des sujets couverts dans les séances de perfectionnement des personnes RP, le cas échéant	a) Reconnaissances des compétences par l'employeur, par l'État= oui ou non (taux). b) Processus de qualification ou de déqualification de l'immigrant récent engagé = vérifier si l'emploi correspond ou non à la formation ou l'expérience ou les deux (taux). c) Suivi ou non de perfectionnement par les participants immigrants récents en FL2, FL3, formations d'appoint, techniques ou universitaires pour accéder à l'emploi occupé dans le pays d'origine d) Temps moyen pour compléter les activités de formation par les personnes immigrantes, le cas échéant e) Réussite ou non de ces formations (taux en %) f) Taux de réussite à l'examen d'admission de l'ordre professionnel menant au permis d'exercice, le cas échéant g) Durée moyenne du processus d'obtention d'un permis d'exercice sur la base d'une équivalence de diplôme ou de formation, le cas échéant h) Nombre de permis délivrés sur la base d'une équivalence de diplôme ou de formation, le cas échéant
Repérer les représentations sociales et	a) Description des facteurs d'intégration réussie (conditions et pratiques)	a) Existence et application de politiques, dispositifs et pratiques perçus comme efficaces

professionnelles des acteurs concernés (employeurs et personnes immigrantes RP), et *comprendre* leur évaluation des dispositifs et pratiques empiriques	b) Description sommaire des sujets couverts dans les séances de perfectionnement des directeurs RH et des cadres, le cas échéant	b) Mobilisation des cadres et employés dans une dynamique interculturelle = suivi ou non des formations, le cas échéant ? Lesquelles ? c) Temps moyen de perfectionnement suivies par les directeurs RH et les cadres, en communication ou sensibilisation interculturelle, le cas échéant d) Taux de réussite de ces formations, le cas échéant.
Concevoir au regard des résultats de cette recherche, des formations d'appoint ou manquantes liées au savoir-être ou *soft skills,* à la dimension technique ou professionnelle, et à la francisation *contextualisée* en milieu de travail	a) Type de formations observées (politiques et pratiques appliqués) i. préparation contextualisée ou non au milieu de travail ii. types de formations iii. suivi existant ou non ? (type de suivi)	a) Situation des personnes RP à l'entrée et actuelle (au regard de l'emploi); b) Efficacité des politiques et pratiques d'intégration, de formation et de rétention (et promotion) des immigrants qualifiés (RP) = oui ou non ? Comment ? Pour qui ? c) Effets attendus et explication des écarts avec les résultats obtenus