



Intelligence culturelle en milieu de travail : facteur de succès pour l'immigré récent au Québec ?

Par Gildas Agbon

Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.) en gestion des organisations

Québec, Canada

© Gildas Agbon, 2020

RÉSUMÉ

Pour s'adapter à l'étranger, immigrants et travailleurs expatriés font usage d'intelligence culturelle (IC). Mais si l'IC permet de s'adapter, permet-elle pour autant de réussir sa carrière ? La présente recherche répond à cette question en la ramenant dans la logique gestionnaire. Appliquée au contexte spécifique du Québec, elle explore le lien statistique entre le quotient culturel (QC) et le succès professionnel (SP) des travailleurs immigrants récents. Le SP est évalué à deux niveaux consécutifs : un niveau intermédiaire, soit la socialisation organisationnelle (SO) et un niveau ultime, soit le succès de carrière (SC). Ce dernier comprend quatre indicateurs : le niveau de salaire (NS), la progression salariale (PS), la mobilité interne (MI) et l'adéquation profil/poste (APP). Ces relations sont testées en considérant la SO comme médiatrice de la relation QC-SC.

Un questionnaire multi-échelle a été administré en ligne à 103 immigrants ayant occupé un emploi à plein temps au Québec durant au moins 2 ans continus. Les résultats, analysés dans une démarche exploratoire critique, indiquent que le succès professionnel intermédiaire est prédit par le quotient culturel de l'immigré ($r=0.316$), mais aussi par la dynamique relationnelle de l'organisation ($r=0.540$), la région d'origine ($r=0.246$) et la distance culturelle entre le Québec et le pays d'origine ($r=-0.211$). En d'autres termes, les immigrants ayant les plus forts scores de QC mais aussi ceux provenant des pays les plus culturellement proches du Québec et ceux travaillant dans les climats organisationnels les plus aidants tendent à mieux réussir leur socialisation organisationnelle.

Toutefois, le succès professionnel ultime (succès de carrière : SC), quant à lui, n'est prédit ni par le QC ni par la SO, ce qui infirme l'hypothèse du rôle médiateur de la SO entre le QC et le SC. Mais certaines dimensions du SC s'expliquent par divers facteurs. Ainsi les immigrants les plus qualifiés reçoivent les salaires (NS) les plus élevés, tandis que la proximité culturelle entre le Québec et le pays d'origine augmente les chances de se faire embaucher pour un emploi en adéquation avec le profil professionnel (APP). Quant à la mobilité interne (MI), elle est plus probable chez les employés se situant aux plus bas niveaux d'emploi, ce qui sous-entend un certain plafonnement structurel pour les postes les plus élevés. On remarque ainsi que seules les dimensions du SC exprimant un « état » (NS, APP) sont influencées par des caractéristiques individuelles (capital humain et culturel). Celles indiquant une progression (MI et PS) semblent plutôt affectées par des facteurs structurels, voire systémiques, exogènes au cadre conceptuel de cette recherche.

Concluons que l'intelligence culturelle de l'immigré contribue à sa socialisation organisationnelle, sans pouvoir prédire son succès de carrière. La contribution fondamentale de l'étude est donc de reconsidérer le succès professionnel d'un immigré comme une responsabilité à la fois individuelle (déploiement de ressources culturelles personnelles dans un effort de socialisation organisationnelle) et systémique (volontarisme organisationnel et institutionnel en faveur de politiques de carrière justes et inclusives).

Mots clés : Intelligence culturelle, socialisation organisationnelle, succès professionnel, immigrants, Québec.

ABSTRACT

People need cultural intelligence to adjust abroad, be they immigrants or expatriate workers. However, to what extent can this adjustment function of CI affect their career success? Our thesis provides answers to this question by bringing it into managerial logic. Based on recent immigrants' working experience in Quebec, this research explores the statistical link between employee cultural quotient (CQ) and professional success (PS). The latter comprises two consecutive levels. Intermediate professional success is concerned with employee's organizational socialization (OS) while ultimate professional success is about assessing employee's career success (CS) via four sub-indicators such as salary level (SL), wage growth (WG), internal mobility (IM) and profile/job match index (PJM). These associations are tested by considering OS as mediator of the CQ-CS relationship.

A sample of 103 participants answered a multi-scale online questionnaire. They all had continuously worked full time for at least 2 years as employees in Quebec. Critical exploratory analyses demonstrate that intermediate professional success is predicted not only by immigrant's cultural quotient ($r = 0.316$), but also by organizational relational dynamics ($r = 0.540$), home region ($r = 0.246$) and cultural distance between Quebec and home country ($r = -0.211$). This means that immigrant workers with high CQ scores, those whose home countries are culturally close to Quebec, as well as those working in particularly supportive organizational settings tend to do better at organizational socialization.

As for career success (CS), it is predicted neither by CQ nor by OS – the hypothesis of OS mediating CQ/CS relationship is therefore invalidated. However, some of its sub-indicators show significant correlations with various factors. For instance, immigrants with higher professional qualifications are paid higher wages (SL) and cultural proximity between Quebec and home country increases the likelihood of being hired for a job that matches their profile (PJM). In parallel, immigrant employees in lower positions tend to get more frequent internal mobility (IM), which seemingly indicates the existence of a structural glass ceiling for employees in higher positions. Overall, it's easy to remark that only SC static dimensions (SL, PJM) are predicted by individual characteristics (human and cultural capital) while progressive ones such as IM and WG seem to be affected by structural and systemic factors. These are not covered by the conceptual framework of this research.

In short, it can be concluded that cultural intelligence contributes to immigrant organizational socialization, yet not impacting their career success. The major contribution of this research thus resides in reconsidering immigrant professional success as both an individual and systemic responsibility. Professional success as individual responsibility will consider organizational socialization as an outcome of immigrant personal cultural background; while systemic responsibility will imply organizational and institutional voluntarism for fair and inclusive career policies.

Keywords : Cultural quotient, Organizational socialisation, Professional success, immigrants, Quebec.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	ii
ABSTRACT	iii
TABLE DES MATIERES	iv
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	ix
LISTES DE SIGLES ET ACRONYMES	x
REMERCIEMENTS	xi
AVANT-PROPOS	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : QUEBEC : IMMIGRATION ET IMMIGRANTS	5
1.1. LES ENJEUX DE L'IMMIGRATION ECONOMIQUE AU CANADA ET AU QUEBEC	5
1.2. INVENTAIRE DES IMMIGRANTS ECONOMIQUES AU QUEBEC	6
1.3. LES DIFFICULTES D'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS AU QUEBEC	9
1.3.1 SURQUALIFICATION ET SOUS-CLASSEMENT HIERARCHIQUE	9
1.3.2 DES REVENUS D'EMPLOI RELATIVEMENT FAIBLES	10
1.3.3 UNE PERSPECTIVE CULTURELLE POUR EXPLIQUER LES DIFFICULTES D'INTEGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE DES IMMIGRES AU QUEBEC	11
CONCLUSION	13
CHAPITRE 2 : CULTURE ET INTELLIGENCE CULTURELLE	14
2.1. CULTURE : DEFINITION ET APPROCHES	14
2.2. CULTURES NATIONALES ET CONTEXTES NATIONAUX DE GESTION	15
2.2.1 LES CULTURES NATIONALES DE GESTION SELON GEERT HOFSTEDE	16
2.2.2 LES AUTRES TRAVAUX SUR LES CULTURES NATIONALES	22
2.2.3 LE MODELE CULTUREL DU CANADA ET DU QUEBEC	26
2.3. CHOC CULTUREL ET INTELLIGENCE CULTURELLE	31
2.3.1 LE CHOC CULTUREL	31
2.3.2 L'INTELLIGENCE CULTURELLE COMME FACTEUR D'EFFICACITE PERSONNELLE	36
CONCLUSION	43
CHAPITRE 3 : SUCCÈS PROFESSIONNEL DE L'IMMIGRÉ : SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET SUCCÈS DE CARRIERE	45
3.1. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE OU SUCCÈS PROFESSIONNEL INTERMEDIAIRE DE L'IMMIGRÉ	45
3.1.1. LA SO COMME NIVEAU INTERMEDIAIRE DE SUCCES PROFESSIONNEL	45
3.1.2. LA SO COMME ENJEU DE POUVOIR ORGANISATIONNEL	46
3.1.3. LA SO COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	48
3.1.4. L'ORGANISATION ET LES COLLEGUES COMME AGENTS DE SOCIALISATION	50
3.1.5. CONSTRUIT CONCEPTUEL DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ...	52
3.2. SUCCÈS DE CARRIERE (SC) OU SUCCÈS PROFESSIONNEL ULTIME DE L'IMMIGRÉ	54
3.2.1. LES APPROCHES DE SUCCES DE CARRIERE	55
3.2.2. LES INDICATEURS DU SUCCES DE CARRIERE	56
CONCLUSION	62

CHAPITRE 4 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUD	64
4.1. PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE	64
4.1.1. RELATION ENTRE QUOTIENT CULTUREL (QC) ET SUCCES DE CARRIERE (SC) 64	
4.1.2. RELATION ENTRE QC ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE (SO)	66
4.1.3. RELATION ENTRE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE (SO) ET SUCCES DE CARRIERE (SC)	68
4.1.4. LES VARIABLES DE CONTROLE DE L'ETUDE	70
4.2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE	79
4.2.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES	79
4.2.2. QUESTIONS D'ECHANTILLONNAGE	86
4.2.3. LE QUESTIONNAIRE : OUTIL DE COLLECTE DES DONNEES	90
4.2.4. TECHNIQUES DE MESURE DES VARIABLES	100
4.2.5. ASPECTS ETHIQUES	105
4.2.6. DIFFICULTES RENCONTREES.....	106
CONCLUSION	106
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS	108
5.1. CADRE STATISTIQUE DE LA RECHERCHE	108
5.1.1. TESTS DE NORMALITE DE LA DISTRIBUTION.....	108
5.1.2. METHODES DE VALIDATION DES HYPOTHESES	111
5.2. STATISTIQUES DESCRIPTIVES	112
5.2.1. TABLEAUX DE FREQUENCES.....	112
5.2.2. DESCRIPTIVES DES VARIABLES QUANTITATIVES.....	117
5.3. PHASE 1 DES ANALYSES : TEST DES HYPOTHESES	121
5.3.1. QUOTIENT CULTUREL (QC) – SUCCES DE CARRIERE (SC).....	121
5.3.2. QUOTIENT CULTUREL – SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	122
5.3.3. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE – SUCCES DE CARRIERE.....	128
5.3.4. CONCLUSIONS PARTIELLES	130
5.4. PHASE 2 : APPROFONDISSEMENT DES TESTS.....	131
5.4.1. CONTROLE DE LA RELATION QC-SO	132
5.4.2. EXPLORATION DU MODELE DE SC	142
CONCLUSION	152
CHAPITRE 6 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS	153
6.1. ANALYSE APPROFONDIE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	153
6.1.1. ANALYSE DU MODELE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DE L'IMMIGRE RECENT AU QUEBEC.....	153
6.1.2. ANALYSE DU MODELE DE SUCCES PROFESSIONNEL ULTIME DES EMPLOYES IMMIGRES	161
6.2. IMPLICATIONS ET LIMITES DE L'ETUDE	168
6.2.1. LES IMPLICATIONS THEORIQUES	168
6.2.2. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES.....	170
6.2.3. LES IMPLICATIONS INSTITUTIONNELLES.....	172
6.2.4. LIMITES DE L'ETUDE	174
CONCLUSION GENERALE.....	177
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	179
ANNEXES	187

ANNEXE 1 : CALENDRIER DE LA PHASE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	187
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE :	188
ANNEXE 3 : SCORE DIMENSIONS CULTURELLES SELON HOFSTEDE 1	197
ANNEXE 4 : SCORE DIMENSIONS CULTURELLES SELON HOFSTEDE 2	198
ANNEXE 5 : CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE	200

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ETUDES A L'AIDE DU MODELE DE HOFSTEDE PORTANT SUR LE QUEBEC	29
TABLEAU 2 : LOGIQUE DE REDUCTION DES ITEMS DE L'ECHELLE DU QUOTIENT CULTUREL.....	92
TABLEAU 3 : ECHELLE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	94
TABLEAU 4 : ITEMS DES DIMENSIONS DU SUCCES DE CARRIERE	95
TABLEAU 5 : ITEMS DE LA VARIABLE "DRO"	97
TABLEAU 6 : ITEMS DES AUTRES VARIABLES DE CONTROLE	98
TABLEAU 7 : LES VARIABLES MODERATRICES DE L'ETUDE.....	99
TABLEAU 8 : DETERMINATION DE LA DISTANCE CULTURELLE QUEBEC-BENIN (EXEMPLE)	104
TABLEAU 9 : TEST DE NORMALITE SCENARIO 1	109
TABLEAU 10 : TEST DE NORMALITE SCENARIO 2	110
TABLEAU 11 : SEXE DES REPONDANTS.....	113
TABLEAU 12 : REGION D'ORIGINE DES REPONDANTS	113
TABLEAU 13 : STATUT D'IMMIGRANT DES REPONDANTS	114
TABLEAU 14 : VILLE DE RESIDENCE DES REPONDANTS.....	115
TABLEAU 15: DIPLOME D'ENTREE DES REPONDANTS.....	115
TABLEAU 16 : NIVEAU DU POSTE OCCUPE A L'ENTREE	116
TABLEAU 17 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES ECHELLES	117
TABLEAU 18 : TEST DE CORRELATION PARAMETRIQUE QC/SC ET QC/DIMENSIONS SC ..	122
TABLEAU 19 : TEST DE CORRELATION PARAMETRIQUE QC/SO	123
TABLEAU 20 : TEST DE CORRELATIONS NON-PARAMETRIQUE QC/SO	123
TABLEAU 21 : RECAPITULATIF DU MODELE DE REGRESSION QC/SO	125
TABLEAU 22 : ANOVA QC/SO	125
TABLEAU 23 : COEFFICIENTS DE REGRESSION QC/SO	126
TABLEAU 24 : COEFFICIENTS DIMENSIONS QC/SO	127
TABLEAU 25 : CORRELATIONS PARAMETRIQUES SO/SC	128
TABLEAU 26 : CORRELATIONS NON PARAMETRIQUES DIMENSIONS SO/ INDICATEURS SC	128
TABLEAU 27 : DIAGNOSTIC DES HYPOTHESES	130
TABLEAU 28 : RECAPITULATIF DES MODELES MULTIFACTORIELS SO	133
TABLEAU 29 : ANOVA RLM SO	133
TABLEAU 30 : COEFFICIENTS RLM SO	134
TABLEAU 31 : COEFFICIENTS EFFETS D'INTERACTION QC/DRO SUR SO	135
TABLEAU 32 : COEFFICIENTS EFFETS D'INTERACTION RO/DRO-QC-DC	137
TABLEAU 33 : COEFFICIENTS INTERACTION DC/DRO-QC-RO.....	138
TABLEAU 34 : COEFFICIENTS DIMENSIONS DRO SUR SO	139
TABLEAU 35 : RECAPITULATIF DES MODELES DE REGRESSION SUR "NIVEAU DE SALAIRE" SCENARIO1.....	142
TABLEAU 36 : COEFFICIENTS RLM SUR "NIVEAU DE SALAIRE" SCENARIO1	143
TABLEAU 37 : RECAPITULATIF DES MODELES DE REGRESSION SUR "NIVEAU DE SALAIRE" SCENARIO2.....	143
TABLEAU 38 : COEFFICIENTS RLM SUR "NIVEAU DE SALAIRE" SCENARIO2	144
TABLEAU 39 : EFFET MODERATEUR DE L'AGE D'ARRIVEE SUR LE MODELE NS	144
TABLEAU 40 : RECAPITULATIF DES MODELES DE REGRESSION SUR "TAUX DE PROGRESSION SALARIALE"	145
TABLEAU 41 : COEFFICIENTS RLM SUR "TAUX DE PROGRESSION SALARIALE"	145
TABLEAU 42 : RECAPITULATIF DES MODELES DE REGRESSION SUR "MOBILITE INTERNE" SCENARIO1.....	146
TABLEAU 43 : COEFFICIENTS RLM SUR MI SCENARIO1.....	146
TABLEAU 44 : RECAPITULATIF DES MODELES DE REGRESSION DE MI SCENARIO2	147
TABLEAU 45 : COEFFICIENTS RLM SUR MI SCENARIO2.....	147

TABLEAU 46 : CORRELATION AGE/EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	148
TABLEAU 47 : RECAPITULATIF DES MODELES DE REGRESSION SUR APP	149
TABLEAU 48 : COEFFICIENTS RLM SUR APP	149
TABLEAU 49 : COEFFICIENTS RLM DE SC SCENARIO 1	150
TABLEAU 50 : COEFFICIENTS RLM DE SC SCENARIO 2 (SANS APP).....	151
TABLEAU 51 : CALENDRIER DE LA PHASE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE	187
TABLEAU 52 : SCORES DIMENSIONS CULTURELLES HOFSTEDE (MEIER, 2013).....	197
TABLEAU 53 : SCORES DIMENSIONS CULTURELLES HOFSTEDE (SCHNEIDER ET AL., 2003)	198

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

FIGURE 1 : COURBE "U" D'ADAPTATION INTERCULTURELLE	32
FIGURE 2 : MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	70
FIGURE 3 : NUAGE DES POINTS QC/SO	127
FIGURE 4 : RESULTATS PHASE 1	131
FIGURE 5 : RECAPITULATIF DES RESULTATS DU CONTROLE DE LA RELATION QC-SO	141
FIGURE 6 : RESULTATS DES ANALYSES EXPLORATOIRES SUR SC	152
FIGURE 7 : MODELE DE SUCCES PROFESSIONNEL INTERMEDIAIRE DU TIR	161
FIGURE 8 : MODELE INTEGRE DE SUCCES PROFESSIONNEL DE L'IMMIGRE RECENT	166
FIGURE 9 : CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE DU CER-UQAC.....	200

LISTES DE SIGLES ET ACRONYMES

AGEAR	: Âge d'Arrivée au Canada
APP	: Indice d'Adéquation Profil/Poste
BCIQ	: Mesure de l'intelligence culturelle des affaires (<i>Business Cultural Intelligence Quotient</i>)
CNP	: Classification Nationale des Professions
CQS	: Echelle du quotient culturel (<i>Cultural Quotient Scale</i>).
DC	: Distance Culturelle
DmtC	: Déterminant Culturel
DRO	: Dynamique relationnelle de l'organisation
IC	: Intelligence Culturelle
LMX	: Relation leader-membre (<i>Leader-Member Exchange</i>)
MI	: Mobilité Interne
Nexp	: Nombre d'années d'Expérience
NPE	: Niveau du Poste d'Entrée
NS	: Niveau de Salaire
PEQ	: Programme de l'Expérience Québécoise
POS	: Support organisationnel perçu (<i>Perceived Organizational Support</i>)
PS	: Taux de Progression Salariale annuel moyen
QC	: Quotient Culturel
RO	: Région d'Origine
SC	: Succès de carrière
SO	: Socialisation Organisationnelle
SPSS	: Progiciel statistique pour sciences sociales (<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>)
TIR	: Travailleur immigré récent
TMX	: Relation équipe-membre (<i>Team-Member Exchange</i>)

REMERCIEMENTS

Je remercie en première ligne madame Salmata Ouedraogo, ma superviseuse de recherche. C'est d'abord pour sa confiance constamment renouvelée en ma capacité à arriver au bout de ce travail. C'est également pour m'avoir offert un encadrement technique mais aussi et surtout une écoute aidante. C'est enfin pour les nombreuses opportunités qu'elle m'a offertes pour apprendre à ses côtés. Grâce à sa recommandation et son appui, j'ai eu l'occasion de présenter une version intermédiaire de ce projet de recherche dans un colloque académique en France à l'été 2019. Les évaluations et commentaires reçus à cette occasion de la part d'autres chercheurs, ont contribué à améliorer ce projet.

Je remercie aussi les amis qui m'ont prêté leur écoute dans mes moments d'incertitude tant au plan technique qu'émotionnel. Je pense principalement à Sephora Ibinga qui a vu ce projet naître, mûrir et s'achever, et qui a substantiellement contribué à ses dernières révisions. Je pense également à Céline Bologna, Félix Hounaho et Jovincio Kpehounsi. Je remercie tout autant mes amis Ives Zinsou et Gautier Quenum pour avoir soutenu notre initiative commune de tenir des « ateliers scientifiques » sur une base hebdomadaire malgré leurs agendas chargés. Ils se doutent que ces séances ont contribué au fond de ce travail.

Je remercie enfin mes parents Tchouhounhoui Hovo et Gilbert Agbon : à 8 000 km, ils n'ont pas manqué de prendre des nouvelles à chaque stade de cette expérience.

AVANT-PROPOS

Je crois naïvement que la logique gestionnaire, parce qu'elle est fondamentalement rationnelle, ne saurait faire échouer le mérite au profit de partis pris discriminatoires. Ce ne serait pourtant pas le cas, à en croire l'opinion profane, les médias, voire une bonne portion de la littérature scientifique sur la situation professionnelle des immigrés au Québec.

Pour clarifier ce contraste entre mes croyances et ce qui se conçoit couramment autour de moi, j'ai ouvert ma curiosité à comprendre si l'organisation est vraiment exempte d'injustice à l'encontre des étrangers, ou si, au contraire, elle reste touchée par le phénomène des discriminations systémiques qui ont cours partout dans le monde. Le choix de ce sujet de recherche est donc avant tout nourri par une présomption d'innocence à l'endroit de la gestion dans le délicat dossier des discriminations. Cela autorise une prise de recul par rapport au victimisme classique, afin de mieux évaluer les phénomènes organisationnels qui conduisent (ou non) aux inégalités subies par les minorités en milieu de travail, le tout dans un esprit de responsabilité partagée entre acteur et système.

Certes je n'aurais peut-être jamais pensé à un tel sujet si je n'avais été étranger moi-même au Québec. Mais, c'est essentiellement, non pas mon statut, mais plutôt ma quête de vérité qui a motivé ce travail. J'espère que chaque lecteur le prendra ainsi.

PS : Veuillez noter que l'emploi du générique masculin dans ce document est aux seules fins d'alléger le texte.

Gildas Agbon

INTRODUCTION

Le Québec est connu pour son immigration économique sélective : il privilégie la sélection d'immigrants sur des critères de qualification ou, plus largement parlant, de capital humain (Boudarbat & Grenier, 2014; Dioh & Racine, 2017). Le but est de mieux contrôler les proportions reçues, mais aussi et surtout de dynamiser l'économie de par l'acquisition d'une main-d'œuvre jeune et diversifiée. On sait que, bien gérée, la diversité est garante de performance économique, d'innovation et de compétitivité internationale (Gauthier, 2016; Lambert, 2016; Lemire & Rouillard, 2003; Mach & Baruch, 2015; McCullough, 2013). C'est pour cette raison que l'insertion socio-professionnelle des immigrants préoccupe les gouvernements provinciaux qui se succèdent depuis plusieurs années. Au Québec, à la faveur de l'éclatement mondial du mouvement *Black Lives Matter* en 2020, la question ressort d'ailleurs de plus en plus dans les débats publics sur les discriminations systémiques.

Pourtant aujourd'hui encore, en considérant les difficultés d'intégration des immigrants sur le marché du travail québécois, l'on peut s'interroger sur la réalisation à long terme de cette vision. En dehors du classique problème de chômage (Bamba & Morin, 2014; Bourassa-Dansereau, 2010; Cousineau & Boudarbat, 2009), la littérature indique chez la population immigrante, des écarts de revenus par rapport aux natifs (Boudarbat & Ebrahimi, 2016; Dioh & Racine, 2017; Malambwe, 2017), de forts taux de surqualification (Frank & Hou, 2017; Lefebvre, 2009; Malambwe, 2017), une progression hiérarchique et des parcelles de pouvoir stratégique limitées (Gauthier, 2016), etc. Ces écarts se répercutent sur le niveau et la qualité de vie de ces minorités, les empêchant de jouer pleinement leur participation économique et citoyenne (Boudarbat & Ebrahimi, 2016; Grenier, 2009; Laaroussi, 2005) ; mais à quoi sont-ils dus ?

A notre connaissance, la recherche scientifique s'est intéressée à cette question, mais davantage dans la limite des sciences sociales et économiques, au détriment des sciences de gestion. Dans ces perspectives, il s'est souvent agi de comprendre les mécanismes systémiques qui entravent les parcours d'insertion des minorités immigrantes. Il en ressort classiquement des hypothèses telles que la méconnaissance des qualifications à l'étranger (Arcand, Lenoir-Achdjian, & Helly, 2009; Dioh & Racine, 2017; Lefebvre, 2009), le blocage par les ordres professionnels, les barrières linguistiques (Arcand et al., 2009; Dioh & Racine, 2017), les difficultés d'information sur le marché d'emploi (Béji & Pellerin, 2010; Dioh & Racine, 2017; Gauthier, 2016; Laaroussi, 2005), les discriminations sur des critères ethniques (Eid, 2012; Gauthier, 2016), etc. Ces hypothèses éclairent bien sûr la prise de décision politique, mais elles cernent davantage des réalités externes, avec pour risque d'omettre d'importantes réalités internes aux organisations qui emploient ces minorités. Il serait donc judicieux d'inscrire la question tout autant dans les canons des sciences de gestion, afin de mieux cerner les phénomènes organisationnels qui l'alimentent.

En fait, il semble évident que le succès professionnel d'un travailleur étranger dépende, non pas seulement de facteurs macrosociologiques, mais aussi bien de sa capacité à s'intégrer dans une organisation. Et l'un des vecteurs principaux pour s'intégrer dans une organisation est de s'approprier la symbolique culturelle à l'œuvre dans cette dernière (Jyoti & Kour, 2015; Velez-Calle, Roman-Calderon, & Robledo-Ardila, 2018), car on le sait, l'organisation est, avant tout, un construit social, un système de sens.

Cette proposition générale est d'autant plus soutenable que les travailleurs étrangers proviennent de cultures nationales différentes de celle où évolue l'organisation les employant. La transition culturelle qu'ils opèrent en émigrant de leur pays d'origine, induit de surcroît une certaine transformation, voire fragilisation de leur identité professionnelle

(Cardu, 2008), ce qui peut être source de stress, voire d'inefficacité opérationnelle. Dans ces conditions, l'intelligence culturelle peut s'envisager comme un élément d'évaluation différentielle des parcours professionnels immigrants. Autrement dit, il serait intéressant d'évaluer l'impact du potentiel culturel des immigrants sur leurs performances individuelles de carrière. Le concept du Quotient Culturel (QC) s'invite dès lors dans l'analyse du succès professionnel des immigrants.

Depuis plusieurs années, la recherche en management interculturel s'intéresse à l'intelligence culturelle des travailleurs. Bien des études conduites auprès de travailleurs expatriés ont prouvé que le quotient culturel influence positivement les variables telles que le rendement (Jyoti & Kour, 2015, 2017), l'engagement organisationnel (Ramalu & Subramaniam, 2019) ou encore la socialisation organisationnelle (Malik, Cooper-Thomas, & Zikic, 2013). Ces variables se rapportent à la réussite de l'intégration des employés dans les processus sociaux et économiques de l'organisation. Par contre, les variables liées au succès objectif de carrière, telles que la rémunération, la mobilité hiérarchique, l'adéquation profil/poste, etc. n'ont pas été étudiées, à notre connaissance.

Le mémoire part de cet état de la littérature pour évaluer à quel point, et à travers quels mécanismes organisationnels, le QC d'un travailleur étranger influence son succès professionnel. Le postulat de base est que les individus avec une meilleure lecture des forces culturelles d'un environnement y réussiraient mieux, peu importe leur culture d'appartenance de base (Ang et al., 2007; Jyoti & Kour, 2015; Lee & Sukoco, 2010; Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). L'étude considère donc deux niveaux de succès. Un niveau dit « intermédiaire » concerne la réussite du processus d'intégration dans l'organisation (socialisation organisationnelle) et un niveau dit « ultime » considère les indicateurs de rétribution et de progrès de carrière (succès de carrière).

Notons que la prise en compte d'un niveau intermédiaire se justifie par le fait qu'entre le quotient culturel et le succès de carrière, il est possible qu'interviennent d'autres variables liées aux processus d'intégration dans l'organisation. L'objectif général de cette étude est donc de rechercher la relation entre le Quotient Culturel (QC) et le Succès de Carrière (SC), par le rôle médiateur de la socialisation organisationnelle (SO).

Tout le travail est subdivisé en six (6) chapitres. Le chapitre 1 est consacré au positionnement du sujet dans son contexte empirique. Les chapitres 2 et 3 présentent la revue de littérature. Ils recouvrent les fondamentaux de la notion de culture, la notion d'intelligence culturelle en milieu de travail, les théories de la socialisation organisationnelle ainsi que les concepts liés aux domaines du succès de carrière. Le chapitre 4 s'appuie sur les précédents pour proposer le cadre théorique et méthodologique de l'étude, tandis que les chapitres 5 et 6 portent sur le traitement et l'analyse des résultats.

CHAPITRE 1 :

QUEBEC : IMMIGRATION ET IMMIGRANTS

Ce chapitre préliminaire inscrit le sujet de recherche dans son contexte empirique. Il propose une synthèse des enjeux et politiques migratoires canadiennes et québécoises (1.1) ainsi que la situation des travailleurs immigrés (1.2 et 1.3).

1.1. LES ENJEUX DE L'IMMIGRATION ECONOMIQUE AU CANADA ET AU QUEBEC

L'immigration est un important vecteur de diversification économique et culturelle du Canada, tant le pays est bâti sur des vagues successives d'immigrants. Comme l'ont constaté Evra et Prokopenko (2018, p. 13), « la proportion des Canadiens nés à l'étranger a augmenté, passant de 14,7 % en 1951 (2,06 millions de personnes) à 21,9 % en 2016 (7,5 millions de personnes) ». Cela indique à quel point l'immigration gagne en ampleur d'année en année au Canada.

Autrefois fondés sur des critères ethno-raciaux, les systèmes de sélection des immigrants ont évolué avec le temps. Aujourd'hui, le capital humain des candidats à l'immigration devient le critère essentiel d'admissibilité. Il est évalué à travers l'instruction, la qualification professionnelle ainsi que la compétence linguistique (Piché, 2003 : voir Beaublanc, 2019). Non seulement cela a aidé à l'abolition des discriminations raciales (Boudarbat & Grenier, 2014), mais aussi à l'enrichissement des forces économiques du pays par la diversité. Ayant ainsi pris corps au niveau fédéral depuis les années 60, cette vision se déclinera plus tard au niveau provincial du Québec.

C'est au travers de l'accord Cullen-Couture des années 70 ainsi que de l'accord Gagnon-Tremblay-McDougall de 1991, que le Québec a obtenu de la part du gouvernement fédéral, des pouvoirs élargis en matière de sélection de ses immigrants

économiques. La compétence ainsi partagée a permis à la Province de poursuivre en matière d'immigration, ses propres intérêts économiques, démographiques et culturels (Boudarbat & Grenier, 2014; Reichhold & Jacob, 2012).

En fait, le Québec, outre le double défi de la prospérité économique et du « redressement démographique », trouve en l'immigration, un moyen de garantir la « pérennité du fait français » (Morin, 2015). Cela se comprend par la quête du maintien de l'identité francophone, encore minoritaire sous la domination de l'anglais à l'échelle nationale, voire continentale. Dans ce contexte, l'accueil de jeunes francophones hautement qualifiés devient un plan de court mais aussi de long-terme pour la Province. En fait, intégrées dans la société québécoise, ces personnes participent d'une part au renforcement de l'identité francophone, et d'autre part au développement économique en occupant des emplois, en consommant des biens et services, et en payant des taxes (Boudarbat & Ebrahimi, 2016). On comprend donc que les proportions d'immigrants reçues au Québec ne cessent de croître d'année en année.

1.2. INVENTAIRE DES IMMIGRANTS ECONOMIQUES AU QUEBEC

La législation canadienne reconnaît trois grandes catégories d'immigrants permanents : le regroupement familial, les réfugiées et catégories assimilées et enfin l'immigration économique (Beaublanc, 2019). Toutes ces catégories confondues, les immigrants proviennent de pays de naissance très diversifiés. En 2017, au niveau provincial du Québec, on compte dans l'ordre d'importance proportionnelle : la Chine (9.8%), la France (8.6%), la Syrie (7%), l'Inde (6.3%), l'Algérie (4.7%), la Philippine (4.4%), le Maroc (3.8%), Haïti (3.7%), l'Iran (3.6%), le Cameroun (3.6%) alors que

l'ensemble des autres pays de provenance confondus font 44.5% (Institut de Statistique Québec, 2018)¹.

La catégorie dominante est celle de l'immigration économique. En 2014, sur les 260 411 personnes reçues au Canada, 63.4% sont de la catégorie économique (Dioh & Racine, 2017)². Au Québec, le chiffre total d'admis s'élève à 49 024 personnes en 2015, dont 61,1% dans la catégorie de l'immigration économique (MIDI, 2015)³. En 2017, sur 52 388 immigrants reçus dans la Province, 30262 sont également de cette catégorie (Institut de la Statistique Québec, 2018)⁴. Ils représentent ainsi à eux seuls près de 58% de la population immigrante, contre 50.6% au début des années 2000.

Sur le plan qualitatif, l'accent est souvent mis sur le niveau de qualification des nouveaux arrivants. C'est connu que la population immigrante est en moyenne plus qualifiée que la population native, et que ce taux va en progressant (Bouarbat & Ebrahimi, 2016). Déjà en 1999, 45% des immigrants arrivèrent avec un diplôme post-secondaire, contre seulement 20% en 1980 et 29% en 1990 (Thompson, 2000). En 2001, 60% des immigrants en âge de travailler détenaient un diplôme post-secondaire, contre 44% chez les natifs (Viprey, 2003). En 2006, les Immigrés au Québec étaient 51% à détenir un diplôme de premier cycle universitaire, contre seulement 15,4% en 1981 (Bouarbat & Boulet, 2010). En 2008, on constate que plus de 60% de ces populations arrivées au Québec parlaient déjà le français. La francisation étant désormais intégrée comme un volet stratégique du ministère en charge de l'immigration,

¹ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/migration/internationales-interprovinciales/603.htm>

² Citant Statistique Canada (2016)

³ Voir Dioh et Racine (2017)

⁴ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/migration/internationales-interprovinciales/605.htm>

les immigrants non francophones à l'arrivée trouvent de l'appui linguistique et deviennent opérationnels en français lors de leurs premières années d'installation.

Par ailleurs, la possibilité offerte aux résidents temporaires d'accéder à la résidence permanente par le biais du Programme de l'Expérience Québécoise (PEQ) semble améliorer la qualité des populations immigrantes sur le marché du travail. La résidence temporaire paraît en fait comme une démonstration probatoire de la capacité du futur résident permanent à s'intégrer sur le marché du travail québécois. Les étudiants internationaux – qui constituent la plus grande partie de cette catégorie – font preuve d'un niveau d'études et de langue satisfaisant en obtenant un diplôme post-secondaire complété en français. Selon le Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI, 2018)¹, le nombre d'étudiants étrangers de tous les niveaux d'études confondus est passé de 26 040 en 2012 à 38 205 en 2017.

Depuis sa mise en route en 2010, le PEQ a permis à de nombreux immigrants temporaires d'obtenir le Certificat de Sélection du Québec (CSQ), puis la résidence permanente au Canada (Beaublanc, 2019; Boudarbat & Boulet, 2010). Il est important de rappeler que ce programme est actuellement en cours de révision, et pourrait connaître d'importantes modifications au cours des années à venir. D'après le gouvernement, ces changements permettraient de mieux faire face aux difficultés d'intégration des immigrés au marché du travail québécois. En voici d'ailleurs quelques-unes.

¹ Actuel « Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration »

1.3. LES DIFFICULTES D'INTEGRATION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS AU QUEBEC

La littérature sur la situation des populations immigrantes au Québec fait état de plusieurs difficultés d'intégration au marché du travail. Les plus couramment abordées sont le chômage, la qualité générale de l'emploi, la surqualification et les écarts de revenus par rapport aux natifs. Seules les deux dernières sont concernées par cette étude.

1.3.1 SURQUALIFICATION ET SOUS-CLASSEMENT HIERARCHIQUE

Le propos en matière de surqualification des travailleurs immigrés se résume au constat qu'à qualification professionnelle égale, un immigré occupera un emploi plus en dessous de ses compétences qu'un natif (Dioh & Racine, 2017; Malambwe, 2011, 2017; Thompson, 2000).

Des évidences statistiques témoignent de cette réalité sur le marché du travail québécois et canadien. D'abord, une étude longitudinale menée sur la période de 1990 à 2000, estimait à 5 ans, la période moyenne mise par 68,7% des immigrants pour sortir de la surqualification, avec encore 12,2% de chance d'y retourner (Renaud & Cayn, 2006). Ensuite en 2009, une recherche qualitative conduite par Lefebvre (2009) auprès de femmes immigrantes de profession enseignante, revient sur ce problème d'adéquation profil/poste, en insistant sur son caractère problématique et surtout inéquitable. Plus récemment, l'étude de Frank et Hou (2017) au profit de Statistique Canada fournit de nouvelles données sur l'adéquation entre qualifications et emplois des immigrants. Il a été découvert que les travailleurs immigrants étaient en plus forte proportion surqualifiés, mais aussi que cette situation était fortement en lien avec une faible satisfaction au travail et à l'égard de la vie (précarité générale de l'emploi, horaires

de travail atypiques, revenus précaires, etc.). Plus précisément, 29,6% des emplois immigrants étaient surqualifiés, contre 12% chez les non-immigrants.

Le problème de la surqualification est également à lire sous l'angle du pouvoir hiérarchique. Plus bas les immigrants seront positionnés dans la hiérarchie organisationnelle, plus faible sera leur pouvoir de décision stratégique, ce qui limiterait par ricochet leur pouvoir de représentation des intérêts collectifs. Gauthier (2016) soulève ce problème, en faisant remarquer une faible représentativité des minorités dans les instances publiques de décision. Notons enfin que la surqualification telle que présentée est trois fois pire au Québec que dans les autres provinces du pays (Béji & Pellerin, 2010; Gauthier, 2016). L'une de ses conséquences logiques se rapporte aux revenus d'emploi.

1.3.2 DES REVENUS D'EMPLOI RELATIVEMENT FAIBLES

La recherche sur l'immigration économique au Canada et au Québec converge largement sur l'existence d'importantes inégalités salariales et de revenus entre les travailleurs étrangers et les natifs, situation plus critique au Québec que dans le reste du pays (Béji & Pellerin, 2010; Boudarbat & Boulet, 2010; Cousineau & Boudarbat, 2009; Dioh & Racine, 2017; Morin, 2015). Ce constat est partagé par Boudarbat et Ebrahimi (2016) qui rappellent la détérioration progressive des revenus ces dernières années, et ce, « malgré la hausse de leur niveau de qualifications ». Malambwe (2017) découvre par ailleurs qu'ils sont plus nombreux dans la catégorie des plus faibles revenus annuels (soit 20000\$ et moins) au Canada.

Plus récemment, Sigouin (2017) examine la question des inégalités salariales sur la catégorie plus spécifique des minorités visibles. L'étude basée sur les données du recensement de 2006 ainsi que celles de l'enquête nationale sur les ménages, permet

à l'auteure de mentionner d'importants écarts de revenus entre Blancs et minorités visibles au Canada en général, et au Québec avec une acuité particulière.

Quelles seraient les causes profondes de ces difficultés ? Plusieurs recherches antérieures les ont analysées sous des perspectives diverses. Mais parmi ces recherches, aucune n'a, ou très peu ont, développé une perspective culturelle. C'est cet aspect que tente d'approcher le présent mémoire.

1.3.3 UNE PERSPECTIVE CULTURELLE POUR EXPLIQUER LES DIFFICULTES D'INTEGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE DES IMMIGRES AU QUEBEC

Le but de ce travail est d'expliquer les difficultés de carrière des immigrants dans une perspective culturelle.

Les hypothèses défendues dans la littérature pour expliquer les difficultés d'intégration professionnelle des immigrants au Canada et au Québec sont diverses : jeux de marché et conjonctures économiques (Béji & Pellerin, 2010; Lefebvre, 2009; Reitz, 2007), discriminations et racisme systémique (Béji & Pellerin, 2010; Boudarbat & Grenier, 2014; Lefebvre, 2009; Renaud, Piché, & Godin, 2003), défaut de capital social (Evra & Kazemipur, 2019), la durée de résidence (Boudarbat & Ebrahimi, 2016; Renaud et al., 2003), et de capital humain (Batisse & Zhu, 2014; Bonikowska, Hou, & Picot, 2015; Renaud & Cayn, 2006; Thompson, 2000), défaut de compétences linguistiques surtout en début d'établissement (Blaser, 2010; Renaud, 1992), etc.

Certaines de ces hypothèses s'inscrivent dans un paradigme de système (jeux de marché, discriminations systémiques), tandis que d'autres abordent les déterminants individuels dans le processus d'intégration professionnelle de l'immigré (capital social, capital humain, etc.). Les premières sont certes pertinentes, mais elles scrutent peu les enjeux opérationnels du management des ressources humaines et de la diversité. On

ne peut donc s'en tenir à ce niveau de l'analyse, tant il ressort plus de la responsabilité politique des gouvernements quant aux calculs stratégiques sur le marché du travail en lien avec l'immigration. D'ailleurs, il serait plus pertinent d'analyser un phénomène de management interculturel par des facteurs propres au comportement organisationnel que par des facteurs macroéconomiques. Par exemple le taux de chômage peut être expliqué par une conjoncture économique, tandis que la qualité d'emploi des immigrants serait mieux expliquée de par l'analyse des pratiques de diversité dans l'organisation.

Pour ce qui est des hypothèses fondées sur la discrimination, elles restent pour le moins sujettes à contestation, vu que plusieurs possibilités ou interprétations parallèles se prêteraient aux situations analysées. Comme nous l'avons présenté plus haut, la possibilité d'une hypothèse nouvelle se départirait des facteurs de système pour descendre à des niveaux plus individuels de l'analyse, c'est-à-dire basés sur l'acteur et son capital. A ce propos, Sigouin (2017) constate, à raison, que la majorité des discriminations subies par les immigrants en milieu de travail pourrait bien être expliquée par leurs caractéristiques individuelles face aux exigences du marché du travail québécois. Bien que l'auteure n'ait pas mis l'accent sur une caractéristique particulière, elle ouvre ainsi la voie à l'exploration de facteurs individuels, dont notamment le potentiel culturel de l'immigré.

Par ailleurs, l'hypothèse culturaliste ouverte dans le cadre de ce travail fait partie des perspectives sur lesquelles bien des recherches antérieures attiraient déjà l'attention. Le mémoire de Quirion (2017, p. xi) sur l'intégration des personnes immigrantes dans les centres d'appels québécois conclut par exemple que « la culture d'origine des nouveaux arrivants influence de différentes manières la facilité avec laquelle ceux-ci parviendront à s'intégrer ». L'auteur découvre dès lors que les besoins et attentes en matière d'intégration diffèrent proportionnellement selon la distance entre les cultures d'origine et celle du Québec. Si ce postulat ne fait point de doute, peu de

travaux empiriques ont tenté la mesure de cette relation dans le contexte du Québec. Il serait donc intéressant d'introduire la culture comme une variable importante dans la complexe équation de l'intégration socioprofessionnelle de l'immigré ; c'est l'ambition de ce travail.

CONCLUSION

Ce chapitre a présenté la problématique de recherche de par le contexte empirique de l'étude. Il a couvert les enjeux de l'immigration au Québec, la situation des immigrants ainsi que les difficultés spécifiques auxquelles ils font face au cours de leur carrière.

L'analyse de ces difficultés au regard de la littérature existante a permis de réenvisager la problématique dans une perspective culturelle. Le chapitre suivant fait le point de la littérature sur la question culturelle en lien avec l'immigration.

CHAPITRE 2 :

CULTURE ET INTELLIGENCE CULTURELLE

Pour comprendre la notion d'intelligence culturelle, il convient de d'abord comprendre celle de culture. Ce chapitre revient sur les fondamentaux de la culture (2.1), la notion de culture nationale (2.2) et celle d'intelligence culturelle (2.3).

2.1. CULTURE : DEFINITION ET APPROCHES

La genèse et les fondements théoriques de la notion de culture ont été abondamment traités à travers la littérature. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons seulement nous attarder sur quelques éléments de synthèse.

Dans son travail sur l'acculturation et l'intégration biculturelle en milieu de travail, Barker (2017) propose une conception que nous jugeons juste de la notion de culture. Pour lui, c'est un système de sens auto-entretenu, dynamique et articulant des dimensions cognitive, affective et comportementale, lesquelles orientent les individus dans leurs relations entre eux et avec le reste du monde, ainsi que dans leur vision du reste du monde. Cette définition semble suggérer à la fois une vision déterministe et symboliste de la culture. Le déterminisme indique l'effet du contexte général sur le comportement individuel (Claude, 2014; Hall, Jacquemot, & Hall, 1990), tandis que le symbolisme culturel autorise un certain relativisme à l'échelle individuelle du comportement (Chevrier, 2003). L'individu se conduirait donc en se référant à la résultante des catégories culturelles auxquelles il appartient, pour se faire un sens (et son propre sens) du monde et de la vie.

Ensuite, pour observer en profondeur la culture d'un peuple, il est utile d'adopter l'approche proposée par Trompenaars¹. Pour cet auteur, il faut lire la culture d'un peuple comme un bloc de couches superposées :

- une couche superficielle, observable, apparente (langue, habitudes alimentaires, architecture, etc.) ;
- une couche médiane faite de normes et de valeurs. « Les normes sont ce qu'un groupe admet généralement comme étant bien ou mal. Les valeurs définissent par ailleurs l'aspiration au bien ou au mal et servent de critère pour choisir entre plusieurs possibilités » (Pesqueux, 2017, p. 16) ;
- une couche noyau, (« le noyau dur »), touchant plus aux postulats liés à l'existence et aux dispositions particulières prises dans le temps par un peuple pour s'organiser.

Bâti sur une synthèse théorique de ces différentes approches de la culture, le management interculturel postule fondamentalement que la coopération entre individus d'appartenances nationales différentes soit source de conflits interculturels à gérer.

2.2. CULTURES NATIONALES ET CONTEXTES NATIONAUX DE GESTION

Un des présupposés fondamentaux de cette recherche est que chaque contexte national porte des spécificités culturelles qui façonnent son système économique et de gestion. Cela évoque la notion de culture nationale.

¹ Voir Pesqueux (2017)

Il est vrai que les approches par cultures nationales en général et les travaux de Geert Hofstede en particulier ont reçu d'importantes critiques surtout dans les milieux académiques : simplification excessive de la réalité culturelle (Pesqueux, 2017), biais de généralisation (Palmade, 1993 : voir Chevrier, 2003; Minkov, Bond, & Blagoev, 2015), etc. Malgré tout, la gestion internationale et le management interculturel ont inmanquablement besoin d'idéaux-types culturels pour la prise de décision. Ainsi, comme l'a vu Dulude (2008), les approches par cultures nationales permettent de poser un diagnostic comparatif des cultures nationales afin de comprendre et faciliter la communication interculturelle . C'est d'ailleurs la mission du management interculturel – fonder sur des préjugés explicatifs, des modèles relativistes indispensables pour créer et tirer profit d'une réelle dynamique de la diversité dans les organisations.

Pour comprendre l'influence des contextes nationaux sur les cultures de gestion, il est primordial de consulter les travaux de Geert Hofstede.

2.2.1 LES CULTURES NATIONALES DE GESTION SELON GEERT HOFSTEDE

L'idée d'analyser les cultures nationales et leur influence sur la gestion provient de l'approche européenne du management interculturel. Cette approche repose davantage sur l'appréhension des différences de territoires, à l'opposé de l'approche américaine plus fondée sur la diversité ethnique en milieu de travail (Chevrier, 2003). L'hypothèse fondamentale du mouvement managérial interculturel européen est que les manières de « gérer » ou de participer à une équipe de travail seraient dictées par la provenance nationale des individus (Voir Larose, 2011; Pesqueux, 2017).

Geert Hofstede est l'une des figures principales de ce mouvement scientifique. Il a conduit des recherches sur les cultures nationales et leur influence sur les milieux de travail, depuis la fin des années 60. L'hypothèse fondant sa démarche est que chaque

groupe humain (ici situé à l'échelle nationale) est caractérisé par des dimensions culturelles spécifiques, lesquelles justifient sa différence dans son rapport au temps, à l'espace et aux relations interpersonnelles (Meier, 2013). Dès lors, Hofstede considère la culture comme un « logiciel mental hiérarchisé » qui caractérise de façon à la fois permanente et distinctive tout groupe culturel. Il structure le programme mental autour de trois (3) niveaux d'analyse : l'universel, le collectif et l'individuel (Dupriez, 2000; Meier, 2013).

Le niveau universel caractérise les traits communs à toute l'humanité, notamment le fonctionnement du corps et les comportements de joie, de tristesse et d'agressivité. Le niveau collectif marque la naissance de la culture, dans le sens où il regroupe les activités distinctives de groupes, et les mécanismes d'un sens collectif. Enfin, quant à la réalité individuelle, elle est relative « au côté unique de la programmation humaine : aucun individu, en effet, n'est identique. C'est ce qui explique la différence des comportements participant pourtant de la même culture » (Dupriez, 2000, p. 47). Notre mode de pensée, d'agir et d'interagir proviendrait donc de cet emboîtement d'identités, allant de l'individuel à l'universel.

L'étude de Geert Hofstede a été dirigée auprès de 116 000 employés de IBM à travers 40 différents pays du monde (Schneider, Barsoux, & Lavoyer, 2003). Le but fut d'identifier les différents styles de management selon le positionnement des cadres de chaque pays sur cinq dimensions clés : la distance hiérarchique, le degré d'aversion pour l'incertitude, le degré d'individualisme/collectivisme, le degré de masculinité/féminité et plus récemment, l'orientation long ou court terme.

2.2.1.1 DE LA DISTANCE HIERARCHIQUE

La distance hiérarchique représente le degré d'inégalité admis par une société entre ses membres (Hamilton & Philip, 2015; Schneider et al., 2003). Pour reprendre les termes originaux de Hofstede, c'est « la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, car sa représentation mentale de l'autorité dont bénéficie son supérieur va déterminer son comportement » (Bollinger & Hofstede, 1987, p. 82?). Pour les auteurs, la situation géographique, la taille de la population ainsi que d'autres éléments comme la richesse, la distribution des revenus et le poids de l'histoire constituent les éléments déterminants de la distance hiérarchique. Ainsi, la proximité géographique d'un pays à l'équateur a corrélé à des distances hiérarchiques plus grandes, et des faibles populations à des distances hiérarchiques courtes (Voir Meier, 2013).

En exemple, les pays de l'Europe latine tels que la France, la Belgique, l'Italie et l'Espagne ; les pays d'Amérique du Sud ; les pays Arabes ainsi que ceux de l'Afrique subsaharienne auraient une distance hiérarchique élevée, contrairement aux pays de l'Europe germanique, scandinaves et anglo-saxons où la distance hiérarchique serait plus faible. Dans les premiers, les entreprises privilégieraient des formes d'organisation centralisée avec des structures pyramidales, à l'opposé de politiques décentralisées à structure aplatie dans les seconds (Meier, 2013).

2.2.1.2 DU CONTROLE DE L'INCERTITUDE

D'après Bollinger et Hofstede (1987, p. 103), « le contrôle de l'incertitude est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice-versa ». De façon pratique, cette dimension mesure à quel degré une société exprime son appréhension de l'incertain, de l'inconnu, de l'avenir tout court. Les

mesures technologiques, les règles juridiques et les croyances religieuses sont les trois manières de contrôler l'avenir par les cultures à fort contrôle de l'incertitude (Bollinger & Hofstede, 1987).

A l'échelle de l'entreprise, un fort contrôle de l'incertitude se mesure aux dispositifs de prévention du risque. Il « peut se traduire par le recours à des plans et des outils de prévision (planification), la mise en place de procédures standardisées, la recherche de stabilité ainsi que par un besoin de discipline et d'ordre » (Meier, 2013, p. 35). Il faut signaler que dans ces pays, on note un plus fort taux d'émotivité et d'agressivité dû à l'angoisse de l'incertitude et des contraintes de contrôle qu'elle induit. Inversement, « dans les pays à faible contrôle de l'incertitude, l'initiative personnelle est fortement encouragée et la tolérance aux idées nouvelles largement pratiquée » (Dupriez, 2000, p. 50). Dans son ouvrage, Meier (2013) propose quelques illustrations de cette dimension.

Parmi les pays avec un contrôle élevé de l'incertitude, on trouve les pays de culture latine, aussi bien d'Europe (France, Belgique, Italie, Espagne) que d'Amérique du Sud (Mexique, Colombie, Venezuela, Pérou, Chili, Argentine), le Japon. Les pays avec un contrôle faible de l'incertitude concernent principalement les pays scandinaves et anglo-saxons, le Sud-Est asiatique, les pays en voie de développement, comme l'Inde et les pays africains (Meier, 2013, p. 36).

2.2.1.3 INDIVIDUALISME/COLLECTIVISME

D'après Schneider et al. (2003, p. 90), cette dimension culturelle « indique dans quelle mesure les personnes préfèrent s'occuper d'elles-mêmes et de leurs proches en marquant une indépendance émotionnelle envers les groupes, organisations et autres collectivités ». Ainsi, dans une société individualiste, les individus seront portés à rechercher leur épanouissement personnel avant celui du collectif, tandis que dans les sociétés collectivistes, le mode communautaire prédominera sur l'épanouissement personnel. L'individu se fond dans le groupe et reconnaît lui appartenir. Il accepte une

dépendance vis-à-vis des institutions qui fondent la société et cherche à répondre à leurs exigences plutôt que sa liberté d'action personnelle (Dupriez, 2000). Il apparaît que les pays les plus riches reçoivent les plus forts scores d'individualisme.

Dans le contexte de l'entreprise, trois implications majeures sont à souligner. Premièrement, « les relations entre les employeurs et les employés vont se faire sur une base morale dans les cultures communautaires, alors qu'elles se nouent sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes » (Bollinger & Hofstede, 1987, p. 132). Ainsi, à l'opposé des cultures individualistes, où la relation d'emploi est plus transactionnelle, l'employé dans une société collectiviste acceptera un contrat moral empreint de paternalisme de la part de son patron. La deuxième implication concerne la prise de décision dans l'organisation. A ce niveau, les modes d'existence communautaire privilégieraient le renforcement des liens sociaux entre protagonistes, contrairement aux cultures individualistes où tout le monde est traité sur un pied d'égalité, l'accent étant mis sur des données chiffrées et contractuelles (Dupriez, 2000). Enfin, la troisième conséquence de cette dimension culturelle réside dans les « modes de traitement des conflits ». Tandis que les cultures communautaires tendraient à évacuer les conflits au profit de l'harmonie, les cultures individualistes affrontent les tensions.

Enfin, notons que les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Canada...), l'Australie et la Grande-Bretagne sont les plus individualistes, contrairement aux pays de l'Afrique de l'Ouest, le Guatemala et le Pakistan, se situant plutôt à l'extrémité collectiviste.

2.2.1.4 MASCULINITE/FEMINITE

Entre les valeurs de réussite personnelle et celles de l'entraide s'étale un nuancier de points allant du degré de masculinité au degré de féminité. Cette dimension

culturelle permet donc de déterminer à quel point les valeurs dites masculines telles que la compétition, l'assertivité, l'argent, la promotion professionnelle, la distinction claire des rôles entre hommes et femmes, etc. dominant sur celles plus féminines telles que la coopération, la qualité de la vie, les relations humaines, etc. (Hamilton & Philip, 2015). Selon Bollinger et Hofstede (1987, p. 135) « plus les rôles sont différenciés [dans une société], plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins. Plus les rôles sont interchangeable, plus la société montrera des traits féminins ». On peut donc comprendre que dans les pays les plus masculins, les hommes soient davantage proposés à des postes de pouvoir, au détriment des femmes.

A l'échelle de la firme, certaines analyses montrent que les valeurs masculines conduisent à des choix capitalistes tandis que les valeurs féminines à des options sociales et sociétales. Également, dans les relations d'emploi, une logique de réalisation dominera dans un contexte masculin (atteindre les objectifs, réaliser un travail de qualité, etc.) tandis que les mécanismes de coopération mis en œuvre pour la réalisation d'un objectif, ainsi que des conditions de travail satisfaisantes seront mieux appréciés dans un contexte féminin. Enfin, la logique des conflits sera plus axée sur l'affrontement direct (conflits frontaux, ouverts et durs) dans les contextes à forte masculinité, tandis que l'écoute, l'empathie et la cohésion sociale caractérisent un cadre conflictuel à forte féminité (Meier, 2013). Il faut noter en exemple que les Etats-Unis, le Japon et certains pays de l'Amérique du Sud (comme le Venezuela) ont un fort score de masculinité, tandis que les pays scandinaves et ceux d'Afrique reçoivent des scores plus faibles (Hamilton & Philip, 2015).

2.2.1.5 ORIENTATION LONG/COURT TERME

Cette cinquième dimension culturelle mesure l'horizon temporel auquel se projettent les membres d'un groupe culturel. Les cultures de long-terme prendront des

décisions dans une vision de long-terme et encourageront la persévérance et les comportements économes tels que l'épargne pour le futur, au détriment de la satisfaction de besoins immédiats (Hamilton & Philip, 2015). Dans les cultures de court-terme au contraire, la planification opérationnelle et les modes d'action pragmatiques domineraient avec pour implication, une faible tendance à la planification stratégique. Le respect des traditions et la satisfaction des obligations sociales y dominant (Quirion, 2017). Les pays comme le Brésil, l'Inde et la Chine ont les plus forts scores sur l'orientation à long-terme, tandis que les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, l'Espagne, le Nigéria et le Pakistan une forte orientation sur le court-terme. La plupart des pays européens se positionnent à mi-chemin entre ces deux extrémités (Hamilton & Philip, 2015).

En dehors des travaux de Hofstede, d'autres recherches importantes ont approché la question des cultures nationales en lien avec la gestion des organisations.

2.2.2 LES AUTRES TRAVAUX SUR LES CULTURES NATIONALES

Par souci de concision, nous ne présentons que les travaux les plus étroitement en lien avec notre objet de recherche.

2.2.2.1 LE PROJET GLOBE ET LES TRAVAUX DE SCHWARTZ EN CONTINUITE DE HOFSTEDE

Situé en continuité des travaux de Hofstede, le projet GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*) a été initié par le professeur R. J. House¹ et porté par une large équipe de chercheurs. Des données ont été collectées sur 17 000 managers à travers 951 organisations réparties dans 62 pays. Avec le fort

¹ Voir Pesqueux (2017)

présupposé que les sociétés présenteraient une homogénéité géographique et culturelle significative, le but de l'étude était de préciser la question des « compétences globales » notamment en matière de leadership des cadres.

Les résultats aboutissent à la répartition des pays en catégories culturelles distinctes : les cultures anglo-saxonnes, les cultures arabes, l'Asie confucienne, l'Europe orientale, l'Europe germanique, l'Amérique latine, l'Europe latine, l'Europe scandinave, l'Asie du Sud et l'Afrique subsaharienne (Voir Pesqueux, 2017, p. 10). Ces catégories ont été évaluées et constituées au regard de neuf principaux axes de compétences : la performance, le dialogue avec l'autorité, l'orientation vers l'avenir, le respect individuel, le collectivisme institutionnel, le collectivisme du point de vue de la référence à des groupes, l'égalité « hommes – femmes », la distance hiérarchique et le rapport à l'incertitude. Selon leur position sur ces axes, les catégories géoculturelles identifiées présenteraient des styles de leadership différents.

La contribution de Schwartz (1994) aux théories des cultures nationales est également digne de mention. Tout en conservant le cadre méthodologique de Hofstede, l'auteur affine ses travaux en enrichissant les items d'analyse. Cette étude a porté sur 35 000 professeurs et étudiants sur 122 échantillons construits dans 49 pays entre 1988 et 1993. Les participants ont eu à évaluer l'importance de 56 valeurs servant de référentiel à leur conduite. Les résultats retiennent six items conduisant à des idéaux-types tels que : le conservatisme, l'autonomie intellectuelle et affective, la hiérarchie, la maîtrise, l'engagement égalitaire et l'harmonie (avec la nature).

2.2.2.2 LES TRAVAUX DE HALL ET AL.

On doit à Hall et al. (1990) une autre approche des cultures, basée sur la description des codes de communication au sein d'un groupe social. Quoiqu'elle ne soit

pas située à une échelle strictement nationale, cette approche intéresse d'autant plus ce travail qu'elle offre des indicateurs précis de comparaison entre cultures différentes. Hall et al. (1990) révèlent quatre éléments de différenciation culturelle qui rendent possible la comparaison entre cultures différentes notamment sur le terrain professionnel : le polychronisme/monochronisme, la référence au contexte, le temps de référence et la proxémie. Tout comme Chevrier (2003), nous présentons ici ces éléments comme gravitant autour de trois dimensions clés de la communication entre membres d'un même groupe socioculturel : le rapport au contexte, le rapport au temps et le rapport à l'espace.

Le contexte : il renvoie à la combinaison des éléments qui circonscrivent une communication. Ainsi, selon les cultures, les membres communiquent en se référant à des éléments contextuels plus ou moins riches et évocateurs (Chevrier, 2003; Dupriez, 2000; Meier, 2013; Pesqueux, 2017; Schneider et al., 2003). Pour Hall et al. (1990)¹, un contexte riche est un cadre de référence complexe dans lequel les individus abrègent le langage verbal par des non-dits, en communiquant sur un mode implicite et allusif. Quant aux individus évoluant dans un contexte pauvre, ils tendent à « *mettre les points sur les i* » en privilégiant un raisonnement formel, logico-déductif et basé sur une information traitée, organisée et détaillée, de sorte à être le plus explicite possible (Chevrier, 2003, p. 43).

Le temps : le langage temporel diffère d'une culture à l'autre. Ainsi, le temps tel qu'il est perçu, utilisé et comme on en parle, diffère. Hall et al. (1990) en distinguent deux variantes : l'une monochrome et l'autre polychrone. Dans les cultures monochrones, le temps est une denrée tangible caractérisée par trois dimensions, soit le passé, le présent et le futur, ce qui lui confère une mesure linéaire et autorise son découpage en segments

¹ Voir également Chevrier (2003)

affectés à des activités précises. Or, dans les cultures à langage temporel polychrone, le temps est une donnée circulaire affectable à des activités simultanées. Logiquement, l'accent dans ces sociétés est davantage placé sur les événements sociaux, les contacts ainsi que la richesse humaine dont le temps permet de jouir. Conçues ainsi, les cultures polychrones subissent peu de pression du temps, car leurs projets, au lieu de se cambrer sur une temporalité linéaire, fluctuent au contraire au rythme des imprévus eux-mêmes considérés comme tout autant importants. D'après Pesqueux (2017, p. 11), « le monochronisme caractériserait les Anglo-saxons et le polychronisme les Latins et les Arabes ». D'observation, nous ajouterions la plupart des pays africains à cette catégorie.

L'espace : comme le dit Chevrier (2003, p. 46), « tout comme le rapport au temps, le rapport à l'espace est culturellement construit ». Par les méthodes de la proxémie, soit l'étude des façons d'utiliser l'espace, Hall et al. (1990) découvrent que les distances optimales séparant les individus dans les espaces publics déterminent leur relation, leur degré d'intimité, etc. Par exemple « une distance jugée normale et permettant à deux interlocuteurs inconnus d'être à l'aise dans une interaction est plus faible en Amérique du Sud qu'en Amérique du Nord » (Chevrier, 2003, pp. 46-47).

Au demeurant, il faut noter que ces trois dimensions de la culture sont interreliées, dans le sens où certaines variantes se déterminent mutuellement. Ainsi, les cultures à riche contexte ont tendance à être polychrones, ce qui « s'accorde avec un espace dans lequel on circule facilement et [où] l'on se tient proche (Chevrier, 2003, p. 47).

Enfin, les grilles d'analyse des cultures nationales ainsi présentées, il devient légitime de tenter un profilage culturel du Canada et du Québec, terrain témoin de l'étude. Cela fournira un intrant important dans le design de cette recherche.

2.2.3 LE MODELE CULTUREL DU CANADA ET DU QUEBEC

Contrairement à certaines attentes, il est important de distinguer la culture canadienne de la culture québécoise.

2.2.3.1 LA CULTURE CANADIENNE

C'est le pays où se situe le Québec en tant que l'une de ses 10 provinces constitutives. Selon la grille d'analyse de Hofstede (2010), le Canada se décrit d'abord comme un pays à distance hiérarchique faible. A ce titre, l'égalité entre membres de la société est plus valorisée que les distinctions statutaires. En milieu de travail, des organigrammes aplatis assouplissent les relations hiérarchiques et facilitent le travail d'équipe et l'échange d'information.

Ensuite, à l'instar de la plupart des pays anglo-saxons, l'individualisme reçoit un score élevé au Canada. C'est un pays où le bien-être personnel ainsi que celui des parents proches passe avant celui des membres plus lointains de la société. La méritocratie dominante s'accompagne d'une grande autonomie et initiative des employés. Mais contrairement à certains pays anglo-saxons, le Canada n'a qu'un score moyen sur l'axe de la masculinité. Ce score traduit la recherche de l'équilibre vie professionnelle-vie privée, et une quête modérée du succès et de réalisation, même si les standards de performance sont élevés.

Également, d'après Hofstede (2010), le Canada est caractérisé par un besoin moyen de contrôle d'incertitude. A ce titre, une bonne ouverture est laissée à l'expression d'idées et d'opinions différentes, facteurs de développement de l'innovation. Le recours aux règles et protocoles bureaucratiques n'est donc pas d'excès. Enfin, l'horizon de projection dans la culture canadienne est de court-terme, à l'instar de la

plupart des pays anglo-saxons. L'évaluation de la performance est à court-terme et la réalisation de projets est évaluée selon des indicateurs de résultats très précis et projetés dans l'immédiat. D'après Hofstede, le Canadien typique rechercherait la vérité absolue.

A l'échelle québécoise, ces traits culturels connaissent néanmoins un certain glissement.

2.2.3.2 LA PARTICULARITE QUEBECOISE

Si l'on ne peut distinctivement parler d'une culture nationale québécoise, l'on peut pour le moins penser à une identité québécoise, dans le sens où la situation du Québec en tant qu'entité politique souveraine est particulière.

En fait, en plus d'être Canadiens, les Québécois sont influencés par une sphère culturelle provinciale spéciale. Celle-ci est façonnée par une géohistoire et des conditions socio-économiques particulières (Dulude, 2008; Giori, 2018). Un exemple de la particularité québécoise est sa situation sociolinguistique. Exemple unique de province francophone dans tout le Canada, voire dans toute l'Amérique du Nord, le Québec constitue une minorité sociolinguistique politiquement dominée par la majorité anglophone du pays. Cette situation forge une mentalité chauvine collective visant à préserver l'intégrité et la survie du français (Gauthier, 2016). Mais plusieurs autres facteurs distinctifs forgent l'identité québécoise.

D'abord, la société québécoise est davantage communautaire qu'impériale. Ceci est en partie dû à son histoire coloniale. Arrivés dans un contexte de faible densité en population, de rareté en main-d'œuvre et vu qu'ils avaient la possibilité de peupler d'autres zones de l'Amérique, les colons ne parvinrent pas à instaurer une réelle

autocratie au Québec (Delâge, 1999)¹. « Ceci combiné aux échanges avec les Amérindiens a pu favoriser la mise en place d'une société communautaire au Québec » (Dulude, 2008, p. 29). Cette orientation communautaire aura des effets structurants sur la culture québécoise. En fait, plus l'orientation communautaire est forte, plus égalitaires sont les processus sociaux et moins fortes les hiérarchies (Demorgon, Lipiansky, & Carpentier, 1999). Le vivre-ensemble devient dès lors plus coopératif que conflictuel, favorisant les innovations techniques, pratiques et informatives au profit du développement collectif. Ainsi, comme l'a vu Dulude (2008, p. 17), « il existe un mélange d'autorité et de liberté où l'autorité est ressentie comme émanant du groupe que l'individu a conscience de constituer avec les autres ».

Pour revenir aux déclinaisons managériales de la culture québécoise, nous nous fondons essentiellement sur la thèse de Dulude (2008) portant sur l'influence de la culture québécoise en milieu de travail. Partant des travaux de Dupuis (2002), Auclair et Read (1966), Hénault (1974); Kanungo, Gorn et Dauderis (1976) et Fortier (1977) et Rainville (1980), l'auteur affirme que l'industriel québécois typique serait : « un dirigeant au comportement autoritaire, centralisateur et paternaliste, avec une attitude conservatrice face à la prise de risques, par opposition au dirigeant canadien-anglais qui délègue et prend davantage de risques » (p. 18).

On aurait soupçonné une ressemblance à la culture française, mais l'américanité de la culture québécoise l'emporte, surtout sur les traits tels que le « souci d'impartialité, intérêt pour le développement des subordonnés, utilisation souple du statut, ouverture à la discussion et au travail d'équipe, et relation de support au travail » Dulude (2008, pp.

¹ Voir Dulude (2008)

18-19). D'ailleurs, à en croire aux travaux ultérieurs ayant utilisé les grilles de Hofstede pour qualifier la culture québécoise, cette américanité a été mieux soulignée.

Tableau 1 : Etudes à l'aide du modèle de Hofstede portant sur le Québec

	Moyenne des indices (IBM) chez Hofstede	Québec Su et Lessard	Punnett francophones	Québec (scores estimés) Hofstede
INDIVIDUALISME	43	78	48	73
CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE	65	67	27	60
DISTANCE HIÉRARCHIQUE	57	85	39	54
MASCULINITÉ	49	0	33	45

Source : Dulude (2008, p. 21)

Le tableau ci-dessus compare à la moyenne des indices à l'IBM (milieu central de la recherche de Hofstede), les résultats de trois recherches différentes sur les dimensions culturelles du Québec. Ainsi, sauf d'après les résultats de Prunett, les Québécois seraient individualistes avec un score de 73 à 78, largement supérieur à la moyenne IBM (43). Ce score se rapproche donc plus de l'américanité que des cultures latino-européennes.

Sur le reste des indices, ce tableau comparatif est difficile à lire, en raison de fortes distorsions entre les scores d'une étude à l'autre. D'après Dulude (2008), cela aurait été en partie dû à des biais méthodologiques reprochés surtout à l'encontre de Su et Lessard qui n'auraient pas suivi les recommandations de Hofstede avec rigueur dans l'application du cadre théorique au contexte du Québec. Quoiqu'il en soit, certains traits principaux ressortent, et l'on pourrait valablement s'y fonder pour situer globalement la Province sur la grille culturelle de Hofstede.

Dupuis (2002, p. 190 : voir Dulude (2008, p. 21)) souligne chez les gestionnaires québécois, la prédominance des valeurs "féminines" comme l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie, etc. Ils seraient donc « moins marqués par les valeurs dites "masculines" telles que l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité ».

En plus, en s'appuyant sur plusieurs travaux fondés sur le cadre méthodologique de Hall et al. (1990), l'auteur découvre que la dynamique de communication du dirigeant québécois est plus monochrome que polychrone, dans le sens où le contexte de communication, faible, privilégie un discours clair, direct et exempt d'arguments d'autorité et de démonstrations savantes. Comme l'ont affirmé Aktouf et al. (1992, p. 92 : voir Dulude (2008, p. 22), « ici, un dirigeant qui "s'écoute parler" court le risque de ne pas être écouté! ». L'auteur soutient également un fort score au monochronisme quant à l'organisation du travail dans le temps, dans le sens où le dirigeant québécois tendrait davantage à aborder ses dossiers de façon linéaire et successive, et valoriserait la ponctualité.

En guise de synthèse, Dulude (2008, p. 3) propose une liste de caractéristiques de la culture québécoise en milieu de travail : « participation, simplicité autorité intériorisée, autonomie, consensus, féminité, individualisme, monochronie, court terme, action rapide, qualité du travail, communication explicite et peu émotionnelle, distance physique entre les interlocuteurs ».

Au vu de tout ce qui précède, l'on s'aperçoit que chaque contexte socio-politique génère ses propres spécificités culturelles. Le phénomène des chocs culturels provient d'ailleurs de ces différences. Par exemple, en travaillant au Québec, il est normal pour tout étranger de ressentir une certaine collision des valeurs, nécessitant le déploiement d'une certaine intelligence culturelle. La troisième section de ce chapitre revient sur ces phénomènes en détail.

2.3. CHOC CULTUREL ET INTELLIGENCE CULTURELLE

L'existence d'une intelligence culturelle est postulée par la croyance que, quoique provenant d'une culture nationale différente, un individu aurait la compétence personnelle de s'adapter à une autre. La manifestation de cette compétence consisterait à contrer les obstacles induits par le choc culturel. Avant de comprendre la notion d'intelligence culturelle, il faut donc comprendre celle du choc culturel.

2.3.1 LE CHOC CULTUREL

La rencontre entre deux cultures cause un choc d'habitudes mais aussi et surtout de valeurs. Moins il s'y accommode, plus frustrant et impactant ce choc sera sur l'immigré. Déjà, l'immigré est différent sur bien des traits saillants (accent, patronyme, couleur de peau ou autres signes distinctifs) aux yeux de la société d'accueil. Pour Cardu (2008), c'est là la cause de situations discriminatoires. En fait, à mesure que se poursuit son intégration, l'immigrant participe à des interactions formelles et informelles qui lui font « courir le danger d'ériger des frontières non seulement symboliques mais aussi concrètes à une interaction sociale de type égalitaire » (Cardu, 2008, p. 172). Dans cette perspective, les attitudes de rejet que pourrait expérimenter un immigré seraient, non pas nécessairement de la volonté des non-immigrants, mais du fait de la différence symbolique qui sépare leurs deux cultures.

Prenons l'exemple du contexte québécois. La plupart des immigrés pensent que les natifs québécois, non seulement ils ne feraient jamais guère le premier pas, mais ils manqueraient aussi de continuité dans leurs contacts, surtout de la sphère professionnelle, publique à la sphère privée (Ezéchiél, 2006). Il serait donc difficile d'approfondir avec eux, des liens symboliques en contexte de travail. Cette « indifférence », comme cela ressort dans le discours des immigrés interviewés par

Ezéchiel (2006), est un ressenti coincé entre acceptation et rejet. Mais cela n'est pas nécessairement *décidé* par les Québécois ; cela reste un ressenti subjectif dont le sens réside dans la différence-même entre les deux cultures.

Le choc culturel peut également être ressenti au plan de l'organisation du travail. Dans son mémoire, Quirion (2017) constate que l'ultra-routinisation des tâches, la rigidité des règles, ainsi que la rigueur de l'évaluation des performances sont sources de stress pour les immigrants dans les milieux organisationnels québécois. Cela se comprend au regard d'une forte tendance de la culture organisationnelle québécoise à contrôler l'avenir.

Sur le terrain théorique, les évolutions de cette situation de choc ont été traduites par Black et Mendenhall (1991) sous forme d'une courbe en « U ».

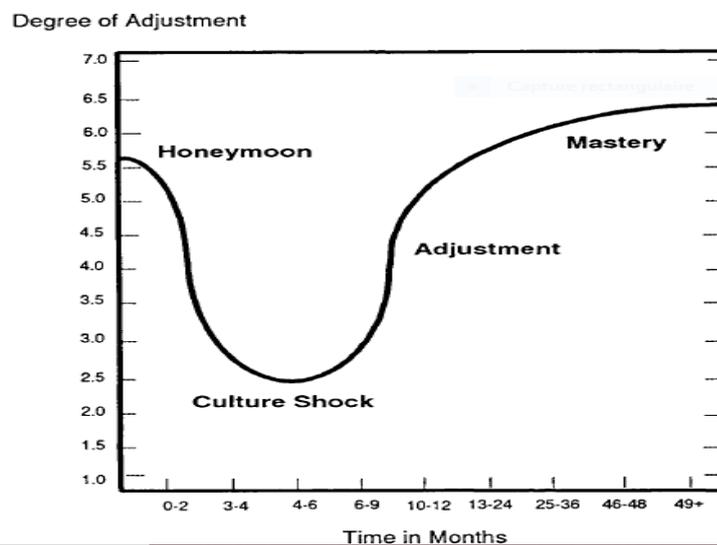


Figure 1 : Courbe "U" d'adaptation interculturelle

Source : Black et Mendenhall (1991, p. 227). Réutilisée avec la permission de « Springer Nature », « Journal of International Business Studies » le 2 décembre 2020.

Comme on l'observe, l'individu confronté à une nouvelle culture valide quatre phases d'adaptation. La première phase est la lune de miel : *honeymoon*. Cette étape

de l'acculturation couvre les deux premiers mois de l'expatriation et se caractérise par l'enthousiasme de l'immigré. D'après Black et Mendenhall (1991), le sentiment d'adaptation est illusoirement élevé en raison de trois facteurs. Premièrement la durée d'observation est trop courte pour que l'individu commette des incidents critiques, ou pour en réaliser les conséquences. Deuxièmement, à cette étape, l'individu n'a pas encore une lecture exacte des indices de désapprobation des membres de la nouvelle culture. Si par exemple, un nouveau venu laisse échapper un verre à son emploi dans un bar, il pourrait erronément interpréter le sourire de son collègue québécois comme un signe d'indulgence, sachant que dans son pays d'origine, il se serait plutôt fait ouvertement rabrouer. Troisièmement, lors de leurs premières semaines dans le pays d'accueil, les immigrants ont tendance à préserver leur préconception de ce pays, en restant plutôt positifs et optimistes à l'égard de menus conflits.

La deuxième phase de l'acculturation dans un contexte interculturel est le choc des cultures : *culture choc*. Cette phase est caractérisée par une importante baisse de la courbe « U ». Comme l'a dit Chevrier (2003, p. 102), c'est la phase où : « l'enthousiasme du départ cède rapidement la place à un grand désarroi face à l'impossibilité de comprendre et de fonctionner efficacement dans le nouveau contexte ». D'après Black et Mendenhall (1991), cette situation s'explique par le fait que les écarts de conduites produisent de plus en plus de rétroactions négatives, avec parallèlement la confusion quant au modèle à suivre : (*on se sent perdu*). Si elle atteint un pic en moyenne aux environs du 4^{ème} ou 5^{ème} mois d'expatriation, la phase de choc peut durer variablement selon plusieurs facteurs. Black et Mendenhall (1991) en identifient trois (3).

Le facteur clé est la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil de l'immigré. Plus elle est importante, plus l'adaptation est mise à mal. Le deuxième facteur est la disponibilité du modèle à suivre. En fait, plus l'individu peut se fier à une

figure-modèle dont la conduite ou la rétroaction le guident, plus rapide est son apprentissage. Le 3^{ème} facteur est un indice du précédent : le temps (ou la fréquence) d'exposition au modèle : plus fréquente est l'exposition au modèle, plus rapide est l'adaptation.

La 3^{ème} phase d'acculturation selon Black et Mendenhall (1991) est l'adaptation : *adjustment*. A cette phase « l'expatrié s'adapte [progressivement] aux pratiques locales, s'intègre aux réseaux sociaux et restaure sa confiance en lui. La courbe de son moral remonte » (Chevrier, 2003, p. 102). L'évidence de cette étape semble clairement s'établir. Nous pouvons d'ailleurs la concevoir comme la version *vertueuse* de la phase précédente. En fait, à mesure qu'il s'expose à un modèle stable et constant de comportement, plus l'immigré a des chances d'assimiler et de reproduire les comportements désirés, plus il des chances de recevoir des rétroactions positives, et plus il est motivé à poursuivre ses efforts (Black & Mendenhall, 1991). L'aboutissement ultime de cette phase est la « maîtrise », soit la 4^{ème} et la dernière phase de l'acculturation.

Au demeurant, il est intéressant de constater que la courbe-U n'est pas systématique pour tous les expatriés ou immigrants. Deux principaux ordres de facteurs l'influencent différemment chez les individus. Les premiers concernent ce que Black et Mendenhall (1991) ont appelé « l'adaptation anticipatoire »¹. Il s'agit de l'ensemble des hypothèses où l'individu, par apprentissage personnel ou formel, se soit préalablement fait une idée plus ou moins réaliste de la culture d'accueil sans l'avoir encore expérimentée. Plus l'information dont il dispose est juste, plus courte est sa phase

¹ Traduction de « *anticipatory adjustment* »

d'euphorie, car il n'a pas d'attentes surréalistes. Ainsi, sa courbe sera plus en « J », matérialisant un choc plus court.

Le second ordre de facteurs concerne les variables personnelles. En fait, tant la durée que l'intensité de chaque phase pourraient fortement varier d'un individu à l'autre, en raison de leurs individualités. On peut penser à des variables individuelles telles que la volonté de communiquer et d'établir des relations interpersonnelles, l'ouverture à l'ambiguïté, le degré d'ethnocentrisme, etc. (Church, 1982 ; Stening, 1979 : voir Black et Mendenhall (1991)). On voit donc que la personnalité, les idéaux, les a priori, voire les types d'interlocuteurs peuvent faire varier les corrélations.

En plus de tous ces facteurs personnels, Black et Mendenhall (1991) insistent sur le facteur « efficacité personnelle »¹. C'est la tendance de l'individu à croire en sa capacité personnelle à adopter des comportements conformes à la norme, et à s'adapter rapidement. Plus fort est ce sentiment chez l'individu, plus forte sa motivation à apprendre de nouveaux comportements et à réussir tout le processus d'acculturation. Les auteurs établissent, par ailleurs, une relation entre la proximité de la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil et le sentiment d'efficacité personnelle.

En résumé, l'acculturation est le produit de plusieurs facteurs. Parmi eux, il y a la distance culturelle, la durée et la qualité d'exposition à un modèle de comportement dans la culture d'accueil ainsi que des variables individuelles. Ces dernières sont tant d'ordre cognitif que comportemental. A y voir de près, les variables individuelles sont les plus importantes, puisque les autres variables en dépendent dans une certaine mesure. Par exemple, les personnes à fort indice d'efficacité personnelle auraient plus de facilité à

¹ Traduction de « *self-efficacy* »

atténuer les effets de leur distance culturelle ou optimiser leur temps d'exposition à un modèle de comportement. Cela fait penser à la notion d'intelligence culturelle.

2.3.2 L'INTELLIGENCE CULTURELLE COMME FACTEUR D'EFFICACITE PERSONNELLE

2.3.2.1 IC : NOTION GENERALE ET APPROCHES

Il a été prouvé que les individus avec une faible compréhension et assimilation des enjeux culturels d'un milieu reçoivent de faibles résultats en évaluation de performance (Jyoti & Kour, 2015). En revanche, les individus à fort quotient culturel sont plus performants parce que plus aptes à décanter des situations culturelles confondantes et en faire des interprétations idoines (Jyoti & Kour, 2015, 2017 ; Ramalu & Subramaniam, 2019 ; Velez-Calle et al., 2018). Il réside là tout l'intérêt d'introduire la notion d'intelligence culturelle dans l'analyse des situations de diversité. C'est l'ensemble des efforts cognitifs de l'individu pour s'ajuster ou alterner son comportement selon les pressions culturelles d'un nouvel environnement. Il lui permet de décoder la symbolique culturelle à l'œuvre dans un nouveau contexte social, la comprendre et y adapter son comportement.

En fait, pour s'adapter dans un nouvel environnement culturel, l'individu déploie ses capacités interpersonnelles, linguistiques, voire d'humour, mais aussi une certaine empathie culturelle « nécessaire pour respecter le comportement et l'opinion d'autrui » (Schneider et al., 2003, p. 198). L'ensemble de ces « compétences culturelles » se désigne sous le vocable d'intelligence culturelle lorsqu'elles s'évaluent comme des capacités propres à l'objet culturel. C'est pour cette raison que Ang et al. (2011 : voir Velez-Calle et al. (2018)) ont distingué l'intelligence culturelle des autres formes d'intelligence, notamment l'intelligence rationnelle et l'intelligence émotionnelle.

L'intelligence rationnelle, ou encore cognitive, est la capacité individuelle à apprendre, en général sans implication comportementale ou motivationnelle. Quant à l'intelligence émotionnelle, elle traduit la capacité à gérer ses propres émotions et à comprendre celles des autres. Elle ne concerne ni les perceptions de l'individu, ni la gestion des émotions dans des contextes culturels divers. L'intelligence culturelle, elle, prend en compte la capacité d'auto-ajustement aux différences culturelles, sans être spécifique à un contexte donné (Thomas et al., 2008). Le concept a été abordé dans des approches diverses.

Si les travaux de Thomas et al. (2008) ne sont pas à la genèse du concept de l'intelligence culturelle, ils ont apporté une contribution théorique importante. Dans une démarche d'analyse conceptuelle, les auteurs ont examiné la portée et les limites des plus importants travaux sur le concept de l'intelligence culturelle, afin de proposer leur propre cadre théorique. Dans un ordre chronologique, ils partent de l'approche de Earley (2002) et de Earley et Ang (2003). Pour ces derniers, l'intelligence culturelle n'est que la capacité d'une personne à s'adapter efficacement à un nouvel environnement culturel. Les auteurs distinguent un élément (méta)cognitif, un élément motivationnel et un élément comportemental comme les dimensions clés de l'IC.

Probablement en raison de son caractère trop simpliste, cette définition a été approfondie dans la même période par Thomas et Inkson (2003) : voir Thomas et al. (2008). Ces auteurs inscrivent plutôt l'IC dans une approche de pleine conscience. Pour eux, avant de conclure à une intelligence culturelle, il faut chez l'individu une compréhension consciente et active du phénomène interculturel ainsi que la construction d'un répertoire de comportements et des compétences adaptatives qui lui permettent de se conduire dans des situations très diversifiées. Quatre éléments ressortent de cette définition, à savoir la connaissance, la conscience, le comportement et la compétence.

Un an plus tard, Earley et Mosakowski (2004), : voir Thomas et al. (2008) proposent l'IC comme une capacité naturelle à interpréter avec justesse les gestes et intentions d'une personne juste à partir de l'observation de ses compatriotes ou collègues. Il est évident que cette définition soit axée sur des éléments physiques et cognitifs, mais aussi et surtout émotionnels et motivationnels. D'après nous, cette définition fait plus penser à l'intelligence émotionnelle que culturelle, avec tous les biais de stéréotypage qu'elle pourrait comporter. D'ailleurs, tout comme Thomas et al. (2008), nous doutons que cette définition permette une évaluation « adéquate » du quotient culturel.

Les approches de définition proposées les années suivantes n'ont point apporté d'éléments nouveaux. Elles ont pour la plupart placé l'accent sur la capacité personnelle à coordonner des ressources cognitives et émotionnelles pour s'adapter efficacement à un contexte culturel différent (Earley et Peterson, 2004 ; Earley, Ang et Tan, 2006 ; Thomas, 2006 ; Ang et al., 2007) : voir Thomas et al. (2008). La spécificité de chaque contribution a plutôt porté sur les éléments constitutifs de l'intelligence culturelle.

Après l'évaluation critique de cette littérature, Thomas et al. (2008) proposent une définition qui se veut plus complète et le plus fidèle possible à la fonction de l'intelligence culturelle. Pour eux, l'intelligence culturelle est « un système de métacognition culturelle où interagissent connaissances et capacités pour permettre à l'individu de s'adapter à, sélectionner et façonner les aspects culturels de son environnement » (Thomas et al., 2008, p. 127). Contrairement aux définitions précédentes, celle-ci tend à mettre l'accent sur l'élément « comment » de l'intelligence culturelle. Elle se focalise ainsi plus sur le processus et l'interaction des composantes que sur le contenu de l'IC. Pour l'auteur, le fait pour les autres définitions de s'attarder sur le contenu, rend le concept plus semblable à une sorte de mentalité ou compétence

multiculturelle vague sans fournir de critères spécifiques d'évaluation. C'est cette définition de l'IC qui déterminera notre approche d'évaluation du quotient culturel.

2.3.2.2 DE L'EVALUATION DE L'INTELLIGENCE CULTURELLE

Dans le cadre de ce travail, la forme évaluable de l'intelligence culturelle est le Quotient Culturel (QC). Variable indépendante de l'étude, le QC correspond à l'évaluation chiffrée des connaissances et compétences culturelles que possède le travailleur immigré.

A l'instar de tout autre construit différentiel, l'intelligence culturelle pose la problématique de son évaluation. L'évaluation du quotient culturel pose en amont la détermination des dimensions qui la constituent. Quoiqu'ils puissent s'apparenter à certains égards, les différents dimensionnements proposés par les auteurs ne sont pas tous acquis d'unanimité. Nous distinguons deux grandes visions dominantes – pas opposées mais différentes – quant aux dimensions constitutives du QC.

Les premières acceptent une structure composée d'une part d'éléments cognitifs et métacognitifs et d'autre part d'éléments motivationnels et comportementaux. C'est le cas de Earley (2002), Earley et Ang (2003), Earley et Peterson (2004) ainsi que Earley, Ang et Tan (2006)¹. Mais c'est en 2007 avec Ang et al. (2007) qu'on retrouve la version la plus élaborée de cette structure conceptuelle du quotient culturel. Elle comporte quatre (4) dimensions, à savoir : la dimension métacognitive, la dimension cognitive, la dimension motivationnelle et la dimension comportementale.

¹ Auteurs cités par Thomas et al. (2008)

La seconde vision de la structure du quotient culturel repose sur une approche critique de la première. Pour l'essentiel elle substitue la notion de pleine conscience à celle de la métacognition et la notion de connaissance à celle de la cognition (Thomas et Inkson, 2003 ; Thomas, 2006). Les tenants de cette approche distinguent également le comportement de la compétence, prétendant que le comportement en lui seul ne rend compte que peu de la capacité réelle d'ajustement interculturel de l'individu (Thomas et al., 2008).

L'approche spécifique proposée par Thomas et al. (2008) est en cela intéressante qu'elle suggère une vue duale du construit : connaissances d'une part et compétences d'autre part, les deux soutenues par un tiers élément métacognitif. Dans les connaissances (*cultural knowledge*), les auteurs regroupent les dimensions cognitives et métacognitives et désignent par compétences (*cultural skills*), la maîtrise de l'application de ces connaissances. Le troisième élément qui relie les deux premiers est la métacognition culturelle. Elle désigne la connaissance et le contrôle de son propre processus de pensée et d'apprentissage (Malik et al., 2013; Thomas et al., 2008).

Cette approche se distingue des premières en cela qu'elle souligne la cohérence interne des composantes. En mettant le métacognitif comme élément soutenant les deux autres (connaissances et compétences), elle conçoit l'intelligence culturelle comme un système fonctionnel et dynamique. Ceci a le mérite de présenter le construit avec plus de cohérence que les approches qui présentent les composantes comme indépendantes les unes des autres. En fait, il est plus facile d'imiter les dimensions superficielles d'une culture comme le langage, les styles de communication, etc. que d'opérer un réel maillage de ces éléments dans le respect des valeurs, croyances et dynamiques identitaires de la société hôte (Barker, 2017).

Toutefois, quoique attrayante, la structure proposée par Thomas et al. (2008) nous paraît d'autant plus ambiguë qu'elle omet la dimension motivationnelle en la dissolvant dans le construit plus global du comportement compétent. C'est pour cette raison qu'en l'adoptant, nous faisons exprès d'isoler l'élément motivationnel comme une dimension à part entière. Cela revient à bâtir un modèle hybride du QC dont les composantes allient celles des deux approches proposées.

Eu égard à ce qui précède, l'étude retient quatre composantes du QC : les connaissances culturelles ou le QC cognitif, les compétences culturelles ou le QC comportemental, la métacognition culturelle ou le QC métacognitif et enfin le QC motivationnel.

2.3.2.3 LES COMPOSANTES DU QUOTIENT CULTUREL

Voici un exposé succinct des quatre dimensions du quotient culturel. La première concerne les connaissances culturelles ou le QC cognitif. c'est l'ensemble des connaissances générales et spécifiques sur les cultures du monde. Selon Magakian et Barmeyer (2003, p. 186), la dimension cognitive de la compétence culturelle « correspond à des connaissances spécifiques relatives à la civilisation, à l'histoire, aux orientations de valeurs, à la structure et au fonctionnement de systèmes économiques, sociaux et organisationnels des cultures partenaires ». Qu'elles soient issues de la formation ou de l'expérience, les connaissances culturelles permettent à l'individu de mieux comprendre les similitudes et les dissemblances entre diverses cultures (Ang et al., 2007; Thomas et al., 2008). Pour Thomas et al. (2008), c'est la dimension « contenu » de l'IC. Elle est acquise, structurée et gérée par l'individu de sorte à ce qu'il prenne conscience de la culture des autres autant que de la sienne propre.

Les compétences culturelles ou le QC comportemental : la dimension comportementale du QC concerne ce que l'on fait concrètement ou comment le comportement se modifie en fonction des situations culturelles. Dans le comportement interculturel tel que conçu par Ang et al. (2007) et plus tard par Thomas et al. (2008), il faut souligner l'élément compétence, capacité. Thomas et al. (2008) insistent fort sur la distinction de l'élément capacité par rapport au générique comportemental. D'après eux, beaucoup d'actes de l'ordre du comportement pourraient être du mimétisme sans refléter fidèlement le caractère de l'individu. C'est pour cela que l'individu a besoin de compétences particulières pour appréhender entièrement les nouveaux codes de conduites. C'est donc la force par laquelle l'individu, en exploitant ses ressources (méta)cognitives et affectives, arrive à démontrer des attitudes verbales et non-verbales appropriées au contexte culturel d'accueil. Il s'appuie sur un large répertoire d'attitudes, y compris de mots, gestes, tons, expressions faciales, etc... (Ang et al., 2007; Magakian & Barmeyer, 2003; Velez-Calle et al., 2018) pour extérioriser des comportements appropriés.

La métacognition culturelle ou le QC métacognitif : on pourrait concevoir le QC métacognitif comme la dimension supérieure du QC cognitif. C'est comme un niveau de connaissance de sa propre connaissance culturelle. En faisant un parallèle avec la compétence générique, le QC métacognitif ferait penser à la notion de méta-connaissance, par laquelle Leplat (1991) et de Montmollin (1997) désignent l'ensemble des « savoirs sur son propre savoir, les savoirs de second degré, acquis par l'expérience » (Voir Agbon, 2017, p. 23). Appliquée à l'intelligence culturelle, la métacognition désigne le processus d'acquisition et de compréhension de la connaissance culturelle, y compris son contrôle (Ang et al., 2007; Thomas et al., 2008; Velez-Calle et al., 2018), c'est-à-dire la conscience des enjeux fondamentaux posés par le fait de croiser une nouvelle culture. Un individu à fort QC métacognitif serait plus conscient des préférences culturelles des autres, et plus capable d'évaluer et de réviser

ses modèles mentaux pendant et après les interactions (Brislin et al., 2006 ; Triandis, 2006 : voir Ang et al., 2007). Pour Thomas et al. (2008), on ne peut d'ailleurs parler d'IC sans parler de la métacognition culturelle, puisque c'est elle qui donne sens et régule tous les autres constituants du quotient culturel.

Le quotient culturel motivationnel : la composante motivationnelle du QC désigne la capacité mentale à orienter son énergie vers des tâches et situations à défi culturel (Ang et al., 2007; Bücker, Furrer, & Lin, 2015; Velez-Calle et al., 2018). De fait, l'individu doit posséder un *vouloir-agir* suffisant pour transposer ses connaissances et méta-connaissances culturelles dans des actes interculturels. L'élément motivationnel est donc déterminant pour diriger les ressources affectives, cognitives et comportementales de l'individu vers le succès. Pour Ang et al. (2007), les individus à haut QC motivationnel dirigent leur attention et leur énergie vers des actes interculturels en fonction à la fois d'un intérêt intrinsèque et de la confiance en leur efficacité interculturelle.

CONCLUSION

Dans une démarche entonnoir, ce chapitre a présenté le concept d'intelligence culturelle en partant de celui plus général de la culture. Quoique nous ne nous soyons pas attardés sur les fondamentaux anthropologiques de la culture, quelques éléments de définition moderne ont été fournis pour en saisir le sens.

Par ailleurs, les théories des cultures nationales ont été déterminantes pour glisser vers le concept d'intelligence culturelle. En fait, l'immigration étant le passage d'une appartenance nationale à une autre, elle provoque la rencontre de deux cultures nationales divergentes, notamment sur le terrain professionnel. Et c'est à vouloir résoudre les effets de choc induits par cette collision des valeurs et de normes, que l'on déploie une certaine intelligence culturelle. Les profilages culturels des nations restent

donc indispensables dans notre démarche, quoiqu'ils aient reçu quelques critiques à travers la littérature.

Enfin, les milieux de travail sont les terrains d'observation par excellence des jeux d'intelligence culturelle, soit par les dynamiques d'intégration, soit par la réussite professionnelle. Mais avant de postuler une relation entre l'intelligence culturelle et ces variables, nous proposons d'abord une littérature synthétique sur ce qu'elles recouvrent. C'est le but du chapitre qui suit.

CHAPITRE 3 :

SUCCÈS PROFESSIONNEL DE L'IMMIGRÉ : SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET SUCCÈS DE CARRIÈRE

Ce chapitre traite des deux niveaux de succès professionnel considérés dans le cadre de ce mémoire, à savoir la socialisation organisationnelle (succès professionnel intermédiaire) (3.1) et le succès de carrière (succès professionnel ultime) (3.2).

3.1. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE OU SUCCÈS PROFESSIONNEL INTERMÉDIAIRE DE L'IMMIGRÉ

La socialisation organisationnelle (SO) est le processus par lequel le nouvel employé s'approprié les traits de comportement attendus du corps social afin de s'y ajuster. Ce processus, qui comporte tant des enjeux de pouvoir que d'apprentissage, peut être considéré comme un niveau de succès professionnel intermédiaire pour l'immigré.

3.1.1. LA SO COMME NIVEAU INTERMÉDIAIRE DE SUCCÈS PROFESSIONNEL

Ce mémoire considère la socialisation organisationnelle (SO) du travailleur immigré comme un niveau intermédiaire de son succès professionnel. Parce qu'il arrive d'une culture différente, s'insérer efficacement sur le marché du travail peut constituer un défi important pour l'immigré. Il lui faut réussir une batterie de tests de recrutements, passer ses premiers mois d'essais avec succès, maîtriser les rudiments de sa tâche (Garreau & Perrot, 2012), s'insérer dans le réseau relationnel de l'entreprise (Fabre & Roussel, 2013), participer aux jeux de pouvoir sous-jacents, etc. Ces réussites peuvent participer à construire un sentiment de succès chez l'immigré. L'atteinte de ce niveau intermédiaire de succès nous semble donc indispensable pour aller vers celle du succès professionnel ultime, notamment le succès de carrière. Il s'agit des répercussions

positives d'une carrière réussie sur les axes objectifs de progrès tels que le salaire, les promotions, etc.

Mais la socialisation organisationnelle n'est pas un processus linéaire. Elle entretient des liens importants avec des enjeux plus complexes de pouvoir et d'apprentissage organisationnel.

3.1.2. LA SO COMME ENJEU DE POUVOIR ORGANISATIONNEL

Dans le construit social qu'est l'organisation, les divers statuts et positions sociales sont légitimés par le pouvoir organisationnel. Ainsi, les acteurs ayant le plus de pouvoir seront mieux positionnés et recevront les meilleures gratifications professionnelles. A mesure qu'il s'imprègne de la réalité socio-organisationnelle à laquelle il appartient, l'individu cherche donc à saisir sa zone de pouvoir. Il la circonscrit à partir de la marge de liberté et de contrainte dont il dispose. L'ensemble de ces manifestations comportementales s'appelle « jeux de pouvoir » :

Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci. Cela veut dire qu'il doit accepter pour l'avancement de ses intérêts les contraintes qui lui sont imposées. S'il s'agit d'un jeu de coopération, comme c'est toujours le cas dans une organisation, le produit du jeu sera le résultat commun recherché par l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977, p. 113).

Le propos des auteurs se comprend par le fait que participer à une organisation est un acte de compromis continu entre liberté et contrainte. L'individu choisit la forme de compromis qui convient le mieux à ses aspirations, lesquelles ont tendance soit à servir lui-même, soit à servir le but commun. Ces choix peuvent avoir des implications sur le comportement coopératif de l'acteur. L'acteur peut ainsi adopter un comportement stratégique offensif en s'impliquant assez fort dans l'organisation pour en saisir les opportunités. Il peut aussi adopter une stratégie défensive en cherchant à échapper aux

contraintes de l'action organisée (Crozier & Friedberg, 1977). Dans l'un ou l'autre des cas, le pouvoir reste le vecteur essentiel de ces jeux. C'est pour cela qu'à défaut d'avoir un pouvoir rationnel légal conféré par la structure formelle de l'organisation, l'individu le recherche dans des aires informelles : le charisme, la personnalité, l'expertise, ou simplement en jouant sur l'incertitude.

Les zones d'incertitude organisationnelle (ZIO) ont été définies pour la première fois par Crozier (1964) dans son étude « le cas du monopole industriel »¹. L'auteur découvre qu'en dépit de la formalisation bureaucratique d'une organisation, il existe toujours des aspects impossibles à contrôler, laissant place ainsi à des zones d'incertitude exploitées par les individus comme marge de pouvoir et de liberté. Ces zones de liberté sont puisées dans des sources diverses : posséder et ménager le partage d'un savoir-faire spécifique, détenir une information en primauté dans un contexte critique, saisir les failles du cadre réglementaire ou technique, détenir des ressources dans un contexte de rareté, etc. A travers ces jeux, l'individu négocie ainsi sa participation à l'organisation de sorte à échapper au poids du pouvoir des autres afin d'asseoir et jouir du sien propre.

Analysé dans le paradigme des zones d'incertitude, « le pouvoir est présenté sous son caractère relationnel et interactif. C'est une capacité à orienter la conduite de l'autre, à l'influencer ou à le diriger », et ce dans un mouvement rarement conforme aux dispositions initiales de l'organigramme (Magakian & Barmeyer, 2003, p. 84). Le pouvoir n'existe donc pas dans l'abstrait, mais plutôt autour des jeux politiques qui lui confèrent son enjeu spécifique. A l'issue d'une étude dirigée auprès de cadres dirigeants, Mintzberg (2003) recense les jeux politiques les plus courants en cinq catégories : les jeux pour contrer l'autorité, les jeux pour contrer l'opposition à l'autorité, les jeux visant

¹ Voir Magakian et Barmeyer (2003, p. 18)

à construire les assises du pouvoir, les jeux pour vaincre les rivaux et enfin les jeux pour mettre en place des changements.

La maîtrise de ces jeux est importante pour réussir sa socialisation organisationnelle ; autrement, l'acteur est plus dans une posture de naïveté sociologique et devient victime du système. Cette variable reprend dès lors une importance particulière, surtout dans le cas spécifique de l'employé immigré. Pour lui, il faudra de surcroît une intelligence culturelle pour décoder ces complexes réseaux d'interaction et de jeux stratégiques, tout au long de son apprentissage organisationnel.

3.1.3. LA SO COMME PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Se socialiser dans un contexte organisationnel est un parcours d'apprentissage. La perspective de pouvoir dans laquelle nous avons précédemment présenté la SO est axée sur le contenu. A ce titre, la SO est définie comme un état, à l'opposé d'une définition par processus. La socialisation comme un état considère à un moment T, le degré d'intériorisation et d'apprentissage des éléments relationnels et fonctionnels. Vus ainsi, les effets de la socialisation seraient mesurables (Garreau & Perrot, 2012).

En revanche, considérée comme un processus, « la socialisation est la dynamique par laquelle un individu apprend et intériorise les éléments des domaines clés de socialisation » (Garreau & Perrot, 2012, p. 9). A ce titre, l'apprentissage et l'intériorisation sont envisagés comme des processus mis en œuvre par l'individu. Les auteurs privilégiant la perspective processuelle envisagent la socialisation comme un apprentissage. Garreau et Perrot (2012) l'inscriront même dans le modèle particulier du *sensemaking*. Le *sensemaking* désigne le processus par lequel les individus, dans une situation donnée, s'en font un sens sur la base de leurs propres cognitions

(connaissances, valeurs, etc.), buts et préférences ainsi que leurs émotions et sensations (Garreau, 2009 : voir Garreau et Perrot (2012)).

La perspective processuelle n'est pas particulièrement pertinente pour la présente étude qui s'inscrit plutôt dans une perspective de contenu. Toutefois, le modèle de Garreau et Perrot (2012), en plaçant l'individu dans un processus d'apprentissage, met en exergue des propriétés individuelles qui intéressent notre recherche. Entendu que l'apprentissage dans un contexte de SO est le fait de mieux appréhender les éléments liés au travail, au groupe et à l'organisation (Haueter et al., 2003)¹, il requiert de la part de l'individu des efforts apparentés à une forme d'intelligence situationnelle : connaître, comprendre, agir. Transposée dans un contexte où l'individu affronte une certaine distance culturelle par rapport à la symbolique de l'organisation à appréhender, cet apprentissage ne serait rien d'autre que la mise à l'épreuve de l'intelligence culturelle.

En imitant le raisonnement *par sensemaking* de Garreau et Perrot (2012), nous pouvons illustrer ce processus comme suit. Lorsqu'il arrive dans une organisation, le nouvel employé (immigré) s'expose à des situations de départ telles qu'une ou des entrevues de recrutement, des réunions d'accueil, la visite des locaux, etc. Il découvre à ce stade une organisation composée de gens mais aussi d'artefacts organisationnels, le tout plus ou moins différents de ce qui caractériserait la même entité dans son pays d'origine. Une fois cette confrontation effectuée, l'individu commence, de façon rétrospective, à se bâtir une représentation des divers éléments qu'il venait d'observer dans l'environnement. Il les remet en perspective en attribuant un sens à chaque élément (*le patron m'a l'air plutôt amical, les gens ici parlent beaucoup, etc.*). En s'engageant dans ce processus de réflexivité, le travailleur immigré enclenche sa démarche de décodage d'un environnement culturel nouveau. Au cours des difficultés

¹ Voir Garreau et Perrot (2012)

rencontrées au jour le jour, il est appelé à « connaître » et « comprendre » les valeurs, les procédures, la dynamique des relations, mais aussi celle du pouvoir à l'œuvre dans l'organisation.

Le travailleur immigré exploite donc ses ressources cognitives, affectives et comportementales pour non seulement s'approprier la logique de toutes ces réalités organisationnelles, mais aussi décoder la symbolique culturelle qui les différencie de son propre *background* culturel. Il adhère ainsi progressivement aux principes et valeurs sous-tendant chacun des trois domaines de socialisation organisationnelle, notamment le travail, le groupe et l'organisation. Mais l'individu n'agit pas seul dans ce processus.

3.1.4. L'ORGANISATION ET LES COLLEGUES COMME AGENTS DE SOCIALISATION

L'organisation ainsi que les membres qui la composent sont des agents de socialisation organisationnelle du nouvel employé.

On tend à étudier la socialisation organisationnelle à partir de l'individu isolément pris, au risque d'omettre le rôle de l'entreprise dans ce processus. Le tout dépend en effet de l'angle de vue. Si la SO peut être vue comme le processus d'intégration de l'individu dans le système organisationnel, l'on peut également la voir comme le processus de transformation de l'individu externe en membre participatif et efficace de l'organisation (Garreau & Perrot, 2012; Guerfel-Henda, El Abboubi, & El Kandoussi, 2012). De ce point de vue, le rôle transformateur de l'organisation est souligné à travers par exemple des actes de gestion comme le recrutement et l'intégration de nouveaux collaborateurs, la mobilité, la promotion, etc. En fait, ces décisions de gestion induisent

auprès du nouveau membre, des transitions de rôles (Nicholson, 1984)¹ marquant l'évolution de sa socialisation.

Dans le cas de nouveaux membres issus de l'immigration, ces rôles pourraient même s'étendre à la mise en place de programmes de mentorat ou d'accompagnement spécifiquement axés sur l'intégration culturelle (Bach Ouerdian, Malek, & Dali, 2018). L'organisation est donc au même titre que l'individu, un agent coresponsable de socialisation. On comprend donc pourquoi Garreau et Perrot (2012) pensent que les phénomènes individualistes et le désengagement observés chez des salariés seraient symptomatiques d'une faillite des processus de socialisation mis en œuvre par l'organisation.

En s'exprimant sur le cas spécifique des travailleurs immigrés, Quirion (2017) relève, dans son mémoire, d'autres dispositifs organisationnels favorables à l'intégration organisationnelle : la représentativité des minorités ethniques dans la hiérarchie, l'accessibilité des opportunités de croissance hiérarchique, les relations sociales, les informations transmises (notamment la formation des nouveaux), etc. L'étude de Quirion (2017) conclut ainsi au postulat que l'ouverture d'esprit des milieux professionnels impacte positivement l'intégration des nouveaux arrivants, à distance culturelle égale. On retrouve ce même point de vue chez Barker (2017) parlant des conditions de mise en œuvre de la compétence biculturelle en milieu de travail.

Les collègues sont également des agents de socialisation du nouvel employé immigré. Pour expliquer ce rôle, poursuivons le raisonnement en nous appropriant à nouveau celui de Garreau et Perrot (2012) sur le *sensemaking*. En fait, le processus d'apprentissage du nouvel employé immigré n'implique pas que lui, l'organisation et le

¹ Voir Garreau et Perrot (2012)

sens qu'il fait des situations. Il subit également l'influence des dirigeants, managers et collègues qui cherchent à *donner un sens* ou une direction à ses perceptions. L'apprentissage devient donc un processus circulaire où le sens que se fait l'immigré des situations qu'il affronte est modulé par l'ensemble des versions narrées ou insinuées par ses pairs. En clair, ces interactions s'établissent comme une itération d'opinions, une négociation continue des valeurs, normes, connaissances, etc. acceptables dans le milieu organisationnel. Plus précisément, les réseaux de communication et d'interactions avec les collègues ainsi que les relations fonctionnelles et hiérarchiques façonnent l'objet des apprentissages de l'immigré. Ils influencent donc les résultats de sa socialisation.

Tous ces éléments pris en compte, il devient possible d'approcher la question de l'évaluation du concept de socialisation organisationnelle.

3.1.5. CONSTRUIT CONCEPTUEL DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Dans le cadre de cette recherche, la conceptualisation de la socialisation organisationnelle (succès professionnel intermédiaire) est inspirée du modèle proposé par Chao, O'leary-Kelly, Wolf, Klein et Gardner (1994). Dans ce modèle, la socialisation organisationnelle peut être évaluée sous six (6) dimensions : l'intégration relationnelle, la maîtrise de la tâche, l'histoire, la dimension politique, le langage organisationnel et les buts et valeurs organisationnels.

L'intégration relationnelle (*people*) désigne le fait pour le nouvel employé d'avoir établi ou non des relations satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation. Ces relations peuvent être de type formel ou informel. Lorsqu'elles sont informelles, elles reposent sur les affinités et peuvent s'étendre jusqu'en dehors de l'organisation (Chao et al., 1994).

La maîtrise de la tâche (*Performance proficiency*) désigne dans quelle mesure l'employé apprend les tâches liées à son poste. Pour les auteurs, ce critère est indispensable pour la réussite de la socialisation, indépendamment de la motivation de l'employé.

L'histoire (*History*) correspond à « la connaissance des traditions, coutumes, mythes et rites de l'organisation »¹. Pour Chao et al. (1994), la connaissance de l'histoire personnelle des membres contribue également à juger des comportements appropriés.

La politique interne (*Politics*) signifie « la compréhension des relations formelles et informelles ainsi que des structures de pouvoir au sein de l'organisation »².

Le langage organisationnel désigne « la connaissance par l'individu du langage technique de la profession ainsi que des acronymes, de l'argot et du jargon propres à l'organisation »³.

Quant aux buts et valeurs, ils regroupent « les règles et les principes qui maintiennent l'intégrité de l'organisation »⁴. Il peut s'agir tant des règles et normes écrites que de celles informelles, tacites ou non écrites.

Une fois encore, l'intelligence culturelle du travailleur sera sollicitée pour le développement et la consolidation de ce système de sens, et partant, de son intériorisation. Cela pourrait jouer un rôle important dans son succès de carrière.

¹ Traduction de Fabre et Roussel (2013, p. 5)

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

3.2. SUCCÈS DE CARRIÈRE (SC) OU SUCCÈS PROFESSIONNEL ULTIME DE L'IMMIGRÉ

Le succès professionnel ultime est l'accomplissement d'un objectif optimum de carrière. Il est important tant pour l'individu que pour le développement de son pays de résidence. En fait, si les immigrés n'accèdent pas à des emplois de qualité et en adéquation avec leurs qualifications, ils auront une faible satisfaction à l'égard de la vie (Frank & Hou, 2017). Ainsi, non seulement ils ne participeront pas à l'économie à hauteur de leur plein potentiel, mais non plus, ils n'éprouveront point de plein sentiment d'appartenance citoyenne (Lemire & Rouillard, 2003; Noah, 2017; St-Michel, 1996).

En occupant des postes à forte responsabilité, l'immigré fournira une contribution plus importante à son organisation, et cette dernière impactera davantage les recettes publiques par les taxes et la création des biens et services. Quant à la participation citoyenne, elle se comprend mieux quand l'on s'inscrit dans la perspective développée par Grenier (2009) notamment au sujet de la relation entre l'emploi et la citoyenneté. Pour l'auteur, sans succès de carrière, il n'est point possible d'accéder à une réelle citoyenneté. Son propos est que le bonheur tiré d'un emploi de qualité permet à l'individu de dépasser la dimension formelle et automatique de la participation citoyenne, afin d'accéder à un véritable sentiment identitaire et d'appartenance. Une fois l'identité citoyenne assise dans ce sentiment, l'individu participe aux processus publics et démocratiques avec un volontarisme plus manifeste, en jouissant de ses droits et en faisant son devoir citoyen. L'emploi est donc « au cœur de la définition de la citoyenneté moderne [...] » dira Grenier (2009, p. 179).

Vue ainsi, la vision des politiques d'immigration ne pourrait se réaliser sans s'appuyer sur le pilier important du succès professionnel des immigrés. Cela permet de les transformer en membres actifs de la société et, partant, en contributeurs effectifs aux

processus économiques et citoyens. Ceci dit, n'existe-t-il qu'une approche de succès de carrière ?

3.2.1. LES APPROCHES DE SUCCES DE CARRIERE

Il existe deux approches d'analyse du succès de carrière. Certains parleront de réalité ontologique duale (Benraiss et al., 2000 : voir Noah (2017) dont un aspect subjectif et un aspect objectif. Le succès de carrière en tant que construit subjectif a trait au sentiment personnel d'avancement dans son poste ou dans la hiérarchie. Comme construit objectif, il se fonde sur un constat matériel quant aux mêmes dimensions de progrès (par exemple la récompense de la performance). C'est également cette typologie qu'ont retenue Bach Ouerdian et al. (2018) dans leur étude sur l'analyse de l'impact du mentorat sur la réussite de carrière. Si cette conception du succès de carrière est bien partagée au sein des chercheurs, d'aucuns apportent une nuance.

Ainsi d'après Pralong (2011), les frontières entre le succès objectif et le succès subjectif sont en réalité brouillées. En se basant sur la méta-analyse de de Ng et al. (2005) et sur les travaux de Nicholson et De Waal-Andrews (2005), l'auteur explique que non seulement « les sujets ont tendance à se comparer et à apprécier leur succès subjectif en fonction de critères objectifs », mais aussi qu'il existe des « malheureux gagnants » (peu satisfaits malgré leur réussite objective) et, réciproquement, d'« heureux perdants » qui ont atteint de faibles niveaux de succès objectifs mais qui s'estiment satisfaits » (p. 92). Pour Pralong (2011), on ne saurait donc parler d'un construit strictement subjectif vu que l'individu se fonde sur des évidences objectives pour se déclarer insatisfait de tel ou tel autre aspect de sa carrière. Cela serait pareil pour le succès objectif qui pourrait tout autant impliquer un élément subjectif dans la mesure où les individus accordent des valences différentes aux diverses rétributions de leur performance.

Cette approche nous paraît plus réaliste et plus pertinente pour conceptualiser le succès de carrière. Elle nous conduit d'ailleurs à privilégier une approche hybride de mesure en nous fondant, non pas seulement sur des indicateurs idéaux-types, mais aussi sur une prise en compte relativisée de ces indicateurs dans le construit global du succès de carrière.

3.2.2. LES INDICATEURS DU SUCCES DE CARRIERE

Ce travail retient quatre indicateurs du succès de carrière. Au cours des années 90, St-Michel (1996) a étudié les déterminants de la progression des carrières dans l'administration publique du Québec. Il modélisait alors le concept par trois dimensions clés, notamment la progression du salaire, la mobilité verticale et la mobilité horizontale. Dans cette perspective, le succès professionnel d'un employé serait mis à mal dès que l'un ou plusieurs de ces domaines connaissent un blocage. Cette modélisation rejoint celle de Noah (2017) qui conduit des années plus tard, une étude semblable dans le contexte du secteur public camerounais. En se fondant sur plusieurs recherches sur la question, l'auteur retient que le succès professionnel trouverait obstacle dans trois situations organisationnelles :

- le plafonnement salarial (qui concerne la progression du salaire) ;
- le plateau de carrière (un état de stagnation structurelle, donc hiérarchique) ;
- le plateau de contenu des postes (une faible consistance des responsabilités, auxquelles l'on pourrait pallier par un enrichissement de poste ou par mobilité horizontale).

Par souci de précision, notre approche subdivise ces dimensions en 4 construits au lieu de trois. Ces quatre construits sont regroupés sous deux concepts clés : la rémunération (niveau de salaire (1) et progression salariale (2)) et le classement hiérarchique (mobilité hiérarchique (3) et adéquation profil/poste (4)).

3.2.2.1 LA REMUNERATION : NIVEAU ET PROGRESSION

Cette étude n'a point d'intérêt à exposer l'entière théorie des rémunérations. Il s'agit de fournir un point succinct sur la structure et les logiques standards d'évolution des salaires, afin d'obtenir une base universelle pour l'analyse de la situation salariale des personnes enquêtées.

Parce qu'il contribue à l'entreprise, l'employé reçoit en retour une rétribution. La rémunération n'est que l'une des modalités de cette large relation contribution-rétribution liant l'employé à l'organisation. Elle fait peser sur les entreprises un poids financier (coûts salariaux) et stratégique (nécessaire alignement aux contingences règlementaires et économiques de l'environnement), mais aussi de justice organisationnelle (obtenir la satisfaction du corps social) (Voir Kpehounsi, 2015, p. 41). C'est donc un domaine stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) dont l'efficacité dépend des diverses logiques adoptées. On distingue avec Roman (2016) trois principales logiques de construction d'une politique de rémunération : une logique hiérarchique, une logique fonction/métier et une logique axée sur la compétence ou la performance individuelle.

La logique hiérarchique a pour principe directeur d'axer le niveau ainsi que la progression des salaires sur une classification systématique par grades. Ainsi, l'évolution en échelon (souvent par avancement périodique automatique) détermine le niveau des salaires. On voit que dans ce système, les performances et les capacités

professionnelles sont des variables neutres. Cette logique est plus caractéristique de certaines fonctions publiques du monde.

Dans la logique métier/fonction, le métier ou la fonction occupée constitue la variable de repère pour déterminer le niveau et l'évolution de la rémunération. Ainsi, peu importe la compétence ou la performance du titulaire d'un poste, ce dernier sera payé seulement selon la valeur attribuée à ce poste dans l'organisation ou le secteur concerné. C'est la logique des classifications des postes (Magakian & Barmeyer, 2003).

La logique compétence/performance est axée sur la personne et est venue avec le mouvement de l'individualisation de la (GRH). Elle entend dépasser la rigidité des logiques des qualifications professionnelles pour accéder aux caractéristiques individuelles comme la compétence, la performance et le potentiel (Agbon, 2017; Guerrero & Kopel, 2003; Magakian & Barmeyer, 2003; Roman, 2016). Cette logique très tendance dans la littérature gestionnaire contemporaine, rémunère donc l'individu, non pas selon son grade, ni par la fonction occupée, mais selon ses capacités individuelles en tant qu'employé. Comme dit Roman (2016, p. 9), « elle n'est donc plus standardisée, mais elle est individuelle et unique ». Il faut toutefois noter que les indices créés à partir de ce schéma sont complémentaires à ceux de la classification fonctionnelle pour bâtir la structure des salaires.

Pratiquée par 60% des entreprises au Canada et aux Etats-Unis, cette logique semble plus évidente en Amérique du Nord qu'en France dont la culture l'assimile moins (Roman, 2016). Dans une perspective interculturelle du management, cette individualisation de la rémunération s'étendrait tout autant à l'intelligence culturelle (IC) comme variable distinctive. Comme nous l'avons vu précédemment, dans un contexte multiculturel, l'IC fait partie des compétences essentielles qui déterminent performance et efficacité personnelle.

Notons par ailleurs, que le salaire en tant que valeur monétaire est une partie de la rémunération du travailleur. Néanmoins, dans un souci de simplicité statistique, la recherche fait le choix de ne retenir que cet élément comme base de comparaison. Non seulement il a l'avantage d'être chiffré et donc de se prêter aux analyses statistiques, il est aussi l'élément souvent pris en compte dans les évaluations de revenus menées par le gouvernement.

Ensuite, le salaire peut être considéré comme une donnée brute, entendu qu'il comprend des cotisations et des parts fiscales déductibles. En plus de la base fixe, le salaire brut comprend également des parts réversibles sous forme de bonus, de primes de performance, etc. Dans certains cas, le salaire brut peut également comprendre des périphériques légaux, statutaires ou même sélectifs (Roman, 2016). Entendu que certains de ces éléments peuvent se payer en nature (voiture, logement, etc.), l'étude préfère s'en tenir à la part strictement monétaire du salaire ; elle est plus pratique pour la mesure.

3.2.2.2 LE CLASSEMENT HIERARCHIQUE : ADEQUATION ET MOBILITE

Sous ce concept, nous regroupons ceux de l'adéquation profil/poste et de la mobilité interne.

Le construit de l'adéquation profil/poste est différent de celui de la mobilité interne. Tandis que la mobilité tend à apprécier une dynamique de progression, l'adéquation profil/poste s'intéresse au rapport entre un profil et un poste à un moment donné de la carrière. On trouve chez Clouter-Villeneuve (Institut Statistique Québec : ISQ, 2014)¹ une définition plus complète de ce phénomène. Pour l'auteur, le travailleur

¹ Voir Dioh et Racine (2017)

surqualifié ou « surdiplômé » est celui qui, ayant validé un niveau d'éducation postsecondaire, n'occupe qu'un emploi de niveau intermédiaire ou élémentaire. C'est également un travailleur titulaire d'un diplôme universitaire et qui occupe un emploi de niveau technique, intermédiaire ou élémentaire. C'est d'autant plus important de considérer cette variable qu'elle fait partie intégrante de l'évaluation subjective favorable ou défavorable d'un parcours de carrière. Selon Lefebvre (2009), Dioh et Racine (2017) et Frank et Hou (2017), elle a même tout à voir avec la satisfaction à l'égard de la vie du travailleur immigré.

Pour conceptualiser cette dimension du succès professionnel, l'étude recourt au modèle de Renaud et Cayn (2006). Cette approche qualifiée d'objective par Dioh et Racine (2017, p. 768), consiste à « comparer le niveau des emplois occupés à celui des diplômes, en recourant à la classification nationale des professions (CNP) ». Elle nous paraît efficace pour évaluer la surqualification. Remarquons néanmoins qu'elle ne considère que le diplôme comme indice de qualification de l'individu. Dans une vision GRH de la qualification, nous considérons en outre l'expérience professionnelle comme constituant de la qualification professionnelle (Reynaud, 2001 : voir Agbon, 2017, p. 25).

Très d'usage en GRH, la mobilité interne, quant à elle, est le fait pour les employés de mouvoir en vertical ou en horizontal sur l'échelle des responsabilités de l'organisation. Ces mouvements internes induisent des transitions de rôles au cours de la vie professionnelle de l'individu (Janand & Guy-Coquille, 2017; Notais, 2010; Notais & Perret, 2012). En gestion, ils suivent des logiques diverses : exploration du marché interne du travail, vecteur de flexibilité et comme instrument de management des connaissances.

Mobilité et marché interne du travail : C'est la vision économiste de la mobilité interne. Elle considère l'entreprise comme un vaste marché de travail interne où

compétitionnent des agents rationnels pour accéder à des responsabilités supérieures. Que ce soit d'un établissement à l'autre, d'une filiale à une unité supérieure, ou simplement d'un poste à un autre hiérarchiquement supérieur, les acteurs ont besoin de jouer et gagner à un jeu de marché. Selon Abraham (2003), l'asymétrie d'information sur ce marché interne est palliée par la disponibilité facile de l'information sur les bases de données internes.

Mobilité et flexibilité : Vue comme un vecteur de flexibilité interne, la mobilité interne devient un instrument de gestion stratégique par lequel l'entreprise procède au redéploiement de ses effectifs et de ses compétences, tant dans une logique de flexibilité que de gestion des carrières (Abraham, 2003; Notais & Perret, 2012). C'est une dynamique qui permet à l'entreprise d'optimiser ses ressources en mutualisant d'une unité à l'autre, les compétences et les effectifs humains dont elle dispose. Dans certains cas, cette dynamique alimente l'élaboration de trajectoires entières de carrière (Abraham, 2003).

Mobilité et management des connaissances : Vue comme un instrument de management des connaissances, la mobilité interne permet d'accumuler les connaissances développées par les salariés à l'issue de leur expérience de travail. L'idée est de favoriser, par les mouvements internes, la mutualisation des connaissances sous deux axes : internalisation (transformation des connaissances explicites en connaissances tacites) et externalisation (transformation des connaissances tacites en connaissances explicites). (Abraham, 2003).

A l'issue de ces diverses perspectives, on peut voir que seule la perspective économiste fait de l'employé un agent autonome et rationnel de la décision de mobilité. Ceci s'envisage dans le sens où il démontre une intention propre d'avancer et exploite ses ressources personnelles et organisationnelles pour y arriver. La question qui se

poserait à ce niveau serait de savoir comment l'immigré utilise son intelligence culturelle pour s'offrir des chances significatives sur le marché interne de la mobilité.

Les autres perspectives présentent l'employé plutôt comme un maillon passif subissant les manœuvres organisationnelles de mobilité. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Abraham (2003) affirme que les caractéristiques individuelles des employés impactent faiblement leur intention de mobilité. Même si ces résultats ont plus tard été contredits par Janand et Fourboul (2015) qui trouvent une relation significative entre motivations intrinsèques et intention de mobilité, la question qui reste posée est de savoir, avec ou sans auto-détermination du salarié, comment ce dernier se fait remarquer et proposer par l'entreprise pour une mobilité interne.

Pour construire le concept de mobilité interne (MI), l'étude considère tant l'axe vertical que l'axe horizontal de la mobilité organisationnelle. Le premier matérialise la trajectoire professionnelle par laquelle l'employé connaît un changement de poste d'un niveau inférieur à un niveau hiérarchique supérieur. Quant au second, il concerne les décisions d'élargissement de poste, d'enrichissement des tâches, ou de changement de département, sans incidence ni sur la rémunération, ni sur les positionnements hiérarchiques. Certes il ne permet pas d'isoler de façon précise, un indice de succès objectif chez l'employé, mais il peut s'apprécier au niveau subjectif comme un acte de progrès.

CONCLUSION

Ce chapitre a proposé une revue de littérature sur les deux concepts constitutifs du succès professionnel de l'immigré, à savoir la socialisation organisationnelle et le succès de carrière. La SO, qui est considérée comme un succès professionnel intermédiaire, est le processus par lequel l'employé immigré devient membre actif du

corps social de l'organisation. Selon les cas, elle suit des dynamiques différentes et implique divers acteurs du corps social organisationnel.

Quant au succès de carrière (succès professionnel ultime), il a été présenté comme la matérialisation d'une carrière réussie. Cela s'appréciera à travers des indicateurs tels que le salaire (son niveau et son rythme de progression) et le classement hiérarchique (l'adéquation profil/poste et le rythme de mobilité interne). Chacun de ses indicateurs suit des logiques gestionnaires différentes. Le chapitre a fourni des éléments théoriques pour comprendre ces diverses logiques. Il sert de référence pour bâtir le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

CHAPITRE 4 :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre dresse les cadres théorique (4.1) et méthodologique (4.2) appropriés à cette étude.

4.1. PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE

A titre de rappel, l'objectif de cette étude est de rechercher la relation entre l'intelligence culturelle d'un immigré, les résultats de sa socialisation organisationnelle (succès professionnel intermédiaire) et les domaines principaux de son succès de carrière (succès professionnel ultime). En tant que telle, l'étude comporte une variable indépendante (quotient culturel), une variable dépendante (succès de carrière) et une variable médiatrice (socialisation organisationnelle).

Cette section est consacrée à la proposition du modèle théorique initial de l'étude. Elle analyse les relations entre variables de sorte à formuler une hypothèse de recherche pour chacune d'elles. La mise en lien de ces hypothèses constitue le modèle théorique de l'étude.

4.1.1. RELATION ENTRE QUOTIENT CULTUREL (QC) ET SUCCES DE CARRIERE (SC)

A notre connaissance, aucune étude antérieure n'a systématiquement associé le QC d'un travailleur au SC tel que défini dans cette étude. Cela constitue d'ailleurs la principale originalité de cette recherche. Toutefois, il est possible d'inférer cette relation à partir d'autres recherches en procédant par un raisonnement déductif.

Plusieurs études ont associé les écarts de revenus des immigrants à l'appartenance ethnoculturelle (Evra & Kazemipur, 2019; Sigouin, 2017) ou à l'origine

nationale (Batisse & Zhu, 2014; Renaud et al., 2003; Zhu & Helly, 2013). Si les appartenances ethnoculturelles prédisent les revenus d'emploi, l'on peut soupçonner l'existence d'un élément de distance culturelle sous-jacent dans cette relation statistique. Ainsi, en vérifiant ce lien, on pourra réévaluer les résultats de ces recherches en explorant minutieusement l'élément culturel qu'elles sous-entendent.

Également, la recherche de Evra et Kazemipur (2019, p. 1) a évalué la relation entre revenus et capital social des immigrants, au point d'en conclure que « le fait d'avoir des amis présentait une corrélation positive avec le revenu d'emploi ». Nous considérons que se faire des amis dans un pays étranger puisse requérir un certain degré d'habiletés interpersonnelles mais surtout interculturelles. Un élément culturel pourrait donc s'interférer dans la relation capital social/succès de carrière.

Au regard de ces éléments, nous pensons que toute autre variable contrôlée, les individus ayant les plus forts scores de QC auront les meilleures chances de succès de carrière ; d'où les hypothèses de recherche suivantes.

Hypothèse 1a : *Le Quotient Culturel (QC) corrèle positivement avec le succès de carrière (SC) du travailleur immigré récent (TIR)*

Objectif 1a : *Vérifier l'existence d'une corrélation positive entre le score cumulé du QC et l'indicateur global du SC chez le travailleur immigré récent.*

Hypothèse 1b : *Le QC corrèle positivement avec certains indicateurs spécifiques du SC du travailleur immigré récent*

Objectif 1b : *Vérifier l'existence d'une corrélation positive entre le QC et les indicateurs spécifiques du SC du travailleur immigré récent*

Mais à défaut de théories antérieures solides sur ces relations, la vérification de ces hypothèses pourrait éventuellement requérir des méthodes exploratoires.

4.1.2. RELATION ENTRE QC ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE (SO)

La recherche en management interculturel a démontré des liens significatifs entre le quotient culturel et certaines variables organisationnelles. Ainsi, le lien entre le QC et la performance globale au travail a été prouvé par Jyoti et Kour (2017), avec l'effet médiateur de l'adaptation interculturelle (*Cross-cultural adjustment*). Deux ans auparavant, les mêmes auteurs (Jyoti & Kour, 2015) définissaient l'adaptation interculturelle par trois sous-variables : l'ajustement général, l'ajustement interactionnel et l'ajustement fonctionnel. Ramenées dans le contexte spécifique de l'organisation, ces trois dimensions correspondraient respectivement aux trois piliers de la SO tels que définis par Haueter et al. (2003)¹, à savoir : l'organisation, le groupe et le travail.

L'hypothèse générale de la plupart des chercheurs ayant abordé cette relation (Jyoti & Kour, 2017; Lee & Sukoco, 2010; Rose et al., 2010) est que les individus à fort quotient culturel appréhendent les nouveaux environnements avec moins d'anxiété et d'incertitude. Cela impacte positivement leur prise d'initiative, leur confiance en soi, leur intégration relationnelle et, partant, leur performance. Rappelons également l'étude conceptuelle de Malik et al. (2013) qui s'est intéressée précisément à la relation QC-SO chez les immigrants récents. Les auteurs argumentent que les nouveaux arrivants avec un QC plus élevé utilisent une forte variété de stratégies d'adaptation interculturelle et, partant, réussissent mieux leur socialisation dans l'organisation.

Entre autres, ces stratégies comprennent les relations de partage, la construction facile de liens amicaux et d'estime avec les collègues, etc. pour obtenir l'approbation. Les auteurs s'expliquent en s'appuyant sur la théorie des identités sociales (Tajfel et Turner, 1986 : voir Malik et al. (2013). Selon cette théorie, les personnes à haut statut (ici les employés non-immigrants) sont réticentes à entretenir des relations avec les

¹ Voir Garreau et Perrot (2012)

personnes de statut plus modeste (ici les employés issus de l'immigration). Ils se conduisent ainsi pour préserver le prestige de leur statut. Dans ce contexte, l'immigré utiliserait son intelligence culturelle pour renverser leur perception de lui, en se montrant plus averti, curieux, compréhensif, amical et aidant.

Par ailleurs, loin d'une surprise, Ang et al. (2007) découvrent que le QC métacognitif et le QC cognitif prédisent le jugement culturel ainsi que la prise de décision, alors que le QC motivationnel et le QC comportemental sont des prédicteurs significatifs de l'adaptation interculturelle. Quant à la performance au travail, elle serait fortement corrélée avec le QC métacognitif et le QC comportemental. Les travaux de Rose et al. (2010) établissent cette même relation entre QC et performance au travail. Les auteurs trouvent que le QC métacognitif et le QC comportemental démontrent une forte corrélation avec la performance contextuelle des expatriés. Parallèlement, seul le QC comportemental corrèle fort avec la performance liée à des éléments de contexte spécifique. Ces résultats, qui confirment bien ceux de Ang et al. (2007), se justifient par le fait que les personnes avec un QC comportemental élevé font montre d'une flexibilité suffisante dans leurs attitudes verbales et non verbales afin de s'adapter aux attentes des autres.

Jyoti et Kour (2015) rapportent également le cas de Chen et al. (2012) qui ont montré au moyen d'une étude réalisée aux Etats-Unis, que le quotient culturel motivationnel impacte positivement les « ventes culturelles » d'un commercial. Les ventes culturelles sont des ventes conclues avec une clientèle marquée par une identité culturelle particulière. L'engagement au travail a également été associé au quotient culturel. Dans la recherche sur l'engagement organisationnel des universitaires expatriés, Ramalu et Subramaniam (2019) découvrent une corrélation positive entre cette variable et le CQ, avec la satisfaction des besoins psychologiques comme variable médiatrice. Cette relation indique que plus le quotient interculturel est élevé, plus le bien-

être généré est élevé, et donc mieux l'engagement organisationnel. Au vu de ces éléments, il est possible de postuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 2a : *Le QC influence positivement la SO chez le travailleur immigré.*

Objectif 2a : *Evaluer la relation entre le QC et la SO du travailleur immigré récent.*

Hypothèse 2b : *Certaines composantes spécifiques du QC corréleront positivement avec certaines dimensions spécifiques de la SO chez le travailleur immigré récent.*

Objectif 2b : *Evaluer la relation entre les composantes du QC et les dimensions de la SO.*

4.1.3. RELATION ENTRE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE (SO) ET SUCCES DE CARRIERE (SC)

Tout comme c'était le cas avec le quotient culturel, très peu d'études ont associé les dimensions de la socialisation organisationnelle aux indicateurs du succès de carrière. A notre connaissance, seule l'étude de Chao et al. (1994) peut être mentionnée. Les auteurs ont découvert à l'issue d'une étude auprès de 594 employés à temps plein, que la majorité des dimensions de la SO corréle positivement avec les réalisations de carrière telles que le revenu, la satisfaction au travail, etc. L'étude de ces chercheurs n'a pas porté spécifiquement sur une population immigrante. Elle ne couvre pas non plus tous les quatre indicateurs du SC retenus dans le cadre de notre étude. Ses résultats fournissent quand même un argument suffisant pour postuler l'hypothèse d'une relation entre la SO et le SC chez le travailleur immigré.

Également, un indicateur spécifique du SC, à savoir la mobilité interne (MI), a été indirectement associée à la SO par des chercheurs comme Notais (2010) et Notais et Perret (2012). Pour ces auteurs, la mobilité interne en soi peut être pensée comme un processus de socialisation organisationnelle. Dans ce sens, le concept désignera le

processus par lequel l'individu acquiert les compétences et les connaissances sociales requises pour remplir son nouveau rôle. Cette perspective de la mobilité nous renvoie sur les enjeux de pouvoir, mais aussi d'apprentissage attachés au développement de toute carrière.

Enfin, on sait que la socialisation organisationnelle comporte une dimension sociale et une dimension liée à la tâche. Ainsi, une personne bien socialisée démontrerait une certaine maîtrise de l'organisation tant dans sa dimension symbolique que fonctionnelle (Jyoti & Kour, 2015; Lee & Sukoco, 2010; Rose et al., 2010). Dans l'hypothèse normale, où la politique des carrières de l'entreprise répond à la vision de la flexibilité et d'optimisation des ressources, cette personne serait plus admissible aux promotions (salariales et hiérarchiques). L'ensemble de ces arguments nous autorise à postuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3a : *La SO corrèle positivement avec le succès de carrière du travailleur immigré récent (TIR).*

Objectif 3a : *Vérifier l'existence d'une corrélation positive directe entre la SO et l'indicateur global du succès de carrière d'un TIR*

Hypothèse 3b : *Certaines dimensions spécifiques de la SO corréleront positivement avec certains indicateurs spécifiques du SC chez le TIR*

Objectif 3b : *Tester l'existence d'une corrélation positive entre les dimensions de la SO et les indicateurs du SC.*

Enfin, en articulant les deux dernières hypothèses, l'on établit que la socialisation organisationnelle est la variable qui relie le quotient culturel de l'immigré à son succès de carrière. Cela nous conduit à considérer la SO comme variable médiatrice de la relation QC-SC.

Hypothèse 4 : La socialisation organisationnelle joue un rôle médiateur de la relation entre le QC et le succès de carrière du travailleur immigré récent.

Objectif 4 : Vérifier le rôle médiateur de la socialisation organisationnelle dans la relation entre le QC et le succès de carrière d'un travailleur immigré récent.

L'ensemble des hypothèses ainsi formulées peut se schématiser dans le modèle ci-dessous.

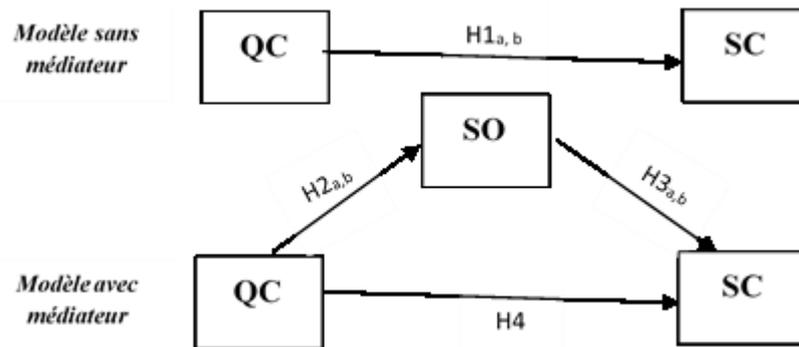


Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche

Source : Gildas Agbon

Pour affiner et accroître la fiabilité de ce modèle linéaire, nous y introduisons quelques variables de contrôle.

4.1.4. LES VARIABLES DE CONTROLE DE L'ETUDE

Pour accroître la fiabilité de notre modèle initial, nous y introduisons quelque sept (7) variables de contrôle. A travers la littérature, chacune de ces variables a été associée comme variable explicative à l'une ou l'autre des variables de succès intermédiaire ou ultime (SO et SC). Ainsi, par exemple, après avoir testé la relation entre le QC et la SO, il nous faudra ensuite la retester avec ces variables de contrôle, et la réestimer. Ce test supplémentaire nous permettra de savoir si cette relation demeure ou si elle est modulée par d'autres variables, par exemple.

Au nombre des variables de contrôle ciblées, nous avons : la dynamique relationnelle de l'organisation, la distance culturelle, la région d'origine, l'âge, le diplôme, l'expérience professionnelle et le niveau de poste occupé à l'entrée.

4.1.4.1 LA DYNAMIQUE RELATIONNELLE DE L'ORGANISATION (DRO)

Certes la socialisation organisationnelle peut être prédite par le quotient culturel d'un immigré, mais elle pourrait également l'être par certains paramètres de l'organisation elle-même, notamment ce que nous désignons ici par la dynamique relationnelle de l'organisation. Il convient donc de contrôler cette variable dans la relation entre le QC et les niveaux intermédiaire (SO) et ultime (SC) du succès professionnel.

Nous avons expliqué plus loin en quoi l'organisation et ses membres participent à la socialisation organisationnelle du nouvel employé. Certains chercheurs ont modélisé cette participation et son impact sur la SO. Dans le cadre de notre travail, nous retenons la modélisation proposée par Fabre et Roussel (2013). Le modèle de ces auteurs a la particularité de s'inscrire dans le courant relationnel de la socialisation en plaçant l'agent au centre d'un réseau d'interactions impliquant tous les acteurs de l'organisation.

S'appuyant sur l'exemple des jeunes diplômés, les auteurs analysent les déterminants socio-organisationnels favorisant leur intégration en milieu de travail. Ces travailleurs *inexpérimentés* maîtrisent peu le contexte organisationnel ainsi que les enjeux culturels et de pouvoir, etc. de l'organisation. Cette cible est donc comparable à celle des immigrés récents si l'on apparente le manque d'expérience et de connaissance de l'environnement chez les nouveaux diplômés au manque de connaissances culturelles et de nouvelles normes de travail chez les immigrés. Comme nous l'avons mentionné plus haut en reprenant les constats de Cardu (2008), la transition culturelle induit chez ces populations, une fragilisation de l'identité

professionnelle, qui impacte négativement l'ajustement social et fonctionnel, tout comme chez les jeunes diplômés, primo-demandeurs d'emploi.

Dans le modèle de Fabre et Roussel (2013, p. 6), la qualité des interactions avec tous les membres de l'entreprise favorise « l'acquisition d'un comportement approprié, le développement de compétences au travail, l'ajustement aux normes et valeurs du groupe de travail, la compréhension des normes et des procédures organisationnelles ». Ici, on entend par membres, le supérieur hiérarchique, les collègues et l'organisation dans son ensemble. Pour analyser cette dynamique, les auteurs s'appuient sur trois théories descriptives du climat relationnel en entreprise : la théorie LMX (*Leader-Member Exchange*), la théorie TMX (*Team-Member Exchange*) et le concept de « POS » (*Perceived Organizational Support*).

La théorie LMX (*Leader-Member-Exchange*) : Héritée de Graen et al. (1982) et de Schriesheim et al. (1999), cette théorie permet d'analyser la qualité des relations entre le travailleur et son supérieur hiérarchique. La dynamique LMX est très importante dans le succès de la socialisation organisationnelle. Un an après l'étude de Fabre et Roussel, M. Abu Elanain (2014) l'a également étudiée en lien avec l'intention de turnover ; l'auteur trouve une corrélation forte.

La théorie TMX (*Team-Member Exchange*) : Autrement désigné comme l'échange équipe-membre, elle caractérise la qualité des interactions avec les collègues de travail. Elle évalue le degré d'entraide et de collaboration entre les membres d'une équipe de travail (Fabre & Roussel, 2013). Il s'agit des relations de coopération fonctionnelle qu'entretient le nouvel employé avec les autres membres de l'organisation tout au cours de son séjour professionnel.

POS (*Perceived Organizational Support*) : Traduit en français comme le support organisationnel perçu (SOP), ce concept modélise la qualité des relations d'échange social entre le salarié et son organisation dans son existence institutionnelle, distincte de celle de ses membres. C'est « une croyance globale du salarié concernant le degré auquel l'organisation valorise sa contribution, et se préoccupe de son bien-être » (Eisenberger et al., 1986, p.50)¹. Pour l'évaluer, les auteurs proposent de considérer la fréquence des gestes bienveillants posés en faveur de l'employé à titre symbolique, et que celui-ci attribue à l'organisation.

Enfin, d'après Fabre et Roussel (2013, p. 7) « selon le principe de réciprocité, un niveau élevé de l'une de ces trois formes de relations d'échange social au travail (LMX, TMX, POS) ferait apparaître chez le nouvel entrant le sentiment d'être redevable ». Cette redevabilité suscitera chez lui la motivation de donner ou de rendre service, ce qui facilite son intégration dans le groupe. En somme, Fabre et Roussel (2013) font ainsi le point des dimensions analytiques de la dynamique relationnelle de l'organisationnelle (DRO). D'après eux, à mesure que le nouvel employé s'approprie chacune de ces dimensions, il s'intègre dans l'organisation.

4.1.4.2 LA DISTANCE CULTURELLE (DC)

La distance culturelle séparant le pays d'origine et le pays d'accueil pourrait également s'interférer dans la relation entre le QC et les niveaux intermédiaire (SO) et ultime (SC) du succès professionnel d'un immigré. En la contrôlant, nous pourrions observer le comportement spécifique de cette variable dans ces diverses relations.

¹ Voir Fabre et Roussel (2013, p. 6)

De façon basique, on peut définir la distance culturelle comme l'ampleur des obstacles d'arrimage entre deux cultures nationales différentes. Comme l'a dit Rudder-Paurd (1985, p. 40), « d'une manière générale, la distance existe parce que la différence sépare... C'est de cette séparation que l'usage de la notion de « distance » prétend traiter de manière objective ». On comprend donc que plus grande est la distance, plus grandes seront donc les difficultés à l'écouter.

Pour évaluer la distance culturelle entre deux cultures nationales, les recherches précédentes ont couramment utilisé l'approche dimensionnelle de Hofstede. Ainsi a été le cas pour Guénette (2001) tout comme Do Thanh (2014), dans leurs travaux sur l'impact de la distance (ou la différence) culturelle sur les employés en contexte multiculturel. L'idée fondamentale soutenant cette démarche est de comparer les scores reçus par un pays A à ceux d'un pays B sur chacune des dimensions culturelles élaborées par Hofstede. Ainsi, plus grande est la somme des différences, plus forte sera évaluée la distance culturelle entre ces deux pays.

Par exemple, une personne provenant d'une culture très « féminine » a plus tendance à valoriser l'axe relationnel d'une relation d'emploi, tandis qu'une personne de culture plus « masculine » valorisera davantage le résultat. La rencontre avec ces deux pôles causera donc des difficultés de communication, endurcissant l'adaptation. Dans son étude, Guénette (2001) s'inscrit dans cette idée en faisant remarquer la même chose au niveau de la dimension individualisme/collectivisme. L'auteur explique que dans la confrontation entre individus situés aux extrémités de cet axe, des conflits naîtraient dans plusieurs situations en raison de la perception de la performance et des systèmes de récompense. On retrouve dans le mémoire de Do Thanh (2014) quelques recherches qui confirment ces résultats.

En étudiant l'effet de la distance culturelle sur le stress et la compétence de communication interculturelle chez les étudiants internationaux aux Etats-Unis, Redmond (2000) : (voir Do Thanh, 2014)) découvre qu'une faible distance culturelle perçue s'associe à un faible niveau de stress d'adaptation. Quant à Polek, Wohrie et Van Oudenhoven (2010 : voir Do Thanh (2014)), ils comparent les Allemands aux Européens de l'Est quant à l'adaptation en culture hollandaise. Ils découvrent que les immigrants allemands sont mieux adaptés que ceux de l'Europe orientale, en raison de la plus faible distance culturelle entre l'Allemagne et les Pays-Bas.

Remarquons que ces impacts couvrent tant les aspects sociaux que professionnels de l'intégration : conflits interpersonnels, satisfaction au travail, santé mentale, performance, et même le succès économique de l'étranger (Do Thanh, 2014; Fang & Goldner, 2011; Guénette, 2001; Harrison & Klein, 2007). C'est donc à raison que nous choisissons de contrôler cette variable sur les relations QC-SO, et QC-SC.

4.1.4.3 LA REGION D'ORIGINE (RO)

En plus de la DRO et de la DC, il est important de contrôler également la variable « région d'origine ». A travers la littérature, cette variable a abondamment été associée au succès de l'intégration des immigrants au Québec, et ce habituellement dans une perspective de discrimination systémique. La contrôler dans le cadre de ce travail offrira des éléments statistiques pour argumenter de cet aspect des résultats.

Plusieurs études ont identifié le critère de la provenance nationale comme facteur de facilitation de l'établissement. Dans le contexte du Québec, Renaud et al. (2003) affirment que les nationaux de l'Afrique subsaharienne auraient plus de difficulté à obtenir et maintenir un emploi de qualité, ce en dépit de leur capital humain et des cours suivis à leur arrivée. Martin (2007) associe également l'origine nationale au maintien d'un

bon emploi. Les travailleurs de l'Europe de l'Ouest et des Etats-Unis seraient les plus favorisés, tandis que les Maghrébins seraient les moins favorisés, même si ces données tendent à s'améliorer légèrement avec le temps.

Les préjugés fondés sur l'origine nationale ont en fait pour effet de présumer d'une certaine incompatibilité des codes culturels, mais aussi d'une piètre qualité des qualifications acquises à l'extérieur. Cela explique pourquoi les ordres professionnels, les employeurs, voire les organismes de reconnaissance des acquis, jugent les diplômés étrangers à la baisse (Bouardbat & Boulet, 2010; Dioh & Racine, 2017; Malambwe, 2017). Connaissant un tel blocage systémique et ne pouvant se permettre les longs et coûteux parcours de requalification proposés par les ordres professionnels, les nouveaux arrivants se trouvent ainsi forcés à la déqualification *volontaire* (Gauthier, 2016; Lefebvre, 2009).

En plus de ce problème particulièrement sévère dans la province du Québec, il y a un certain flou autour des critères analytiques pratiqués dans le processus de reconnaissance et d'équivalence des diplômes (Gauthier, 2016). Ainsi, Thompson (2000) découvre que les diplômés nord-américains ou nord-européens sont surreprésentés dans les emplois qualifiés, comparés aux natifs canadiens, alors même que c'est l'opposé pour les autres régions du monde (l'Europe du Sud, l'Asie du Sud, de l'Est et du Sud-Est, ainsi que de l'Amérique centrale et du Sud, les Caraïbes et le Bermuda). Envisagé dans cet angle, le problème de la méconnaissance des acquis semble directement lié au phénomène plus implicite du préjugé sur les origines nationales (Dioh & Racine, 2017; Lefebvre, 2009). La région d'origine est donc une variable pertinente à contrôler dans notre modèle.

4.1.4.4 CAPITAL HUMAIN : EXPERIENCE PROFESSIONNELLE, DIPLOME, POSTE OCCUPE ET AGE

Les constituants du capital humain de l'immigré tels que son expérience professionnelle, son diplôme, son âge, etc. peuvent tout autant s'interférer dans l'analyse de son succès professionnel intermédiaire (SO) et ultime (SC). Il est donc important de les contrôler.

En s'en tenant aux travaux de Pralong (2011), le capital humain serait l'un des prédicteurs classiques du succès professionnel objectif. L'auteur s'appuie sur les travaux de Mincer (1993) pour affirmer que le capital humain explique jusqu'à 31% des salaires, et beaucoup plus fort encore chez les cadres.

Il y a quelques années, une étude canadienne fondée sur la théorie du capital humain (Batisse & Zhu, 2014, p. 126) rappelle que « le revenu [des immigrants] est fonction de facteurs tels que l'âge, la composition de la famille, le niveau d'éducation ou l'expérience ». Pour ces auteurs, les Canadiens de naissance ainsi que les diplômés des pays occidentaux, sont de loin avantagés par rapport aux étrangers en raison d'une « maîtrise imparfaite » de la langue, et des difficultés à faire reconnaître leurs qualifications antérieures.

Par ailleurs, dans une étude de Statistique Canada, Bonikowska et al. (2015) découvrent que certaines dimensions du Capital humain corréleraient positivement avec le revenu d'emploi. Pour ces auteurs, « le niveau de scolarité atteint et l'âge à l'arrivée (une approximation de l'expérience de travail à l'étranger) sont les meilleurs prédicteurs des gains à long terme (de 10 à 11 ans après l'arrivée) » (Bonikowska et al., 2015, p. 5).

Également, dans leur étude sur le rôle de l'intelligence culturelle sur la performance au travail, Rose et al. (2010) citent l'expérience professionnelle (surtout

d'expatriation) comme variable de contrôle. Jyoti et Kour (2017) font également remarquer que l'expérience professionnelle au même titre que les capacités linguistiques jouent un rôle de modérateur entre le quotient culturel et l'adaptation interculturelle. Ce rôle modérateur de l'expérience professionnelle (et surtout de l'expérience professionnelle à l'étranger) a été également souligné par Lee et Sukoco (2010) dans la relation entre CQ et l'adaptation interculturelle. Comme l'expliquent Schneider et al. (2003), à mesure des expériences, les personnes s'enrichissent, et transposent dans de nouveaux environnements les acquis de leurs parcours.

Quant à l'âge, dans une étude portant sur la situation économique des Immigrants au Québec, Cousineau et Boudarbat (2009) découvrent une détérioration de la qualité d'insertion et du niveau des salaires surtout pour les immigrants adultes. Cela se comprend en cela que les immigrants de jeune âge n'ont pas d'acquis de qualification dont se débarrasser ; ils assimilent mieux le marché d'accueil (et transitent par le système scolaire canadien). Cet argument est applicable surtout au cas de l'âge à l'admission. Les nouveaux immigrants les plus âgés auront tendance à être, plus que les autres, porteurs d'un capital humain et culturel plus pesant à négocier sur le nouveau marché.

D'ailleurs, l'ensemble de ces critères de capital humain tend à converger dans la traditionnelle logique de classification des postes. Elle consiste à catégoriser les postes et leurs occupants selon ces critères afin de les rémunérer comme tel. Ainsi l'âge et le niveau de qualification font présumer l'expérience professionnelle, ce qui détermine dans une certaine mesure le niveau de poste occupé et, partant, le revenu d'emploi (Magakian & Barmeyer, 2003).

Au vu de ces éclaircissements, il est approprié de contrôler ces variables dans les modèles statistiques expliquant la SO et le SC. L'ensemble de la démarche méthodologique à observer se décrit comme suit.

4.2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Avant de présenter les choix méthodologiques de cette étude (échantillonnage, outils de collecte, instruments de mesure, etc.), il nous plaît de d'abord exposer la logique épistémologique qui les justifie.

4.2.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

Au regard de sa conception, ce projet de recherche revêt certaines particularités à clarifier. Cela passe par la présentation de la logique épistémologique qui le fonde.

4.2.1.1 UN PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE REALISTE CRITIQUE

L'objet de cette recherche se positionne dans le paradigme épistémologique réaliste critique. Selon Smith (2006) et Riopel (2009)¹, ce paradigme représente une alternative post-positiviste au positivisme logique et même aux constructivismes. Cela revient en fait à le placer à mi-chemin entre ces deux courants d'extrémité.

Par rapport au positivisme logique, le réalisme critique prend ses distances d'un absolutisme cartésien. En fait, le positivisme logique est le modèle par excellence des sciences de la nature. Il « repose sur le postulat selon lequel une connaissance scientifique est une connaissance vérifiée au travers du recours à la méthode expérimentale » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 18). Dans ce modèle de science, la

¹ Voir Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012, p. 32)

recherche porte sur des objets « naturels » et vise la découverte de relations linéaires de causalité entre événements, objets ou phénomènes, de sorte à pouvoir établir des lois générales. Ainsi, le seul réel à prendre pour scientifique serait celui observable et indépendant du sujet observant. Le réalisme, quant à lui, ne rejette pas en bloc les principes de ce courant traditionnel, mais considère en particulier que « les entités non observables, intangibles, associées à une théorie présentent autant d'intérêt pour la science que des entités observables, tangibles » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 31). Cette partie profonde du réel est donc soumise à l'imagination critique du chercheur qui travaille à la faire émerger.

Cette considération semble mieux convenir aux sciences de l'artifice en général (Simon, 1969, 1981 ;1996)¹, et en l'occurrence aux sciences de gestion. En sciences de gestion, la réalité est soumise, non pas aux lois de la nature, mais plutôt à un imaginaire dicté par l'atteinte d'objectifs institutionnels et organisationnels. Elle est également soumise aux représentations en présence dans un contexte d'action (Avenier, 2010). Par exemple, la pratique de la rémunération comporte une partie tangible qui est la paie, sa valeur, son rythme de progression, etc. Mais la rémunération comporte également une partie intangible, à savoir par exemple les logiques décisionnelles qui conduisent à fixer un salaire. Une démarche scientifique appropriée supposerait donc de pénétrer dans le domaine profond de ces logiques décisionnelles. Le phénomène gestionnaire, parce qu'il est porté par les hommes et leurs choix instrumentaux, exige ainsi un glissement épistémologique par rapport au positivisme logique. Ce glissement tend souvent vers un choix relativiste porté par les théories du constructivisme mais ces dernières diffèrent encore du réalisme critique à bien des égards.

¹ Voir Gavard-Perret et al. (2012)

Par rapport au constructivisme, le réalisme critique se distingue en s'éloignant du relativisme extrême. Selon les constructivistes en général, le réel n'existe pas en soi ; il n'existe que des flux d'expériences humaines (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)¹. Le réel serait donc relatif et socialement construit (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006 ; Guba et Lincoln, 1989 ; 1998)². Si ce postulat épistémologique se prête à bien des objets de recherche en gestion, certaines considérations nous en dissuadent ici.

Premièrement, le phénomène étudié dans le cadre de ce mémoire s'étend volontairement à une échelle provinciale d'observation, et donc à une large population cible. Cela induit un cadre statistique exigeant une distance de neutralité entre le sujet observant et l'objet. Bien sûr, cette distance ne devrait pas être confondue avec celle des positivistes ou des réalistes scientifiques ; elle autorise plutôt une mise à l'épreuve rigoureuse du réel profond, sans s'insérer dans un corps social (comme dans le cas des études de cas largement préconisées par les constructivistes). Pour nous, le phénomène étudié existe en lui, quoique sous des formes diverses et complexes, avant d'être socialement modulé, ce qui rejoint l'hypothèse fondatrice du paradigme réaliste critique. Notre sujet pourrait donc être inscrit dans ce paradigme.

4.2.1.2 INSCRIPTION DU SUJET DANS LE PARADIGME REALISTE CRITIQUE

Les variables d'intérêt de notre recherche, ainsi que leur mise en relation, s'articulent bien dans le schéma de l'hypothèse ontologique fondatrice du paradigme réaliste. Selon Bhaskar (1998a) qui a formulé cette hypothèse, le réel existe dans une structure triple : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond. D'après la reformulation de Gavard-Perret et al. (2012),

¹ *Ibid*

² *ibid.*

le réel profond désigne le domaine où résident les mécanismes générateurs, les structures et les règles, qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements, qui eux prennent place dans le réel actualisé. Le réel empirique est constitué des perceptions humaines de réels actualisés (p. 33).

Ce que nous comprenons de cette affirmation, c'est que la réalité est constituée en trois couches : une couche profonde, une couche médiane et une couche superficielle. La couche profonde représente les mécanismes et logiques submergés, invisibles qui déterminent les événements observables. Ces derniers constituent la couche médiane appelée « réel actualisé ». On parlera d'une couche superficielle (réel empirique) dès lors que les actions et événements du réel actualisé sont représentés par l'entendement humain. Voici un exemple pour illustrer ces notions

Réel empirique : constat d'entendement humain : regardez Sandrine et Hakim, ils sont en couple ; ils s'aiment.

Réel actualisé : le vrai phénomène à l'œuvre : en fait Sandrine et Hakim se sont attachés, ils sont fusionnels et passent tout leur temps ensemble.

Réel profond : les causes éloignées du phénomène : Hakim est de personnalité dépendante et Sandrine venait de se faire quitter par son ex-chum.

Inscrit dans ce paradigme, notre sujet de recherche se réexplique comme suit. La trajectoire de carrière d'un employé issu de l'immigration connaît des défis distincts de celle des natifs du Canada. Nous pouvons expliquer cette situation en observant la précarité de statuts et de revenus des personnes immigrantes. Ensuite, l'opinion profane ou l'entendement humain interprète cette réalité comme se rattachant strictement au statut d'immigré avec toutes les lésions sociales qu'il comporte. Mais pour une compréhension plus fine et plus exacte du phénomène, il faut en creuser l'essence éloignée : le réel profond. Dans le cas d'espèce, il s'agirait précisément de tester la variable individuelle de l'intelligence culturelle, pour mettre à l'épreuve l'effet d'un construit inobservable sur le succès de carrière des immigrés. Cet exercice fera émerger

les mécanismes générateurs, qui, puisés dans le construit de l'intelligence culturelle, fourniraient une explication scientifique des dynamiques socio-organisationnelles qui conduisent au succès ou à l'échec professionnel de cette catégorie de la population.

Dans cette hypothèse ontologique, les notions de mécanisme générateur (MG) et de « construit » sont donc centrales. C'est la présupposition d'un mécanisme générateur à la base du réel empirique et actualisé qui fait appel au corpus de théories fondant la démarche. Cela suppose, contrairement au cas dans les paradigmes positivistes, que des variables soient, non pas seulement identifiées et définies, mais construites. Le construit est donc en quelque sorte la fabrication personnelle d'une variable par le chercheur, sous contrainte d'une démarche théorique et empirique critique.

Toute cette démarche forge l'hypothèse épistémique fondatrice du paradigme réaliste critique :

Le processus de connaissance a pour but fondamental l'identification des mécanismes générateurs qui sont postulés exister de manière sous-jacente au réel actualisé étudié, ainsi que la compréhension du mode d'activation des mécanismes générateurs en fonction de différentes circonstances intrinsèques et extrinsèques possibles (Gavard-Perret et al., 2012, p. 33).

Elle implique tout autant des choix méthodologiques particuliers.

4.2.1.3 IMPLICATIONS SUR NOS CHOIX METHODOLOGIQUES

La logique méthodologique induite par le réalisme critique passe par une stratification verticale du réel. Cela « conduit à ne pas s'arrêter à l'identification de relations de surface de type « chaque fois que A se produit, alors B tend à survenir », mais à rechercher une explication qui rend intelligible l'observation de la relation [...] » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 34). Pour le faire, une première étape est d'identifier les régularités par induction, et, dans une seconde étape, formuler des conjectures sur les

mécanismes générateurs expliquant possiblement les régularités observées (Bhaskar, 1998b)¹.

Ces conjectures, loin des formulations binaires d'hypothèses, recouvrent toutes les possibilités explicatives du phénomène. Il s'agit de la phase abductive. La déduction, quant à elle, permet « d'examiner si les mécanismes générateurs imaginés permettent bien d'expliquer l'ensemble des événements observés, y compris les nouveaux événements apparaissant au fil de l'étude » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 34). Il est important de souligner le caractère itératif, et non séquentiel, de cette démarche. Notre étude s'inscrit dans cette trame enchâssée induction/abduction/déduction, mais avec la particularité d'une démarche principalement quantitative.

Parce qu'il considère l'évolution des phénomènes dans leur contexte social, le paradigme réaliste critique privilégie habituellement les procédures qualitatives. Toutefois, dans le cadre de ce travail, le raisonnement abductif s'appuie sur une procédure quantitative, sans viser, comme dans le cas du positivisme, l'élaboration d'une loi expérimentale répliquable. En fait, certes l'étude de la culture se prêterait mieux aux démarches compréhensives (Schneider et al., 2003), mais dans notre cas, il ne s'agit pas de comprendre la culture, ou de créer des lois qui définissent des identités culturelles. Il s'agit plutôt d'en approcher un aspect spécifique en lien avec de nouvelles variables. De plus, cette donnée est mise en lien avec la socialisation organisationnelle (SO) et le succès de carrière (SC,) qui sont des variables mesurables.

Également, nous estimons que le construit « quotient culturel » est plus évaluable par un test métrique pondéré que par une entrevue évaluative susceptible de provoquer gêne et effet d'anxiété. Le construit du « succès de carrière » suit une logique

¹ Voir Gavard-Perret et al., 2012, p. 34)

similaire. Il fait plus de sens en s'évaluant dans sa dimension objective (salaires et rythmes de mobilité verticale par exemple) que dans une appréciation subjective. Enfin, les études sur l'intégration des immigrants s'étant souvent appuyées sur les ressentis parfois victimaires des individus, la démarche quantitative permet de prendre une distance plus critique.

La mise en œuvre de cette démarche scientifique passe donc par des actes de recherche comme suit :

1. Décrire le terrain et le contexte social du phénomène observé (contexte des politiques d'immigration québécoises, situation des immigrants, etc.) ;
2. Effectuer un examen systématique de la littérature pour identifier les bases d'induction de régularités (les théories de l'intelligence culturelle, de l'ajustement organisationnel et interculturel, les logiques de progression professionnelle, mais également des concepts connexes, etc.) ;
3. Procéder à une construction théorique des variables et élaborer des hypothèses de recherche (conjectures) ;
4. Tester les hypothèses initiales par des méthodes statistiques ;
5. Ensuite explorer des facteurs connexes pour s'assurer de cerner les mécanismes générateurs en plus grande profondeur ;
6. Soumettre enfin les résultats à des analyses théoriques et raisonnements abductifs (discussion approfondie des résultats).

Telle que présentée, notre démarche ressemble à une espèce de constructivisme objectivé. En tant que tels, nos résultats statistiques n'auront de sens en soi en dehors de celui conféré par les interprétations théoriques.

4.2.2. QUESTIONS D'ECHANTILLONNAGE

Cette étude a été dirigée auprès de 103 participants. Ce paragraphe traite de la question de l'échantillonnage sous trois aspects : le profil et le recrutement des participants ainsi que la taille de l'échantillon.

4.2.2.1 LE PROFIL DU PARTICIPANT

Le participant à cette recherche est avant tout un travailleur immigré au Canada. Son statut de travailleur n'est pas défini à partir de sa catégorie officielle d'immigrant, mais plutôt du fait de sa participation au marché du travail. En plus de ce critère générique, le participant répond aux critères d'inclusion ci-dessous :

- être un immigré de 1^{ère} génération, c'est-à-dire ne pas être né au Canada, ni y être arrivé avant l'âge de 10 ans (Boudarbat & Ebrahimi, 2016) ;

- être admis au Canada en 2012 ou après. En théorie, les résidents de plus de 8 ans ont atteint un niveau de maturation de leur intégration, donc ne seraient plus considérés comme récents (Renaud et al., 2003). Toutefois nous étendons ce critère sur 15 ans d'observation, à des fins de comparaison, ainsi que pour contrôler la variable « durée de résidence » ;

- être soit citoyen, soit résident permanent du Canada ou encore en voie de le devenir. Les résidents temporaires ne sont pas pertinents pour cette étude, vu que leur intention de s'établir durablement dans la Province n'est pas officialisée;
- travailler ou avoir travaillé à temps plein pendant au moins 2 ans dans une même organisation physiquement représentée sur le territoire provincial, peu importe la qualification de l'emploi et la taille ou le secteur de l'employeur. Nous estimons que 2 ans de travail en temps plein sont requis pour une évaluation pertinente des phénomènes organisationnels à l'étude ;
- avoir 21 ans et plus à l'admission au Canada ou 23 ans au moment de l'enquête. Selon la littérature, l'âge à l'admission fait la différence quant aux difficultés d'intégration. Les personnes ayant moins de 21 ans sont considérées comme jeunes et ayant donc moins de difficultés d'intégration que les autres (Cousineau & Boudarbat, 2009). Ajouté aux 2 ans d'expérience professionnelle minimum au Québec, nous retenons l'âge de 23 ans au moment de l'enquête.

Le recrutement des participants à cette étude vise l'ensemble des personnes ayant ce profil. Il s'est déroulé comme suit.

4.2.2.2 RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS A L'ETUDE

Le recrutement des participants à cette étude a suivi plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons envoyé un questionnaire par publipostage à une liste élargie d'organisations opérant sur le territoire provincial du Québec. Priorité a été donnée aux grands centres urbains tels que Montréal et Québec, en raison de la plus forte concentration en main-d'œuvre immigrante dans ces régions. Le but a été de solliciter la collaboration des employeurs à servir d'intermédiaires entre nous et leurs employés

compris dans la population cible. Le message a expliqué les objectifs de l'étude, ainsi que les avantages indirects que les résultats pourraient avoir pour la gestion des organisations. Après que les employeurs volontaires ont transféré les invitations à leurs employés, ces derniers ont eu la possibilité de remplir un questionnaire en ligne.

Dans ce scénario initial de recrutement, le nombre de réponses s'est avéré très bas. Probablement, les entreprises auraient jugé la problématique sensible et préféré se méfier de laisser répondre leurs employés. Également, d'après certains employeurs contactés, les protocoles internes de validation du questionnaire avant diffusion aux employés pourraient prendre plus de temps que prévu par l'enquête. Ces blocages ont demeuré même quand nous nous sommes personnellement déplacés à la rencontre d'employeurs. C'était le cas par exemple le 12 février 2020, lorsque nous avons profité du salon de l'emploi à l'UQAC pour rencontrer une vingtaine d'organisations. Le taux de rétroactions s'est légèrement amélioré mais avec un taux de réticence important.

Pour ces diverses raisons, nous avons demandé et obtenu auprès du Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de l'UQAC, une modification au projet, notamment des canaux de recrutement. Dès lors, nous avons opté pour des publicités sponsorisées sur réseaux sociaux (notamment Facebook et Twitter). Pour que cela n'altère pas la qualité du recrutement, le questionnaire a été paramétré de sorte à filtrer et éliminer, de lui-même, les répondants ne remplissant pas les critères d'inclusion. Quoique difficile, ce dernier scénario a permis de recruter un échantillon de plus d'une centaine de participants. Cet échantillon est convenable à bien d'égards.

4.2.2.3 JUSTIFICATION DE LA TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

Cette étude a été réalisée sur la base d'un échantillon de type raisonné, car il a été statistiquement impossible d'estimer la taille de la population cible. En fait, il y a parmi

les conditions d'inclusion à l'étude, un critère important pour lequel il n'existe pas de données statistiques au Québec. Il s'agit du critère « avoir travaillé plein temps pendant deux ans continus dans la même organisation au Québec ». Nous ne pouvons donc estimer à l'avance l'effectif des personnes qualifiées pour ce critère. Par conséquent, nous avons défini un échantillon non statistique, en nous contentant du nombre de personnes ayant complété notre questionnaire. Pour nous en faire une idée, observons les statistiques de diffusion sponsorisée sur le réseau social Facebook.

Sur environ 19 000 personnes touchées par l'annonce dans les principales régions et villes du Québec, 395 ont cliqué sur le lien du questionnaire. Sur ces dernières, 249 ont répondu à l'entièreté des questions éliminatoires. De cet effectif, environ une centaine sont éligibles et remplissent le questionnaire jusqu'à la fin. Deux relances ultérieures n'ont pas amélioré ce chiffre. Ajouté à quelques participants touchés par d'autres canaux, nous obtenons un échantillon final de 103 observations. Cette taille d'échantillon, bien qu'inférieure à celle initialement prévue, se justifie à l'égard de certaines considérations statistiques.

En fait, dans les cas où il est impossible d'estimer la taille de la population cible, certains chercheurs recommandent d'estimer l'échantillon en considérant un ratio de 15 à 20 observations par variable explicative, pour des régressions linéaires (Gavard-Perret et al., 2012, p. 147). Le nombre de variables explicatives retenues pour nos régressions linéaires étant 8 (dans chaque cas 1 variable d'intérêt + 7 variables de contrôle), il serait optimal de s'appuyer sur un échantillon de $15 \times 8 = 120$ participants. Cet optimum est légèrement supérieur à 103, la taille de notre échantillon, mais nous estimons que cet écart n'est pas assez important pour nuire à la qualité des analyses.

Le paragraphe qui suit fournit des détails sur le questionnaire administré à cet échantillon.

4.2.3. LE QUESTIONNAIRE : OUTIL DE COLLECTE DES DONNEES

Cette section concerne la structuration du questionnaire autour des variables de l'étude. Mais avant, elle aborde quelques aspects pratiques.

4.2.3.1 ASPECTS OPERATIONNELS DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire de cette étude a été administré en ligne au travers de *Limesurvey*, site de sondage en ligne de l'UQAC. Son élaboration et son administration ont connu plusieurs étapes, tel qu'indiqué dans le calendrier en annexe 1 de ce document.

Dans la formulation des questions, nous avons privilégié des questions, pour la majorité, fermées. Les seules exceptions à ce choix concernent des questions requérant l'indication d'un chiffre (Exemple : âge, année d'admission au Canada, revenus d'emploi, etc.). Les questions sont formulées dans un vocabulaire courant et précis. Elles sont courtes et concises, sauf dans les cas où elles sont volontairement longues pour être mieux expliquées. Enfin, pour garantir la liberté et l'indépendance du répondant, les options de réponse comportent un élément « pas de réponse ». Cela implique un risque d'abstention élevé, mais amoindrit le risque de réponses involontaires, aléatoires ou fantaisistes. Le questionnaire contient une soixantaine de questions constitutives des variables de l'étude. Il se trouve à l'annexe 2 de ce document.

4.2.3.2 LES ITEMS CONSTITUTIFS DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire est établi sur la base de plusieurs échelles issues de travaux d'opérationnalisation antérieurs sur les variables d'intérêt de la recherche : le quotient culturel, la socialisation organisationnelle, les dimensions du succès de carrière, les paramètres relationnels de l'intégration ou la dynamique relation relationnelle de

l'organisation (DRO : LMX, TMX et POS). La structure et le nombre des items ont été adaptés en fonction d'éléments que nous expliquons ci-après.

L'échelle du quotient culturel (variable indépendante) : Pour mesurer le quotient culturel, l'étude se base sur l'échelle du quotient culturel (*Cultural Quotient Scale* : CQS) élaboré par Ang et al. (2007). Cette échelle contient 20 items répartis entre les quatre dimensions du QC, à savoir le QC métacognitif (quatre items), le QC cognitif (six items), le QC motivationnel (cinq items) et le QC comportemental (cinq items).

En dépit de quelques critiques, cette échelle demeure la plus populaire à travers la littérature en management interculturel, surtout en raison de sa précision et de sa validité de construit (Bücker et al., 2015). Également, en la comparant avec d'autres échelles, notamment le BCIQ (*Business Cultural Intelligence Quotient*) proposé par Alon, Boulanger, Meyers et Taras (2016), le CQS nous semble posséder l'avantage d'être mieux centré sur les propriétés des diverses dimensions du QC. Or le BCIQ, qui contient jusqu'à une quarantaine d'items, semble plus éclaté, peu concis, et peu transposable à la situation des immigrés. Notons que l'une comme l'autre des échelles a été conçue pour évaluer l'ajustement interculturel de travailleurs expatriés. En choisissant le CQS, nous avons dû l'adapter au cas spécifique des immigrés.

En fait, le reproche principal issu du prétest concerne « l'inutilité » de certains items pour les immigrés. Nous avons donc procédé à l'adaptation des questions. A l'issue de cette adaptation, nous avons retenu 10 items. Ci-dessous la logique de cette reconfiguration.

Tableau 2 : Logique de réduction des items de l'échelle du quotient culturel

Composantes	CQS de Ang et al. (2007)	Notre adaptation
QC Métacognitif	<p>1. Je suis conscient des connaissances culturelles que j'utilise quand j'interagis avec des gens de cultures différente</p> <p>2. J'ajuste mes connaissances culturelles à mesure que j'interagis avec des gens dont la culture m'est étrangère</p> <p>3. Je suis conscient des connaissances culturelles que j'applique dans des situations interculturelles</p> <p>4. Je m'assure que mes connaissances culturelles sont correctes quand j'interagis avec des gens de cultures différentes</p>	<p>Q1. Quand j'interagis avec des gens d'origines différentes, j'applique consciemment ce que je sais de leurs cultures respectives, afin de m'y ajuster</p>
QC Cognitif	<p>5. Je connais le système législatif et économique d'autres cultures</p> <p>6. Je connais les règles (ex : vocabulaire, grammaire) d'autres langues</p> <p>7. Je connais des valeurs culturelles et croyances religieuses d'autres cultures</p> <p>8. Je connais les systèmes matrimoniaux d'autres cultures</p>	<p>Q2. Je connais bien les principales lois de plusieurs pays, y compris celles du Canada et spécifiquement de la province du Québec</p> <p>Q3. Je maîtrise bien le vocabulaire et la grammaire de plus d'une langue</p> <p>Q4. En dehors de mes propres croyances, je connais bien les croyances et les valeurs d'autres pays, y compris celles du Canada et spécifiquement de la Province du Québec</p> <p>Q5. J'assimile bien les principes régissant les rapports hommes-femmes dans plusieurs pays, y compris au Canada et</p>

Composantes	CQS de Ang et al. (2007)	Notre adaptation
	<p>9. Je connais l'art et objets d'arts d'autres cultures</p> <p>10. Je connais les principes d'expression du langage non verbal d'autres cultures</p>	<p>particulièrement dans la province du Québec</p> <p>Q6. Je connais les règles du langage non-verbal spécifiques à des cultures différentes, y compris québécoises</p>
QC motivationnel	<p>11. J'ai du plaisir à interagir avec des gens de cultures différentes</p> <p>12. Je suis confiant que je peux bien sociabiliser avec des autochtones d'une culture qui m'est étrangère</p> <p>13. Je suis sûr de pouvoir m'adapter à culture qui m'est nouvelle</p> <p>14. J'aime vivre dans des contextes culturels non-familiers</p> <p>15. Je suis confiant de pouvoir m'adapter aux conditions de magasinage dans une culture différente</p>	<p>Q7. Je peux être très stimulé(e) juste à l'idée de rencontrer des gens d'autres cultures</p> <p>Q8. Je suis confiant(e) quand il s'agit d'engager une interaction avec des gens d'autres cultures</p>
QC comportemental	<p>16. Je modifie mon comportement verbal (ex : accent et ton) quand c'est nécessaire dans une situation interculturelle donnée</p> <p>17. J'observe des silences et de pauses différemment dépendamment des situations interculturelles</p> <p>18. Je peux modifier de débit de parole quand c'est nécessaire dans une situation interculturelle donnée</p>	<p>Q9. En parlant avec une personne d'une autre culture ou ayant un accent différent, je modifie ma prononciation, mon intonation, voire mon rythme habituel de parole afin de me faire mieux comprendre (même si cette personne sait que j'essaie de l'imiter)</p> <p>Q10. Pour qu'une personne de culture différente me comprenne, je peux changer automatiquement ma gestuelle ainsi que mes expressions de visage pour m'adapter à elle</p>

Composantes	CQS de Ang et al. (2007)	Notre adaptation
	<p>19. Je modifie mon comportement non-verbal quand c'est nécessaire dans une situation interculturelle donnée</p> <p>20. Je modifie mes expressions faciales quand c'est nécessaire dans une situation interculturelle donnée</p>	

Source : Conçu par Gildas Agbon à partir de l'échelle de Ang et al. (2007)

L'ensemble de ces items vise à déterminer une valeur « Quotient Culturel » pour chaque observation.

L'échelle de la socialisation organisationnelle (variable médiatrice) : Les domaines de la socialisation organisationnelle correspondent à 10 items sur notre questionnaire. Ces 10 questions sont inspirées et adaptées de la grille proposée par Chao et al. (1994) et illustrée par Fabre et Roussel (2013).

Tableau 3 : Echelle de socialisation organisationnelle

Variables	Items
Connaissance de l'histoire organisationnelle	Q12. Je connais les dates importantes ainsi que les traditions de l'organisation en question
Langage organisationnel	<p>Q13. Je maîtrise les sigles et abréviations ainsi que le jargon technique utilisés dans l'organisation</p> <p>Q14. Je peux prendre la parole au nom de n'importe quel(le) collègue de l'organisation</p>
Politique et pouvoir	Q15. Quand je veux une faveur particulière, je sais comment m'y prendre et qui voir dans l'organisation pour l'obtenir facilement
Intégration relationnelle	Q16. Au sein de mon groupe de travail, je serais facilement identifié(e) comme "un membre de la bande"

Variabes	Items
	Q17. J'entretiens des relations amicales avec certain(e)s de mes collègues en-dehors du travail
Adhésion aux buts et valeurs organisationnels	Q18. Je suis au courant de la vision à long terme de l'organisation Q19. Je peux sacrifier mes fins de semaine pour effectuer un imprévu dans l'organisation
Maîtrise de la tâche	Q20. Je connais bien les normes et standards de performance de l'organisation Q21. Je suis fréquemment félicité(e) pour mon rendement

Source : Conçu par Gildas Agbon à partir de l'échelle de Chao et al. (1994)

Le score total de ces items permet d'évaluer le degré de socialisation de l'immigré dans son milieu de travail.

Les variables du succès de carrière (variable dépendante) : Quatre variables différentes composent le construit du succès de carrière : le niveau de salaire (NS), le taux de progression salariale (PS), la mobilité interne (MI) et l'adéquation profil/poste (APP). Les questions que nous avons formulées pour l'évaluation de ces diverses dimensions sont justifiées par les apports théoriques présentés dans la revue de littérature à leur sujet.

Tableau 4 : Items des dimensions du succès de carrière

Variabes	Items
Niveau de salaire (NS)	Selon les cas (salaire annuel de la dernière année d'observation)
Taux de progression salariale (PS)	Q44. Au cours de la première année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ? Q45. Au cours de la 2ème année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ? Q48. Au cours de la 3ème année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ? Q51. Au cours de la 4ème année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ?

	Q54. Au cours de la 5ème année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ?
Mobilité interne (MI)	<p>Q41. A votre entrée dans l'organisation, quel poste avez-vous occupé ?</p> <p>Q42. A 1 an d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?</p> <p>Q43. deux ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?</p> <p>Q47. A 3 ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?</p> <p>Q50. A 4 ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?</p> <p>Q53. A 5 ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?</p> <p>Q... : le nombre de niveau hiérarchique disponible (à calculer)</p>
Adéquation profil/poste (APP)	<p>Q37. A votre entrée dans l'organisation, quel était votre niveau d'études ?</p> <p>Q38. Dans quel domaine d'études avez-vous obtenu ce diplôme ?</p> <p>Q39. A votre entrée dans l'organisation, combien d'années d'expérience professionnelle aviez-vous totalisées ?</p> <p>Q40. S'il y a lieu, quel est le domaine principal où vous avez obtenu cette expérience professionnelle antérieure ?</p> <p>Q41. A votre entrée dans l'organisation, quel poste avez-vous occupé ?</p>

Source : Gildas Agbon

Dynamique relationnelle de l'organisation (variable de contrôle) : Ce construit regroupe 3 variables clés : le LMX (*Echange Leader-Membre*), le TMX (*Echange Equipe-Membre*) et le SOP (*Support Organisationnel Perçu*). L'échelle LMX de Liden et Maslyn (1998)¹ a été adaptée pour évaluer le degré de confiance envers et la qualité de la

¹ voir Fabre et Roussel (2013) et M. Abu Elanain (2014)

collaboration avec le supérieur hiérarchique. L'échelle TMX utilisée est celle validée par Seers et al. (1995)¹. « Cette échelle mesure le degré selon lequel les membres d'une même équipe s'entraident et collaborent dans leur travail » (Fabre & Roussel, 2013, p. 13). Enfin, nous utilisons l'échelle du support organisationnel perçu validée par Eisenberger et al., (1986)². Tout comme Fabre et Roussel (2013), nous optons pour sa formule réduite, que nous adaptons conformément aux leçons apprises du pré-test.

Tableau 5 : Items de la variable "DRO"

Variables	Items
LMX	<p>Q27. C'est un plaisir de travailler avec mon/ma supérieur(e) hiérarchique</p> <p>Q28. Mon/ma supérieur(e) hiérarchique pourrait prendre ma défense devant un(e) autre patron(ne) ou un(e) collègue, même dans des situations où j'aurais tort</p> <p>Q29. Je peux faire au profit de mon/ma supérieur(e) hiérarchique des tâches qui sont en dehors de mon poste, sans que cela me dérange</p> <p>Q30. Je suis impressionné(e) par l'expertise et les compétences professionnelles de mon/ma supérieur(e) hiérarchique</p>
TMX	<p>Q31. Mes collègues m'aident à améliorer mes méthodes de travail</p> <p>Q32. Mes collègues me font savoir quand j'affecte négativement leur travail, et vice-versa</p> <p>Q33. Mes collègues reconnaissent mon potentiel</p> <p>Q34. Mes collègues comprennent mes problèmes personnels et me soutiennent</p> <p>Q35. Mes collègues sont flexibles à me remplacer ou à se faire remplacer par moi, en cas d'absence</p> <p>Q36. Mes collègues acceptent facilement de m'aider à terminer mon travail, en cas de besoin</p>
SOP	<p>Q22. Dans l'organisation en question, je sens ma contribution reconnue</p>

¹ Voir Fabre et Roussel (2013)

² Ibid

Variables	Items
	<p>Q23. Si elle avait le choix entre moi et un employé payé moins cher, l'organisation me choisirait quand même</p> <p>Q24. L'organisation en question me montre qu'elle tient grandement compte de mes buts, valeurs et intérêts personnels dans ses prises de décisions</p> <p>Q25. Il existe dans l'organisation, des programmes spécifiques pour faciliter l'intégration des nouveaux employés, particulièrement ceux issus de l'immigration</p> <p>Q26. Parmi les cadres supérieurs de l'organisation, beaucoup sont des immigrés</p>

Source : Conçu par Gildas à partir de Fabre et Roussel (2013)

Le score total de ces items détermine dans quelle mesure l'organisation ainsi que ses membres contribuent au développement du travailleur immigré, afin d'apprécier cet impact par rapport à celui du QC, sur la socialisation organisationnelle.

Les autres variables de contrôle : En dehors de la DRO, l'étude comprend six (6) variables de contrôle. Comme dit précédemment, elles permettent de tester l'effet d'éventuels facteurs explicatifs exogènes sur les relations statistiques principales de l'étude. Il s'agit de la distance culturelle, la durée de résidence, la région d'origine, l'âge, le diplôme, l'expérience professionnelle et le niveau de poste occupé à l'entrée.

Tableau 6 : Items des autres variables de contrôle

Variables	Items
Distance culturelle	<p>Q0c. Dans quel pays êtes-vous né(e) ?</p> <p>Ps : cette question demande également aux participants de spécifier le pays avec la plus longue durée de résidence avant le Canada</p>
La région d'origine	Q0c. Dans quel pays êtes-vous né(e) ?
Age	Q0b. Avez- vous 23 ans ou plus ? (Précisez)
Diplôme à l'entrée	Q37. A votre entrée dans l'organisation, quel était votre niveau d'études ?

Variabiles	Items
Expérience professionnelle	Q39. A votre entrée dans l'organisation, combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous totalisées ? Q40. S'il y a lieu, quel est le domaine principal où vous avez obtenu cette expérience professionnelle antérieure ?
Niveau de poste à l'entrée	Q41. A votre entrée dans l'organisation quel poste avez-vous occupé ?

Source : Gildas Agbon

En plus des variables de contrôle, notre plan conceptuel prévoit également des variables de modération.

Les variables modératrices de l'étude : Les corrélations entre les variables explicatives et les variables expliquées peuvent parfois cacher la modulation de certaines caractéristiques distinctives au sein de l'échantillon. Au regard de la littérature sur l'immigration au Canada et au Québec, nous en ciblons trois (3) : le sexe, l'âge d'arrivée au Canada et la durée de résidence.

Tableau 7 : Les variables modératrices de l'étude

Variabiles	Items
Sexe	Q0a. Quel est votre sexe ?
Age d'arrivée au Canada	Q0b. Avez- vous 23 ans ou plus ? (Précisez) Q0Dd. En quelle année avez-vous été admis(e) au Canada ?
Durée de résidence	Q0d. En quelle année avez-vous été admis(e) au Canada ?

Source : Gildas Agbon

Les réponses à tous ces items ont été évaluées au moyen des techniques de mesure ci-dessous.

4.2.4. TECHNIQUES DE MESURE DES VARIABLES

Cette section présente les instruments et techniques de mesure adoptés pour chaque construit.

4.2.4.1 INSTRUMENTS DE MESURE DES CONSTRUITS A ECHELLE

Une échelle de Likert à 5 points a été utilisée pour mesurer le quotient culturel, la socialisation organisationnelle et la dynamique relationnelle de l'organisation. Les points partent de « *Fortement en désaccord* » à « *Fortement en accord* ». Mais dans le questionnaire administré en ligne, cette échelle de réponse est représentée par une série de 5 étoiles à cocher, précédée du bouton « sans réponse ». Le répondant est instruit à considérer le sens des étoiles « de la gauche à la droite » comme le sens des points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord ».

Les diverses dimensions des construits ne comportant pas le même nombre d'items, nous calculons une moyenne pour chacune des dimensions afin d'assurer une comparabilité entre elles. Le score maximum du QC est de 5 fois 4 dimensions = 20 ; celui de la SO est de 5 fois 6 dimensions = 30 et celui de la DRO 5 fois 3 dimensions = 15.

4.2.4.2 DETERMINATION DU NIVEAU DE SALAIRE (NS) ET DE LA PROGRESSION SALARIALE (PS)

Le niveau de salaire (NS) est déterminé comme le rapport entre le dernier salaire annuel de l'employé et la valeur du salaire minimum pratiqué dans la province. Soit 22 000 \$ la valeur annuelle du salaire minimum et DSA, le dernier salaire annuel du répondant, $NS = \frac{DSA}{22000}$. Par souci de commodité, ce résultat est multiplié par 10 pour chaque observation.

Quant à la progression salariale (PS), elle s'évalue comme une variable intervalle. Elle matérialise sur une base annuelle, le rythme d'avancement du salaire. Sa mesure consiste à déterminer le taux d'évolution du salaire annuel au cours des 2 à 5 années d'observation. Autrement dit, le salaire annuel de l'année N est comparé successivement à celui des années N+1, N+2, etc. et exprimé en taux. Soit DSA, le dernier salaire annuel du répondant, SA1, le salaire de l'année 1 et NAO, le nombre d'années d'observation, $PS = \frac{DSA-SA1}{\frac{SA1}{NAO}} \times 100$.

4.2.4.3 MESURE DE LA MOBILITE INTERNE (MI)

La mesure de la mobilité interne s'effectue par l'évaluation de l'écart progressif créé entre le poste d'entrée et les postes hiérarchiquement supérieurs au cours des années d'observation. Pour réaliser cette évaluation, chaque poste reçoit un score en raison de son positionnement dans le classement CNP, afin de permettre la comparaison entre niveaux de poste. Le taux d'avancement sera dès lors apprécié au cours des 2 à 5 années d'observation. La valeur s'obtient par la prise en compte du nombre de mobilités verticales et horizontales accordé au cours de la période d'observation, du nombre d'années d'observation ainsi que du nombre de paliers hiérarchiques existants au-dessus du poste d'entrée.

Pour les paramétrages, chaque décision de mobilité verticale reçoit une cotation de 1, et chaque décision de mobilité horizontale 0.5. Ensuite, en raison d'un effectif important de manquants quant à l'item « nombre de paliers », nous avons déterminé une valeur par défaut pour les manquants en calculant la moyenne pour l'ensemble des observations. Soit NM, le nombre total de mobilités accordées à l'employé, NAO, le nombre d'années d'observation et NPS, le nombre de paliers hiérarchiques supérieurs et 3.29 leur moyenne sur la population, $MI = 100 \times \left(\frac{NM}{\frac{NAO}{3.29}} \right) - \frac{NPS}{3.29}$.

4.2.4.4 MESURE DE L'ADEQUATION PROFIL/POSTE (APP)

L'appréciation du décalage relatif entre diplôme et niveau d'emploi s'effectue sur la base de la Classification Nationale des Professions (Malambwe, 2017). Mais certains emplois n'ont pas de correspondance exacte dans la CNP. Dans ce cas, l'attribution d'une cotation est du fait de notre jugement propre. Le calcul de l'indice APP prend en compte le niveau de poste occupé à l'entrée, le diplôme ainsi que l'expérience professionnelle à l'entrée. Le diplôme et l'expérience professionnelle sont placés au dénominateur, de sorte qu'ils exercent un effet inverse sur l'adéquation profil/poste. Autrement, dit, à niveau de poste égal, l'employé le moins qualifié est le plus favorisé sur l'indice APP. Soient NPE, le niveau de poste à l'entrée, DE, le diplôme d'entrée et Nexp, le nombre d'années d'expérience, $APP = \frac{NPE}{DE * NExp} \times 100$.

4.2.4.5 MESURE DE L'INDICATEUR GLOBAL DU SUCCES DE CARRIERE (SC)

L'indicateur global du succès de carrière (SC) est la somme des valeurs des quatre indicateurs de succès professionnel, à savoir le NS, la PS, la MI et l'APP. Mais il constitue en lui seul un indicateur tout à part dont les relations avec les autres variables peuvent différer de celles de ses indicateurs constitutifs. Cela s'explique par le fait que le SP a été construit à partir d'une évaluation de l'importance relative de chacun de ses sous-indicateurs de sorte que ces derniers portent chacun un coefficient différent. Ainsi, dans le construit du succès de carrière, la mobilité interne (MI) est prise en compte à 35%, la progression salariale (PS) à hauteur de 25%, le niveau de salaire (NS) à hauteur de 20%, et l'adéquation profil/poste (APP) à 20%.

La MI et la PS sont donc les indicateurs les plus contributifs au construit du succès de carrière. Ces indicateurs ont en commun d'évaluer une évolution, un avancement. Nous estimons que le succès réside davantage dans la dynamique

progressive de la carrière que dans des situations d'état. Cela justifie le faible coefficient attribué au NS et l'APP qui sont des indicateurs d'état. Enfin, entre la MI et la PS, nous jugeons la MI comme la plus importante. Nous estimons que l'évolution des niveaux de responsabilité et de pouvoir caractériserait mieux la réussite d'une carrière que l'évolution de l'indice salarial. Tout le précédent pris en compte, nous avons :

$$SC = 2NS + 2.5PS + 3.5MI + 2APP$$

4.2.4.6 MESURE DE LA VARIABLE « DISTANCE CULTURELLE »

Pour mesurer la distance culturelle entre le Québec et le pays d'origine de l'immigré, nous recourons à la méthode de Grange (1997). Partant des résultats de Hofstede, l'auteur considère les dimensions culturelles comme des coordonnées d'un point dans un espace à 4 axes :

- M₁ : axe des distances hiérarchiques
- M₂ : axe des contrôles de l'incertitude
- M₃ : axe d'individualisme
- M₄ : axe de la masculinité.

Dans cet espace, les deux cultures Cⁱ et C^j sont représentées par des points de coordonnées de sorte que la culture Cⁱ soit notée (m_{i1}, m_{i2}, m_{i3}, m_{i4}) et la culture C^j (m_{j1}, m_{j2}, m_{j3}, m_{j4}). Pour Grange (1997), la distance culturelle « D^{ij} » est la racine carrée des différences entre indices de même signification. Rappelons que cette méthode est fondée sur une extension arbitraire de la définition géométrique des distances. Elle permet d'obtenir la formule suivante.

$$D_{ij} = \sqrt{(m_{i1} - m_{j1})^2 + (m_{i2} - m_{j2})^2 + (m_{i3} - m_{j3})^2 + (m_{i4} - m_{j4})^2}$$

Enfin, les scores par dimension pour chacun des pays selon les travaux de Hofstede ont été pris des ouvrages de Schneider et al. (2003, pp. 91-92) et de Meier (2013, p. 38) (voir annexes 3 et 4). Rappelons que pour certains pays, les scores ont été affectés par imputation à partir de ceux de leurs régions d'appartenance. Ainsi tous les pays d'Afrique centrale ont reçu le score du Cameroun, et la Martinique a reçu ceux de la Guadeloupe¹. Les scores d'Haïti ont été tirés du même document (voir la note de bas de page), tandis que ceux du Cameroun et de la Côte-d'Ivoire ont été tirés de l'article de Ongodo (2006).

Soient les scores dimensionnels ci-dessous, tentons de déterminer, selon la formule de Grange (1997), la distance culturelle ($D^{Qc-Bénin}$) entre le Québec et le Bénin, pays d'Afrique occidentale, en guise d'illustration de la méthode.

Tableau 8 : Détermination de la distance culturelle Québec-Bénin (exemple)

Dimensions	Scores estimés pour le Québec (Hofstede)	Scores estimés pour le Bénin (Afrique occidentale) tirés de Schneider et al. (2003, pp. 91-92)
Individualisme	73	20
Contrôle de l'incertitude	60	54
Distance hiérarchique	54	77
Masculinité	45	46

Source : Conçu par Gildas Agbon à partir de Dulude (2008, p. 21) et Schneider et al. (2003, pp. 91-92)

$$D(Qc - Bénin) = \sqrt{(73 - 20)^2 + (60 - 54)^2 + (54 - 77)^2 + (45 - 46)^2} = \sqrt{3375}$$

$$D(Qc - Bénin) \simeq 58.$$

¹ Voir https://chambreuil.com/public/2012/12/Dimensions_Culturelles.pdf.

Au demeurant, les données ainsi obtenues ont été traitées statistiquement par le logiciel SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4.2.5. ASPECTS ETHIQUES

Ce projet de recherche a reçu la validation du comité éthique de la recherche de l'UQAC. L'attestation d'approbation est en annexe 5 de ce document.

L'étude a été dirigée auprès d'êtres humains majeurs et aptes. Elle n'a impliqué ni d'animaux, ni de mineurs, ni de personnes vulnérables. Toutefois, la cible étant des salariés, il se peut qu'ils aient craint de se faire stigmatiser ou qu'ils aient pensé risquer leur emploi en contribuant à une étude qui porte sur leurs conditions de travailleurs immigrés. Pour minimiser ce risque, nous avons d'abord opté pour un questionnaire anonyme. Ensuite, les employeurs n'étant ni associés, ni commanditaires, ni destinataires des résultats de cette étude, rien ne leur indique si un de leurs employés participe ou non à l'étude. D'ailleurs, le comité d'éthique de la recherche a reconnu ce risque comme n'étant pas supérieur au minimum.

Par ailleurs, le consentement de chaque répondant a été obtenu avant le remplissage du questionnaire en ligne. Un formulaire d'information et de consentement a été affiché à l'entrée du questionnaire en ligne. Le répondant ne peut passer cette page sans avoir donné son consentement éclairé et volontaire. Il a également eu la liberté de se retirer de l'étude même quand elle serait déjà commencée. Nous avons observé ce principe en éliminant des analyses, toutes les réponses non complétées ou non validées par le participant.

Enfin, quant à la confidentialité des données recueillies, nous nous assurons de procéder à un enregistrement électronique sur support de stockage de masse tel qu'une

clé USB anonymisée. Ce support sera protégé par un mot de passe jusqu'à la suppression des données par un logiciel de destruction des données, en 2027. Evidemment, l'observation de ces principes éthiques n'a pas empêché quelques difficultés de terrain.

4.2.6. DIFFICULTES RENCONTREES

La difficulté majeure rencontrée dans la réalisation de ce travail est le recrutement des participants. La campagne auprès d'employeurs a été très infructueuse, et nous avons perdu beaucoup de temps avant de finalement opter pour les campagnes sponsorisées sur réseaux sociaux. Le *sponsoring* des campagnes par Facebook et Twitter a été payé aux frais propres du chercheur. Également, en raison du contexte pandémique (mars à juin 2020), et les locaux de l'université fermés, il a été difficile d'avoir accès aux documents physiques de la bibliothèque. Enfin, le temps imparti ainsi que les moyens alloués à la recherche sont considérablement limités au vu de l'étendue des paramètres à analyser.

CONCLUSION

Ce chapitre a couvert deux aspects importants de notre processus de recherche : le cadre théorique et le cadre méthodologique. Le premier a consisté à introduire les principaux construits de l'étude dans un modèle linéaire élaboré à partir des hypothèses de la recherche. Dans ce modèle, le QC corrèlerait positivement avec la SO et le SC, et la SO corrèlerait positivement avec le SC de sorte que la SO joue un rôle médiateur entre le QC et le SC. A côté de ce modèle initial, sept variables de contrôle ont été définies pour l'affiner et en garantir la fiabilité.

Le second aspect – soit la méthodologie – a dressé les logiques épistémologiques ainsi que les choix opérationnels soutenant la démarche d'évaluation des relations statistiques postulées. Le réalisme critique, qui est l'option épistémologique retenue, positionne la démarche à mi-chemin entre la rigueur positiviste logique et le relativisme constructiviste. C'est un positionnement propice à l'appréhension de parcours professionnels d'immigrants, phénomène à la fois objectif et marqué de subjectivité.

Quant aux choix opérationnels, ils ont porté sur la question de l'échantillonnage (profil, recrutement et taille de la population de l'étude), les échelles de mesure, l'élaboration du questionnaire, etc. Ils ont également porté sur l'opérationnalisation des variables en présentant les formules de détermination de certaines valeurs. Enfin, les principales mesures éthiques adoptées ainsi que les difficultés rencontrées ont été présentées. Le chapitre suivant présente les résultats que cette méthodologie nous a permis d'obtenir.

CHAPITRE 5 :

PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre présente et interprète les résultats de la recherche, sans les discuter, ni les analyser en profondeur. Les discussions et analyses approfondies des résultats se trouvent au chapitre d'après (le chapitre 6).

Le présent chapitre comporte quatre sections. La première est consacrée à la présentation des conditions statistiques des analyses (5.1), la deuxième aux analyses descriptives (5.2) et la troisième au test des hypothèses de la recherche par des méthodes inférentielles (5.3). La quatrième section est réservée aux analyses exploratoires pour l'affinement des modèles de SO et de SC (5.4).

5.1. CADRE STATISTIQUE DE LA RECHERCHE

Cette section revient sur les conditions et méthodes statistiques mises en œuvre pour l'analyse des résultats de cette recherche, à savoir les tests de normalité, de corrélation et de régression linéaire.

5.1.1. TESTS DE NORMALITE DE LA DISTRIBUTION

Après épuration de la liste des observations, nous avons retenu un échantillon final de **103** participants. Cet ensemble représente l'effectif des personnes éligibles ayant rempli le questionnaire jusqu'à la fin. Pour vérifier si les données sont bien distribuées sur cette population, nous proposons en amont un test de normalité sur les variables dépendantes. Les résultats permettront de choisir entre des tests de corrélation paramétriques et ceux non paramétriques.

Il est important de rappeler que tous les tableaux d'analyse présentés dans ce chapitre ont été générés à partir du logiciel SPSS.

Tableau 9 : Test de normalité scénario 1

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Score Cumulé socialisation organisationnelle	,093	91	,048	,962	91	,009
Indice d'adéquation profil/poste	,193	91	,000	,864	91	,000
Indice de Mobilité Interne	,291	91	,000	,778	91	,000
Niveau de Salaire Annuel	,099	91	,029	,958	91	,005
Taux de progression salarial annuel moyen	,172	91	,000	,821	91	,000
Indicateur Global de Succès de Carrière	,157	91	,000	,924	91	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

Source : Gildas Agbon

Pour qu'une distribution soit prise pour normale, il faut que les tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk ne rejettent pas l'hypothèse nulle de normalité. Dans le cas de notre échantillon (voir tableau 9 ci-dessus), les deux tests présentent pour l'ensemble des variables dépendantes, des seuils de signification $p < 0.5$. L'hypothèse nulle de normalité est ainsi rejetée ; notre distribution n'est donc pas normale.

Notons que ces résultats sont obtenus avec un degré de liberté ($ddl=91$). Cette visualisation a été possible grâce à l'option « Exclure toute observation incomplète » cochée dans le logiciel SPSS. Reprise avec l'option « Exclure seulement les composantes non valides », les valeurs ddl ont augmenté, et l'une des variables (« Niveau de Salaire Annuel ») a affiché une distribution normale, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 10 : Test de normalité scénario 2

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Score Cumulé socialisation organisationnelle	,091	100	,041	,955	100	,002
Indice d'adéquation profil/poste	,187	102	,000	,868	102	,000
Indice de Mobilité Interne	,297	96	,000	,774	96	,000
Niveau de Salaire Annuel	,082	103	,087	,981	103	,136
Taux de progression salarial annuel moyen	,184	100	,000	,799	100	,000
Indicateur Global de Succès Professionnel	,157	94	,000	,925	94	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

Source : Gildas Agbon

Considérant que la variable à distribution normale est celle qui affiche le plus fort degré de liberté (ddl =103) et donc le plus faible taux, il est possible d'attribuer la non-normalité au taux de non-réponse. En fait, par souci de validité éthique, les répondants ont eu la marge de manœuvre de ne pas répondre à certaines questions.

Par contre, la non-normalité d'une distribution ne dispense pas automatiquement des tests paramétriques. Il reste possible de normaliser la distribution à travers la transformation des scores soit par logarithme, soit par la racine carrée ou encore par l'inverse ($X \Rightarrow 1/X$). Mais Ces méthodes pourraient induire des transformations dommageables et rendre difficiles les interprétations des résultats. Nous préférons nous en tenir à l'opinion statistique courante qui présume que les échantillons supérieurs à 20 unités statistiques – avec des variables quantitatives – dérogent à l'hypothèse de non-normalité et se prêtent donc aux tests paramétriques. Cela rejoint les recommandations de Gavard-Perret et al. (2012, p. 313), pour qui l'analyse de variance (ANOVA) « est réputée robuste à la violation de cette hypothèse ». Nous en tenons compte dans le choix de nos méthodes de validation des hypothèses.

5.1.2. METHODES DE VALIDATION DES HYPOTHESES

Deux types de méthodes ont été utilisés pour vérifier nos hypothèses : d'une part les tests de corrélations et d'autre part les tests de régression linéaire.

5.1.2.1 LES TESTS DE CORRELATION

Les tests de corrélation permettent de déterminer le degré et la direction d'une relation entre deux ou plusieurs variables. Lorsque toutes les variables impliquées sont quantitatives, nous utilisons le test de coefficient de Person qui est un test de corrélation paramétrique. En cas de variables qualitatives, nous préférons les tests non paramétriques comme celui de Spearman. Pour ces deux tests, la valeur unitaire r peut se situer entre -1 et +1 ($-1 < r < +1$). Ainsi, la valeur « 0 » indique l'absence totale de corrélation, la valeur « 1 » indique une corrélation positive parfaite et « -1 » une corrélation négative parfaite.

Conformément aux recommandations courantes en matière de recherche en sciences de gestion, nous choisissons un intervalle de confiance de 95%. Ainsi, un seuil de signification (valeur *sig* ou *p*) inférieure à 0.05 indique l'existence d'une association significative entre deux variables. Une valeur $p < 0,05$ indique que la corrélation est significative au seuil de 5%, et pour $p < 0,01$, elle est significative au seuil de 1%.

Notons néanmoins que la fiabilité de ces relations reste à prendre avec précaution, surtout dans le cas de petits échantillons comme le nôtre. Notons également que les corrélations indiquent la covariation entre deux variables sans pour autant impliquer une relation de causalité. Les tests de régression linéaire sont donc requis pour mieux affiner les analyses.

5.1.2.2 LES TESTS DE REGRESSION LINEAIRE

Après avoir constaté l'existence de corrélations significatives entre deux ou plusieurs variables, il devient intéressant de régresser l'une sur l'autre. Ce procédé a permis de tester le pouvoir prédictif des variables indépendantes sur les variables dépendantes. D'autres procédés sous-jacents ont été réalisés notamment pour tester des effets d'interaction entre les variables indépendantes et les variables modératrices sur les variables dépendantes. Notons que nous avons effectué tant des régressions linéaires simples que des régressions linéaires multiples, notamment lors des procédés exploratoires.

Avant de visualiser la mise en œuvre de toutes ces procédures, observons d'abord quelques statistiques descriptives des données collectées.

5.2. STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Cette partie propose une vue d'ensemble des données clés de l'étude à travers des tableaux de fréquence (pour variables qualitatives) et des tableaux de paramètres statistiques (pour variables quantitatives).

5.2.1. TABLEAUX DE FREQUENCES

Les tableaux de fréquence suivants concernent les variables catégorielles telles que le sexe, la région d'origine, le statut d'immigrant, la ville de résidence, le diplôme à l'entrée, ainsi que la catégorie du poste d'entrée occupé par les répondants.

5.2.1.1 LE SEXE DES REpondANTS

Tableau 11 : Sexe des répondants

		Sexe			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femmes	60	58,3	58,3	58,3
	Hommes	43	41,7	41,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Source : Gildas Agbon (enquête de février – mars 2020)

L'échantillon est composé de 103 participants dont 60, soit 58,3%, sont de sexe féminin. Aucune donnée n'est manquante ; les femmes sont donc les plus représentées dans la population étudiée.

5.2.1.2 LA REGION D'ORIGINE DES REpondANTS

Tableau 12 : Région d'origine des répondants

		Région d'origine			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Europe Latine	27	26,2	26,2	26,2
	Afrique de l'Ouest	21	20,4	20,4	46,6
	Afrique du Nord	17	16,5	16,5	63,1
	Amérique du Sud	15	14,6	14,6	77,7
	Afrique Centrale	12	11,7	11,7	89,3
	Amérique du Nord	5	4,9	4,9	94,2
	Caraïbes	2	1,9	1,9	96,1
	Amérique Centrale	1	1,0	1,0	97,1
	Europe Germanique	1	1,0	1,0	98,1
	Eurasie	1	1,0	1,0	99,0
	Océan Indien	1	1,0	1,0	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Source : Gildas Agbon (enquête de février – mars 2020)

L'Europe latine (France, Belgique), l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique du Nord sont les trois régions les plus représentées dans la population étudiée. Ajoutées à l'Amérique du Sud et à l'Afrique Centrale, ces régions représentent à elles seules, 89,3% de la population. Les 11 régions identifiées constituent des regroupements géographiques de 27 différents pays du monde. L'échantillon est donc assez diversifié en identités culturelles.

5.2.1.3 STATUT D'IMMIGRANT AU CANADA

Tableau 13 : Statut d'immigrant des répondants

Statut d'immigrant au Canada					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Citoyen(ne) canadien(ne)	66	64,1	64,1	64,1
	Résident(e) permanent(e)	27	26,2	26,2	90,3
	En voie de devenir résident(e) permanent(e)	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Source : Gildas Agbon (enquête de février – mars 2020)

Les immigrants naturalisés citoyens canadiens constituent la plus forte proportion des participants. Ils sont au nombre de 66, soit 64,08% de la population étudiée. Les résidents permanents font 26,21% tandis que les résidents temporaires engagés dans une procédure de résidence permanente ne font que 9,71% des observations. Cette structure de l'échantillon répond aux aspirations initiales de l'étude, qui est de la fonder sur le vécu d'immigrés définitivement établis au Canada, et intéressant les prévisions stratégiques de la province en matière d'immigration.

5.2.1.4 VILLE DE RESIDENCE DES REpondANTS

Tableau 14 : Ville de résidence des répondants

Ville de résidence du travailleur					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Montréal	38	36,9	40,9	40,9
	Québec	26	25,2	28,0	68,8
	Autres villes	9	8,7	9,7	78,5
	Trois-Rivières	6	5,8	6,5	84,9
	Saguenay	5	4,9	5,4	90,3
	Laval	4	3,9	4,3	94,6
	Sherbrooke	2	1,9	2,2	96,8
	Longueuil	1	1,0	1,1	97,8
	Terrebonne	1	1,0	1,1	98,9
	Lévis	1	1,0	1,1	100,0
	Total	93	90,3	100,0	
Manquant	Système	10	9,7		
Total		103	100,0		

Source : Gildas Agbon (enquête de février – mars 2020)

Environ 64 répondants travaillent soit à Montréal (38), soit à Québec (26). Cela fait environ 69% des 93 réponses valides enregistrées. Parmi les villes de région, Trois-Rivières est représentée par 6 répondants et Saguenay 5. On remarque un important écart de représentation entre les grandes villes et les petites. C'est la raison pour laquelle nous avons jugé inutile d'introduire la variable « ville de résidence » comme modératrice de la relation entre les variables d'intérêt de l'étude.

5.2.1.5 LE DIPLOME D'ENTREE

Tableau 15: Diplôme d'entrée des répondants

Diplôme d'entrée					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire/DEP	10	9,7	9,7	9,7
	DEC/AEC ou équivalent	20	19,4	19,4	29,1
	Bac/licence ou équivalent	30	29,1	29,1	58,3

Diplôme d'entrée					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Maîtrise/Doctorat	43	41,7	41,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Source : Gildas Agbon (enquête de février – mars 2020)

L'entièreté des participants a répondu à cette question. Toutefois, la catégorie « études primaires complétées » prévues dans la base de données est absente, sous-entendant que tous les participants détiennent une qualification supérieure à ce niveau. On remarque par ailleurs que les diplômes universitaires constituent à eux seuls environ 71% de l'échantillon. Également, plus la catégorie est élevée, plus l'effectif est élevé. Ce constat entérine une réalité abordée plus loin dans la littérature quant à la pyramide des qualifications plutôt en hausse au sein de la population immigrante (Bouarbat & Ebrahimi, 2016).

5.2.1.6 NIVEAU DU POSTE OCCUPE A L'ENTREE

Tableau 16 : Niveau du poste occupé à l'entrée

Niveau du poste occupé à l'entrée					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Poste technique	41	39,8	41,4	41,4
	Poste professionnel	30	29,1	30,3	71,7
	Poste intermédiaire	20	19,4	20,2	91,9
	Poste professionnel avancé	5	4,9	5,1	97,0
	Poste élémentaire	3	2,9	3,0	100,0
	Total	99	96,1	100,0	
Manquant	Système	4	3,9		
Total		103	100,0		

Source : Gildas Agbon (enquête de février – mars 2020)

Des 99 répondants valides pour cette variable, 41 occupent à l'entrée de leur organisation, un poste de type technique, tandis que 30 occupent un poste professionnel et 20 un poste de niveau intermédiaire. Ces trois niveaux de poste constituent à eux seuls environ 92% des observations, laissant les niveaux d'extrémité (niveau élémentaire et niveau professionnel avancé) considérablement sous-représentés. La distribution reste néanmoins intéressante, offrant la possibilité de variabilités sur trois modalités importantes de la variable.

Ainsi se présentent les données qualitatives de l'étude. Ci-dessous, les descriptives de celles quantitatives.

5.2.2. DESCRIPTIVES DES VARIABLES QUANTITATIVES

Les analyses descriptives quantitatives concernent les variables échelles telles que l'âge actuel du répondant, l'âge d'arrivée au Canada, la durée de résidence, le nombre d'années d'expérience à l'entrée, le niveau salarial dans la dernière année d'observation, la distance culturelle, les scores cumulés du quotient culturel et ceux de la socialisation organisationnelle, les valeurs calculées pour les indicateurs du succès de carrière, etc. Les analyses renseignent pour chacune de ces valeurs, les paramètres statistiques comme l'étendue (plage), la moyenne, l'écart-type, etc.

5.2.2.1 TABLEAU DES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Tableau 17 : Statistiques descriptives des variables échelles

Statistiques descriptives						
	N	Plage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Age	103	37	23	60	37,79	7,834
Age à l'arrivée au Canada	103	42	7	49	29,22	7,733
Durée de résidence en 2020 (en années)	103	24	2	26	8,56	3,849

Statistiques descriptives						
	N	Plage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Distance culturelle Québec - Pays d'origine	102	52	22	74	47,78	13,335
Nombre d'années d'expérience à l'entrée	102	30	0	30	8,09	6,728
Score Cumulé Quotient Culturel	97	10,2	9,8	20,0	15,015	2,4056
Score Cumulé socialisation organisationnelle	100	19,0	11,0	30,0	22,785	4,7849
Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation	91	11,7	3,3	15,0	9,392	2,7043
Salaire Dernière Année d'observation	100	84700	18300	103000	47082,27	17261,968
Niveau de Salaire Annuel	103	47,0	,0	47,0	20,777	8,5771
Taux de progression salariale annuel moyen	100	29,0	,0	29,0	5,630	6,2662
Indice de Mobilité Interne	96	29,0	,0	29,0	6,167	5,5719
Indice d'adéquation profil/poste	102	133,3	,0	133,3	37,974	28,4101
Indicateur Global de Succès de Carrière	94	321,5	51,0	372,5	154,097	65,2521
N valide (liste)	80					

Source : Gildas Agbon (enquête de février – mars 2020)

5.2.2.2 INTERPRETATIONS

Age actuel : On observe qu'entre l'âge minimal d'inclusion à l'étude (23 ans) et l'âge du répondant le plus âgé (60 ans), il existe une bonne diversité des tranches, matérialisée par un écart-type d'environ 8 ans. La moyenne (environ 38 ans) indique que la population est relativement mûre, ce qui met en exergue la légitimité des expériences socio-organisationnelles rapportées. Mais la valeur maximum étant très éloignée de la moyenne, l'on soupçonne l'existence d'une valeur extrême dans le rang des âges les plus avancés.

Age d'arrivée au Canada : L'âge d'arrivée au Canada présente sensiblement les mêmes indicateurs de tendance centrale et de dispersion que l'âge actuel. La différence

principale se trouve au niveau du minimum (7 ans), ce qui explique une plus forte plage de distribution (42 ans). Enfin, l'écart-type étant sensiblement le même que dans le cas de l'âge actuel (7 ans), la variable présente le même avantage de diversité. Ce large éventail de tranches d'âge offre l'opportunité d'évaluer l'effet modérateur de cette variable sur les modèles testés.

Durée de résidence : La durée moyenne de résidence au Canada est de 8,5 ans au sein de la population étudiée. L'écart-type est d'environ 4 ans, répété sur une étendue de 24 ans, le maximum étant 26 ans et le minimum 2 ans. Par contre, la moyenne étant plus près de 2 ans que de 26 ans, on se rend compte que la valeur maximum est extrême et que la majorité de la population aurait une durée de résidence beaucoup moins longue.

Distance culturelle : Cette variable mesure pour chaque observation, la distance culturelle entre le Québec et le pays d'origine. Le minimum observé est de 22 points contre un maximum de 74 points, ce qui résulte en une étendue de 52 points. Ensuite, la moyenne de la distribution se situe à 47.78 points. Considérant la distance minimale et la moyenne, valeurs relativement élevées, on se rend compte que le Québec a un positionnement culturel assez distant de la plupart des pays sources de son immigration. Enfin, l'écart-type (13.33) indique que les pays d'origine présentent des scores assez éloignés les uns des autres. Cela fait envisager une importante disparité des incidents et expériences interculturels à observer au sein de l'échantillon. C'est à l'avantage de l'étude.

Nombre d'années d'expérience à l'entrée : Avec un minimum 0 et un maximum 30, l'échantillon présente une large étendue sur l'axe de l'expérience professionnelle à l'entrée. Toutefois, en observant la moyenne qui est de 8.09, on se rend compte que le

maximum 30 est une valeur extrême. La majorité de la population aura donc une expérience professionnelle beaucoup moins longue.

Score Cumulé Quotient Culturel (QC) : Le score QC maximum prévu selon notre échelle est de 20 points. Avec un minimum de 9.8, un maximum de 20, une moyenne de 15.015, et un écart-type de 2,4056, il apparaît que la majorité des répondants se soient auto-appréciés très positivement sur l'échelle du quotient culturel. L'interprétation des résultats tiendra compte de ce biais apparent.

Score Cumulé Socialisation Organisationnelle : Le maximum prévu par l'échelle d'évaluation de ce score est de 30. La distribution affiche un minimum de 11 points, un maximum de 30 et 22.785 pour la moyenne. L'on observe quasiment la même tendance centrale qu'au niveau du QC. Seulement, l'écart-type 4.785 montre quand même une distribution assez diversifiée des situations.

Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation : Le maximum prévu par l'échelle d'évaluation de ce score est de 15. L'étendue de la distribution est large (11.7), mais la moyenne de 9.392 est bien proche de la valeur maximum (15) et l'écart-type est de 2,704. Cela montre que la distribution pèse davantage vers les valeurs les plus élevées.

Niveau de salaire à la dernière année d'observation : La moyenne des salaires annuels rapportés pour le compte de la dernière année d'observation est de 47082,27 \$. Cette moyenne comparée au plus bas salaire (Minimum=18300) et au plus élevé (Maximum=103000), l'on observe une forte disparité entre les salaires. Cette disparité se matérialise d'ailleurs par un écart-type de 17261,97. Il s'agit là d'écarts probablement en lien avec la variabilité des profils professionnels et culturels individuels. Les analyses inférentielles permettront de détecter ces relations.

Pour les indicateurs de succès de carrière calculés (les 5 dernières lignes de variables du tableau : NS, PS, MI, APP), on note des distributions très éclatées, et des moyennes assez éloignées des valeurs minimum et maximum. Les indicateurs de succès de carrière nous semblent donc bien distribués et fiables.

La section suivante procède à l'analyse statistique des relations entre ces variables, selon les hypothèses de départ.

5.3. PHASE 1 DES ANALYSES : TEST DES HYPOTHESES

Cette section est consacrée au test des hypothèses initiales de l'étude. Il s'agit de tester statistiquement trois relations : la relation QC-SC, la relation QC-SO et la relation SO-SC. Pour certains cas, les analyses mettent en relation non seulement les construits principaux mais aussi les sous construits de chaque variable. Lorsque toutes les variables impliquées sont quantitatives, nous effectuons des tests paramétriques (corrélations de Pearson). En revanche, lorsque des variables catégorielles sont impliquées, nous effectuons des tests non paramétriques (corrélations de Spearman). Les cellules grisées indiquent l'existence d'une corrélation significative. Enfin, pour chaque cas, H_0 indique l'hypothèse nulle et H_1 , l'hypothèse alternative.

5.3.1. QUOTIENT CULTUREL (QC) – SUCCES DE CARRIERE (SC)

H_{0a} : Il n'existe pas de corrélation positive entre le QC et le SC.

H_{1a} : Il existe une corrélation positive significative entre le QC et le SC.

H_{0b} : Il n'existe de corrélation positive entre le QC et aucun des indicateurs du SC.

H_{1b} : Il existe une corrélation positive significative entre le QC et certains indicateurs du SC.

Tableau 18 : Test de corrélation paramétrique QC/SC et QC/dimensions SC

Corrélations						
		Indicateur Global de Succès de Carrière	Niveau de Salaire Annuel	Taux de progression salariale annuel moyen	Indice de Progression Hiérarchique	Indice d'adéquation profil/poste
Score Cumulé Quotient Culturel	Corrélation de Pearson	-,076	-,148	-,014	-,015	,008
	Sig. (bilatérale)	,482	,149	,895	,887	,936
	N	88	97	94	90	96

Source : Gildas Agbon

Le QC n'affiche de corrélation positive significative avec ni l'indicateur global du SC ni aucun de ses sous-indicateurs. En fait, les coefficients sont de corrélations relativement faibles ($r \leq 0.148$) et non significatifs ($p > 0.05$). Nous ne pouvons donc pas rejeter l'hypothèse nulle. Par conséquent il n'existe pas de corrélation positive entre le QC et le SC (H_{1a} infirmée) et non plus entre le QC et les indicateurs du SC (H_{1b} infirmée).

5.3.2. QUOTIENT CULTUREL – SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

H_{0a} : Il n'existe pas de corrélation positive entre le QC et la SO.

H_{1a} : Il existe une corrélation positive significative entre le QC et la SO.

H_{0b} : Il n'existe de corrélation positive entre aucune des composantes du QC et les dimensions de la SO.

H_{1b} : Il existe une corrélation positive significative entre certaines composantes du QC et certaines dimensions de la SO.

5.3.2.1 TESTS DE CORRELATIONS QC/SO

Tableau 19 : Test de corrélation paramétrique QC/SO

Tests paramétriques QC/SO		
		Score Cumulé socialisation organisationnelle
Score Cumulé Quotient Culturel	Corrélation de Pearson	,384**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	96
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Source : Gildas Agbon

Tableau 20 : Test de corrélations non-paramétrique QC/SO

Corrélations non paramétriques Composantes QC/Dimensions SO								
			Connaissance d'histoire organisationnelle	Connaissance langage organisationnel	Maîtrise des jeux politiques et de pouvoir	Intégration relationnelle	Buts et valeurs	Maîtrise de la tâche
Rho de Spearman	Score QC métacognitif	Coefficient de corrélation	,121	,168	,080	,212*	,111	,205*
		Sig. (bilatéral)	,236	,098	,434	,037	,276	,043
		N	98	98	98	98	98	98
	Score QC cognitif	Coefficient de corrélation	,410**	,344**	,099	,187	,309*	,328**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,329	,064	,002	,001
		N	99	99	99	99	99	99
	Score QC motivationnel	Coefficient de corrélation	,497**	,311**	,084	,202*	,320*	,292**
		Sig. (bilatéral)	,000	,002	,411	,045	,001	,003
		N	99	99	99	99	99	99

Corrélations non paramétriques Composantes QC/Dimensions SO								
			Connaissance d'histoire organisationnelle	Connaissance langage organisationnel	Maîtrise des jeux politiques et de pouvoir	Intégration relationnelle	Buts et valeurs	Maîtrise de la tâche
Score QC comportemental	Coefficient de corrélation		,237*	,281**	,038	,267**	,101	,228*
	Sig. (bilatéral)		,019	,005	,713	,008	,324	,025
	N		97	97	97	97	97	97
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								

Source : Gildas Agbon

D'après le tableau 19, le QC est moyennement positivement corrélé à la socialisation organisationnelle ($r=0.384$) et cette relation est significative au seuil de 1% ($p=0.000$). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle (H_{0a}) et soutenir que dans une moyenne mesure, plus le quotient culturel est élevé chez l'immigré, mieux il réussit sa socialisation organisationnelle.

Quant aux corrélations non paramétriques du tableau 20, elles montrent les coefficients dimension par dimension de cette relation. Ainsi, parmi les dimensions du QC, seules la composante « QC motivationnel » et la composante « QC comportemental » suivent la même courbe que l'indicateur global du QC avec les dimensions de la SO. Il y a exception à la dimension « maîtrise de jeux politiques et de pouvoir » qui n'affiche aucune corrélation avec aucune des composantes du QC. La composante « QC cognitif » suit également cette même courbe sauf au niveau de la dimension « intégration relationnelle » où la relation n'est pas significative ($p=0.064$). Il semble en effet évident que posséder des connaissances culturelles n'agisse pas directement sur le comportement relationnel. Quant à la composante « QC

métacognitif », elle n'a qu'une faible corrélation avec 2 dimensions de la SO : « intégration relationnelle » ($r=0.212$; $p=0.037$) et « maîtrise de la tâche » ($r=0.205$; $p=0.043$). Cela indique que plus l'individu a de ressources culturelles métacognitives, plus il tend à mieux orienter ses habiletés relationnelles et mieux maîtriser son travail.

Tentons une régression linéaire simple pour mieux apprécier la force de cette relation QC/SO.

5.3.2.2 REGRESSION LINEAIRE SIMPLE QC/SO

Tableau 21 : Récapitulatif du modèle de régression QC/SO

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,384 ^a	,147	,138	4,490
a. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Quotient Culturel				
b. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle				

Source : Gildas Agbon

Tableau 22 : ANOVA QC/SO

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	326,884	1	326,884	16,213	,000 ^b
	de Student	1895,272	94	20,162		
	Total	2222,156	95			
a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Quotient Culturel						

Source : Gildas Agbon

*

Tableau 23 : Coefficients de régression QC/SO

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	
1	(Constante)	11,140	2,897		3,846	,000	5,389	16,891
	Score Cumulé Quotient Culturel	,767	,191	,384	4,026	,000	,389	1,146

a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle

Source : Gildas Agbon

Dans ce modèle, la socialisation organisationnelle (SO) est la variable dépendante et le quotient culturel (QC) le prédicteur. Dans le tableau ANOVA, le F (statistique de Fisher) est de 16,213 et est significatif au seuil de 1%. Cela signifie que la probabilité d'obtenir une valeur F de cette taille par hasard est de moins de 0,01. On peut donc rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a une relation statistiquement significative entre la variable indépendante (quotient culturel) et la variable dépendante (socialisation organisationnelle) : le modèle avec prédicteur permet donc ici de prédire la variable dépendante. Par ailleurs, la valeur R présente dans le tableau récapitulatif du modèle est de 0,384, ce qui indique que les données sont moyennement ajustées au modèle. Ensuite, le R-2 ajusté indique que la variable indépendante (quotient culturel) peut expliquer jusqu'à hauteur de 13.8% de la variable dépendante.

Le tableau des coefficients fournit les données qui paramètrent l'équation du modèle. Pour X=quotient culturel et Y= socialisation organisationnelle, $Y=aX+b$. « a » étant 0.767, on peut dire que quand le quotient culturel d'un immigré récent croît d'une unité, sa socialisation organisationnelle croît de 0.767 points. Enfin, cette probabilité est significative au seuil de 1% ($p=0.000$) ; ceci conduit à conclure définitivement que le

quotient culturel peut prédire significativement la socialisation organisationnelle, comme l'indique le nuage de points ci-dessous.

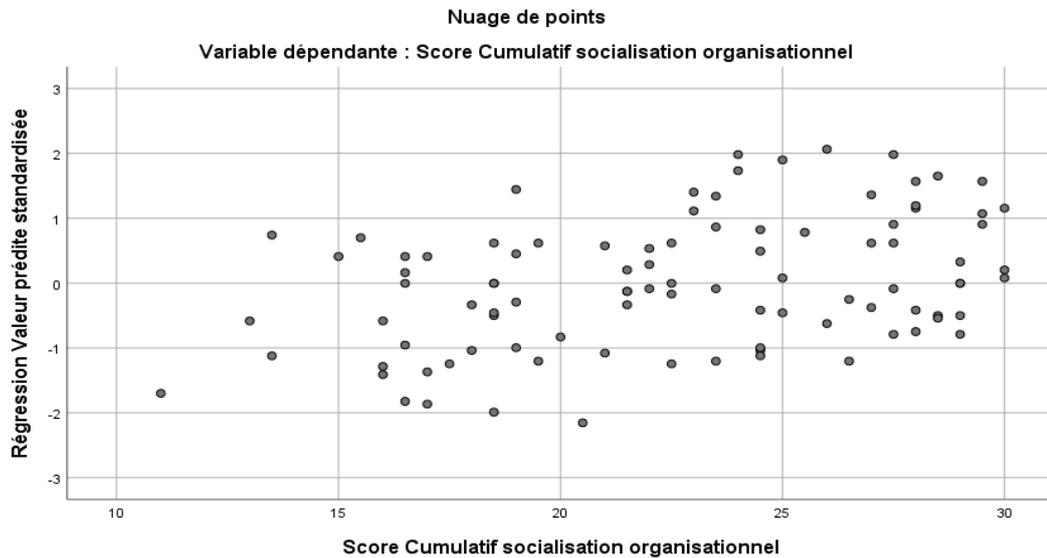


Figure 3 : Nuage des points QC/SO

Source : Gildas Agbon

Par ailleurs, il est possible de vérifier dans un modèle multifactoriel, les dimensions du QC prédisant le mieux la SO. Dans une démarche SPSS « étape par étape » s'arrêtant au 4^{ème} niveau, nous obtenons les coefficients ci-après.

Tableau 24 : Coefficients dimensions QC/SO

Coefficients^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
4	(Constante)	12,123	2,697				
	Score QC cognitif	1,833	,626	,281	4,494	,000	6,766 17,479
	Score QC comportemental	1,028	,402	,246	2,927	,004	,589 3,077
				,246	2,560	,012	,231 1,825

a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle

Source : Gildas Agbon

Ce tableau de coefficients indique que ce sont surtout les composantes « QC Cognitif » et « QC comportemental » du QC qui prédisent le mieux l'indicateur global de la Socialisation Organisationnelle. Nous reviendrons plus loin sur la signification théorique de ces relations.

5.3.3. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE – SUCCES DE CARRIERE

H₀ : Il n'existe pas de corrélation positive entre la SO et le SC.

H₁ : Il existe une corrélation positive significative entre la SO et le SC.

H₀ : Il n'existe de corrélation positive entre aucune dimension de la SO et au les indicateurs du SC.

H₁ : Il existe une corrélation positive significative entre certaines dimensions de la SO et certains indicateurs du SC.

Tableau 25 : Corrélations paramétriques SO/SC

Tests de corrélation paramétriques SO/SC		
		Indicateur Global de Succès de Carrière
Score Cumulé socialisation organisationnelle	Corrélation de Pearson	,122
	Sig. (bilatérale)	,249
	N	91

Source : Gildas Agbon

Tableau 26 : Corrélations non paramétriques dimensions SO/ indicateurs SC

Tests de corrélations non paramétriques Dimensions SO/Indicateurs SC						
			Indice d'adéquation profil/poste	Indice de Mobilité Interne	Niveau de Salaire Annuel	Taux de progression salarial annuel moyen
Rho de Spearman	Connaissance de l'histoire organisationnelle	Coefficient de corrélation	,082	-,011	-,082	-,036
		Sig. (bilatéral)	,418	,916	,415	,724
		N	99	93	100	97

Tests de corrélations non paramétriques Dimensions SO/Indicateurs SC						
			Indice d'adéquation profil/poste	Indice de Mobilité Interne	Niveau de Salaire Annuel	Taux de progression salarial annuel moyen
Connaissance langage organisationnel	Coefficient de corrélation		,042	-,042	-,066	,026
	Sig. (bilatéral)		,679	,690	,512	,802
	N		99	93	100	97
Maîtrise des jeux politiques et de pouvoir	Coefficient de corrélation		,163	-,167	-,161	,036
	Sig. (bilatéral)		,108	,110	,109	,726
	N		99	93	100	97
Intégration relationnelle	Coefficient de corrélation		,194	-,117	-,072	,001
	Sig. (bilatéral)		,054	,265	,477	,995
	N		99	93	100	97
Buts et valeurs	Coefficient de corrélation		,067	,005	,062	,014
	Sig. (bilatéral)		,510	,964	,539	,893
	N		99	93	100	97
Maîtrise de la tâche	Coefficient de corrélation		,171	-,107	-,142	,062
	Sig. (bilatéral)		,090	,309	,158	,549
	N		99	93	100	97

Source : Gildas Agbon

D'après le tableau 25, la SO n'affiche aucune corrélation positive significative avec le SC. Également, aucune des dimensions de la SO n'a de corrélation significative avec les indicateurs du succès de carrière (voir tableau 26). En effet, les coefficients sont de corrélations relativement faibles ($r \leq 0,171$) et les seuils ($p > 0,05$). Les hypothèses alternatives H_{1a} et H_{1b} sont donc infirmées. Cela indique que le succès de carrière, peu importe la dimension considérée, ne dépend pas du succès intermédiaire, soit la socialisation organisationnelle de l'immigré.

Par ailleurs, au vu de ces résultats, les conditions préalables requises pour postuler un rôle médiateur de la SO dans la relation QC/SC ne sont pas toutes remplies. En fait, certes le QC influence la SO, mais ni le QC ni la SO n'influence le SC, ce qui rend inutile de tester le rôle médiateur de la SO. Par conséquent, la Socialisation Organisationnelle ne joue pas de rôle médiateur entre le Quotient Culturel et le Succès de Carrière. Ci-après, un récapitulatif de ces conclusions.

5.3.4. CONCLUSIONS PARTIELLES

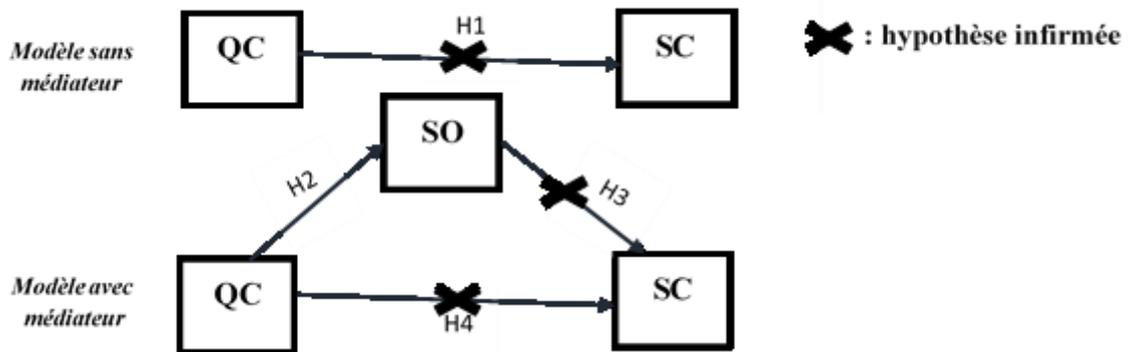
A ce niveau de l'analyse des résultats, nous retenons les conclusions suivantes.

Tableau 27 : Diagnostic des hypothèses

	HYPOTHESE DE BASE	CONCLUSIONS
H1 (a et b)	Le Quotient Culturel (QC) corrèle positivement avec le Succès de Carrière (SC) et ses indicateurs chez le travailleur immigré récent (TIR)	Infirmée
H2 (a et b)	Le QC et ses composantes corrèlent positivement avec la SO et ses dimensions chez le TIR	Confirmée
H3 (a et b)	La SO et ses dimensions corrèlent positivement avec le succès de carrière et ses indicateurs chez le TIR.	Infirmée
H4	La socialisation organisationnelle joue un rôle médiateur de la relation entre le QC et le SC du travailleur immigré récent.	Infirmée

Source : Gildas Agbon

Nous proposons de visualiser ces résultats sur la figure 4 ci-après



Le constat majeur dégagé de ces résultats est que le succès professionnel n'a été prédit qu'à un niveau intermédiaire par le quotient culturel (QC-SO). Au niveau ultime (SC), le succès professionnel n'est expliqué ni par le quotient culturel, ni par le succès intermédiaire (SO). Même au niveau intermédiaire, la corrélation entre le QC et la SO est certes significative, mais le coefficient de corrélation est moyen avec un nuage de points moyennement aligné (voir figure 3). Ainsi, comme prévu initialement, il serait intéressant de contrôler cette relation avec les variables de contrôle prévues à cet effet.

Ces régressions linéaires multiples permettront de voir s'il existe, latentes, une ou des variables qui s'interfèrent dans la relation QC-SO et quelle est la nature de cette relation. Quant au succès ultime, vu que le SC n'a été expliqué par ni le QC ni la SO, il ne s'agit pas de contrôler ces relations. Il s'agit plutôt de pousser les analyses plus loin, en les réexaminant par l'exploration des variables de contrôle. C'est le contenu de la phase 2 des analyses.

5.4. PHASE 2 : APPROFONDISSEMENT DES TESTS

Cette section consacre un approfondissement des résultats initiaux de la recherche. Dans un premier temps, il s'agira de retester la relation QC-SO en y

introduisant nos variables de contrôle, et dans un second d'explorer parmi ces variables, lesquelles expliquent le SC.

5.4.1. CONTROLE DE LA RELATION QC-SO

Il s'agit ici de mettre dans un modèle de régression linéaire multiple, toutes les variables de contrôle jugées potentiellement explicatives de la socialisation organisationnelle (succès professionnel intermédiaire). En plus de la variable QC, le modèle comprend donc les sept (7) variables explicatives ci-dessous.

1. Age actuel,
2. Région d'origine,
3. Distance culturelle
4. Dynamique relationnelle de l'organisation
5. Diplôme à l'entrée
6. Nombre d'années d'expérience à l'entrée
7. Niveau de poste à l'entrée

5.4.1.1 REGRESSION DES EFFETS PRINCIPAUX

Etant donné le caractère exploratoire de cette analyse, nous avons privilégié la méthode d'entrée progressive « étape par étape » au détriment de la méthode « introduire » ou « entrée forcée ». Cette méthode permet d'examiner plusieurs modèles successifs et proposer la plus satisfaisante en dernière ligne. La logique est de hiérarchiser les variables explicatives, partant de celle qui apporte la contribution la plus significative au modèle à celle qui en apporte le moins. Elle permet également d'éliminer

les variables redondantes en retirant les variables les moins contributives à l'étape où elles cessent de l'être¹. En procédant ainsi, voici les résultats obtenus.

Tableau 28 : Récapitulatif des modèles multifactoriels SO

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,566 ^a	,320	,312	4,0225
2	,632 ^b	,399	,384	3,8051
3	,683 ^c	,466	,446	3,6097
4	,713 ^d	,508	,483	3,4876
a. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation				
b. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation, Score Cumulé Quotient Culturel				
c. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation, Score Cumulé Quotient Culturel, Région d'origine				
d. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation, Score Cumulé Quotient Culturel, Région d'origine, Distance culturelle Québec - Pays d'origine				

Source: Gildas Agbon

Tableau 29 : ANOVA RLM SO

ANOVA^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	617,855	1	617,855	38,186	,000 ^b
	de Student	1310,597	81	16,180		
	Total	1928,452	82			
2	Régression	770,169	2	385,084	26,597	,000 ^c
	de Student	1158,283	80	14,479		
	Total	1928,452	82			
3	Régression	899,061	3	299,687	22,999	,000 ^d
	de Student	1029,391	79	13,030		
	Total	1928,452	82			
4	Régression	979,706	4	244,926	20,136	,000 ^e
	de Student	948,746	78	12,163		
	Total	1928,452	82			
a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation						
c. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation, Score Cumulé Quotient Culturel						
d. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation, Score Cumulé Quotient Culturel, Région d'origine						

¹ Voir <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-multiple.php>

e. Prédicteurs : (Constante), Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation, Score Cumulé Quotient Culturel, Région d'origine, Distance culturelle Québec - Pays d'origine

Source : Gildas Agbon

Tableau 30 : Coefficients RLM SO

Coefficients ^a									
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
4 (Constante)	5,343	2,740		1,950	,055	-,112	10,798		
Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation	,951	,145	,540	6,575	,000	,663	1,239	,934	1,070
Score Cumulé Quotient Culturel	,611	,161	,316	3,796	,000	,291	,932	,911	1,098
Région d'origine	1,099	,356	,246	3,084	,003	,390	1,809	,991	1,009
Distance culturelle Québec - Pays d'origine	-,075	,029	-,211	2,575	,012	-,133	-,017	,935	1,069

a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle

Source : Gildas Agbon

Quatre (4) modèles successifs ont été testés et tous sont significatifs au seuil de 1% ($p < 0.01$) ; voir ANOVA au tableau 29. Le premier comporte une variable explicative : « dynamique relationnelle de l'organisation », le deuxième maintient cette dernière et ajoute « quotient culturel » ; le troisième maintient ces deux et ajoute « région d'origine » ; et enfin le 4^{ème} ajoute aux trois dernières, la variable « distance culturelle ». Le programme s'arrête à ces variables, parce qu'elles sont les plus pertinentes parmi toutes les huit (8) testées.

Du premier au quatrième, le pouvoir explicatif des modèles s'améliore constamment, avec des R-2 ajusté compris entre 0.312 et 0.483. Le quatrième est donc celui qui explique le mieux la socialisation organisationnelle. Son pouvoir explicatif est d'ailleurs meilleur à celui du modèle initial qui ne comportait que le QC (voir tableau 21 : R-2 ajusté 0.138). Cela confirme l'utilité d'une analyse exploratoire complémentaire. En outre, tous les coefficients de test sont significatifs (voir tableau 30 des coefficients) ($p < 0.05$).

Également, la colonne de tolérance et celle des VIF comportent des valeurs comprises dans les limites normales (tolérance $> 0,3$ et VIF $< 3,3$). Ces valeurs indiquent que les variables explicatives repérées par les modèles sont peu corrélées entre elles. Toutefois, malgré l'absence de colinéarité, il se peut que certaines variables explicatives modèrent l'effet des autres. Mieux s'en assurer.

5.4.1.2 REGRESSION DES EFFETS D'INTERACTIONS ENTRE QC ET DRO SUR LA SO

Il nous intéresse ici de vérifier l'effet d'interaction entre les prédicteurs DRO et QC sur la variable expliquée. Basiquement, il s'agit de voir si l'un module la relation de l'autre avec le la SO. La procédure a consisté à introduire de façon hiérarchique les deux variables QC et DRO, et le produit de leurs moyennes centrées, tels que $SO = b_0 + b_1QC + b_2DRO + b_3(DRO * QC)$. L'hypothèse d'une modulation sera supportée si le terme d'interaction b_3 est significatif (voir Gavard-Perret et al., 2012, p. 323).

Tableau 31 : Coefficients effets d'interaction QC/DRO sur SO

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	22,693	,479		47,335	,000
	QCcentré	,798	,194	,406	4,120	,000

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
2	(Constante)	22,710	,404		56,201	,000
	QCcentré	,563	,168	,286	3,351	,001
	DROCentré	,921	,153	,513	6,005	,000
3	(Constante)	22,800	,413		55,201	,000
	QCcentré	,539	,169	,274	3,183	,002
	DROCentré	,921	,153	,513	6,009	,000
	QCxDRO	-,057	,055	-,087	-1,037	,303

a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle

Source : Gildas Agbon

Le tableau des coefficients nous permet d'obtenir des constats suivants. Au niveau du modèle 1, le QC est la seule variable introduite avec $r = 0.406$, significatif au seuil de 1%. Dans le modèle 2, la DRO a été ajoutée, avec $r = 0.513$. Il est significatif ($p=0.001$) et a pour effet de diminuer le coefficient de QC ($r=0.286$). Cela signifie que la DRO a un plus fort pouvoir explicatif de la SO que le QC. Au niveau du modèle 3, le terme d'interaction QC*DRO a été introduit. On constate que le pouvoir explicatif du QC diminue encore mais très légèrement ($r = 0.276$) contrairement à celui de la DRO resté identique (0.513). Cela signifie que l'interaction entre le QC et la DRO module légèrement la relation QC/SO, ce qui n'est pas le cas avec la relation DRO/SO. Toutefois, considérant le faible pouvoir explicatif ($r = -0.87$) ainsi que la non-significativité du terme d'interaction ($p=0.303>0.05$), il n'y a pas d'argument statistique pour conclure à un effet modérateur de la DRO sur la relation QC/SO, ni celui du QC sur la relation DRO/SO.

5.4.1.3 REGRESSIONS DES EFFETS D'INTERACTIONS DE RO ET DC SUR LES AUTRES VARIABLES INDEPENDANTES DU MODELE SO

Tableau 32 : Coefficients effets d'interaction RO/DRO-QC-DC

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	
1	(Constante)	8,548	3,265		2,618	,011	2,048	15,048
	Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation	,932	,155	,519	6,023	,000	,624	1,240
	Score Cumulé Quotient Culturel	,568	,191	,287	2,973	,004	,188	,948
	Distance culturelle Québec - Pays d'origine	-,052	,036	-,143	1,436	,155	-,124	,020
	Regiondorigine=Améri que	-,394	1,195	-,339	3,300	,001	-6,322	-1,565
	DROxRO	-,041	,556	-,010	-,074	,941	-1,148	1,065
	QCxRO	,140	,475	,041	,294	,770	-,807	1,086
	DCxRO	,103	,080	,154	1,277	,205	-,057	,262

a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle

Source : Gildas Agbon

Les coefficients du terme d'interaction ne sont ni assez forts ni significatifs pour postuler de l'existence d'un effet de modération entre la région d'origine et les 3 autres variables du modèle.

Tableau 33 : Coefficients interaction DC/DRO-QC-RO

Coefficients								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	
1	(Constante)	5,423	2,598		2,087	,040	,251	10,595
	Score Cumulé Dynamique Relationnelle de l'Organisation	,941	,144	,524	6,514	,000	,653	1,228
	Score Cumulé Quotient Culturel	,605	,163	,306	3,706	,000	,280	,931
	Région d'origine=Amérique	-3,980	1,188	-,343	-3,351	,001	-6,345	-1,616
	DCcentré	-,054	,036	-,149	-1,493	,139	-,127	,018
	DROxDC	,000	,012	,003	,034	,973	-,023	,024
	QCxDC	-,002	,012	-,016	-,176	,860	-,025	,021
	DCxRO	,112	,077	,168	1,459	,148	-,041	,264
a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle								

Source : Gildas Agbon

Les coefficients d'interaction ne sont pas significatifs au seuil de 5%. Il n'existe donc aucun effet d'interaction significatif entre la distance culturelle et les trois autres variables du modèle.

En conclusion, on notera que le modèle 4 (voir tableau 30) est satisfaisant. Non seulement il explique jusqu'à hauteur de 48.3% (voir R2 ajusté) de la variance de la variable « Socialisation Organisationnelle » (tableau 28) mais aussi tous les coefficients de sa droite sont significatifs et il ne présente aucun problème majeur de colinéarité. Il contient, dans l'ordre de la plus contributive à la moins contributive, les variables suivantes : « dynamique relationnelle de l'organisation » ($r=0.540$; $p=0.000$), « quotient

culturel » ($r=0.316$; $p=0.000$), « région d'origine » ($r=0.246$; $p=0.003$) et « distance culturelle » ($r=-0.211$; $p=0.012$). La dynamique relationnelle de l'organisation (DRO) est donc la variable qui prédit le mieux la socialisation organisationnelle, avec un coefficient nettement supérieur à celui du QC ($r=0.540 > r=0.316$). L'absence d'interaction entre ces variables indique que chacune d'elles agit sur la SO indépendamment des autres. Tout comme nous l'avons fait pour le QC, vérifions dans un modèle multifactoriel, les dimensions de la DRO prédisant le mieux la SO.

Tableau 34 : Coefficients dimensions DRO sur SO

Coefficients ^a										
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF	
2	(Constante)	13,277	1,415		9,385	,000	10,465	16,088		
	SOP : Score moyen Soutien Organisationnel Perçu	2,039	,548	,422	3,721	,000	,950	3,128	,549	1,823
	TMX : Score Moyenne Echange Equipe-Membre	1,124	,521	,245	2,159	,034	,089	2,158	,549	1,823
a. Variable dépendante : Score Cumulé socialisation organisationnelle										

Source : Gildas Agbon

On peut observer que parmi les dimensions de la DRO, c'est surtout le Support Organisationnel Perçu (SOP ; $r = 0.422$) et l'échange Equipe-Membre (TMX ; $r=0.245$) qui prédisent le mieux la SO. La relation avec le Supérieur hiérarchique est totalement exclue du modèle prédictif.

Mais avant de formuler l'équation définitive du modèle de la SO, nous l'avons d'abord passé au crible des effets modérateurs : sexe, âge d'arrivée au Canada et durée de résidence. Ces tests ont vérifié si les relations précédemment retrouvées dans la population sont modérées par des variables telles que le sexe (SEX), l'âge à l'arrivée (AGEAR), et la durée de résidence (DR). En tenant compte des variables constitutives du modèle de SO retenu, l'équation testé se formule comme suit :

$$SO = b_0 + b_1DRO + b_2QC + b_3RO + b_4DC + b_5(DO*SEX) + b_6(QC*SEX) + b_7(RO*SEX) + b_8(DC*SEX) + b_9(DRO*AGEAR) + b_{10}(QC*AGEAR) + b_{11}(RO*AGEAR) + b_{12}(DC*AGEAR) + b_{13}(DRO*DR) + b_{14}(QC*DR) + b_{15}(RO*DR) + b_{16}(DC*DR) + b_{17}SEX + b_{18}AGEAR + b_{19}DR.$$

Parmi les variables modératrices retenues, deux sont métriques continues (âge et durée de résidence) et l'autre catégorielle nominale (sexe). La procédure statistique n'est pas la même selon ces deux types de variables. Pour les variables continues « âge à l'arrivée » et « durée de résidence », il s'est agi de créer l'interaction entre leurs moyennes centrées et celles des variables d'intérêt du modèle en les multipliant pour créer un terme d'interaction. Quant à la variable nominale binaire (sexe), nous l'avons d'abord recodée sous forme de variable muette (*dummy variable*) de sorte que l'indicateur de référence soit Femme (1). La seconde modalité de la variable, soit « Homme » est donc recodée (0). Ensuite nous avons créé l'interaction de cette variable avec les moyennes centrées des variables d'intérêt du modèle en les multipliant. Encore une fois, l'hypothèse d'une modération serait supportée si le terme d'interaction est significatif.

Signalons qu'après ces divers tests, aucun effet d'interaction n'a été significatif. Tous les coefficients d'interaction ont eu une probabilité largement inférieure au seuil de 95%. Cela explique que la régression des 4 variables DRO, QC, RO et DC sur la

socialisation organisationnelle n'est modérée ni par le sexe, ni par l'âge à l'arrivée, ni par la durée de résidence au Canada.

Ceci étant, On peut conclure que le quotient culturel prédit le succès intermédiaire (SO) de l'immigré, mais pas seul peu importe l'effet des variables de contrôle telles que la DRO, la RO et la DC. Néanmoins ces variables influencent également la Socialisation Organisationnelle, ce peu importe le sexe, l'âge d'arrivée ainsi que la durée de résidence au Canada des répondants. En définitive, la socialisation organisationnelle de l'immigré tend à s'améliorer soit à mesure que s'améliore la DRO de son organisation d'accueil, soit à mesure que croît son QC ou soit à mesure que décroît la distance culturelle entre son pays et le Québec (DC ; = - 0.211).

En conclusion, le modèle définitif de la SO peut être formulée par cette simple équation : $SO = b_0 + b_1DRO + b_2QC + b_3RO + b_4DC$. On peut visualiser ces résultats sur la figure 5 ci-dessous.

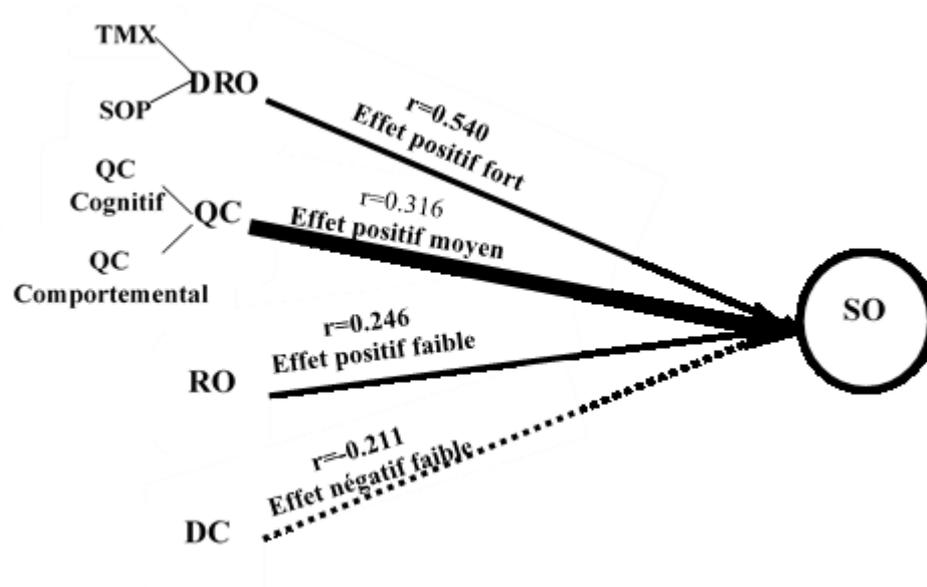


Figure 5 : Récapitulatif des résultats du contrôle de la relation QC-SO
Source : Gildas Agbon

5.4.2. EXPLORATION DU MODELE DE SC

Avant d'effectuer les régressions des variables explicatives de contrôle sur l'indicateur global du succès de carrière (SC), nous les effectuons d'abord sur ses quatre (4) sous-indicateurs constitutifs, notamment le Niveau de Salaire (NS), le taux de Progression Salariale (PS), l'indice de Mobilité Interne (MI) et l'indice d'Adéquation Profil/Poste (APP).

Pour chaque sous-indicateur, le principe est de mettre dans le modèle toutes les variables plausibles, en éliminer certaines et finir par constituer une minorité avec la méthode « précédente » ou « étape par étape » de SPSS. Les variables explicatives de contrôle introduites sont les mêmes qu'au niveau du modèle SO, sauf le QC. Elles sont donc au nombre de sept (7) : l'âge, la région d'origine, la distance culturelle, la dynamique relationnelle de l'organisation, le diplôme à l'entrée, le nombre d'années d'expérience et le niveau de poste occupé à l'entrée.

5.4.2.1 REGRESSIONS LINEAIRES MULTIPLES (RLM) SUR « NIVEAU DE SALAIRE » (NS)

Tableau 35 : Récapitulatif des modèles de régression sur "Niveau de Salaire" scénario1

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,425 ^a	,180	,172	7,8981
a. Prédicteurs : (Constante), Niveau du poste occupé à l'entrée				

Source : Gildas Agbon

Tableau 36 : Coefficients RLM sur "Niveau de salaire" scénario1

Coefficients^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	7,944	2,885		2,754	,007
	Niveau du poste occupé à l'entrée	4,079	,883	,425	4,620	,000
a. Variable dépendante : Niveau de Salaire Annuel						

Source : Gildas Agbon

Au bout du processus d'introduction contrôlée des variables, le modèle retient la variable « niveau du poste occupé » comme seul prédicteur significatif du niveau de salaire ($r=0.425$; $p=0.000$). Le modèle a une valeur R de 0.425 et un R-2 ajusté de 0.172, ce qui indique un pouvoir explicatif moyen ; mais aucun ajout supplémentaire n'est admis pour le modèle.

Ces résultats indiquent que plus le poste occupé à l'entrée est élevé, plus élevé est le niveau de salaire. Les salaires payés aux immigrants seraient donc en fonction de leur niveau de poste, celui-ci probablement lié à leur qualification. Pour le savoir, nous introduisons isolément les variables de qualifications dans l'analyse et voici les résultats.

Tableau 37 : Récapitulatif des modèles de régression sur "Niveau de Salaire" scénario2

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300 ^a	,090	,081	8,2224
a. Prédicteurs : (Constante), Diplôme d'entrée				

Source : Gildas Agbon

Tableau 38 : Coefficients RLM sur "Niveau de salaire" scénario2

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	10,454	3,365		3,107	,002
	Diplôme d'entrée	2,562	,811	,300	3,161	,002
a. Variable dépendante : Niveau de Salaire Annuel						

Source : Gildas Agbon

Le diplôme d'entrée explique jusqu'à hauteur de 30% de la variance du Niveau de salaire. Mais son R-2 est trop faible ($R^2 = 0.09$) pour être retenu dans le même modèle que la catégorie du poste. Nous retenons donc la catégorie du poste comme seule variable du modèle de « NS », mais en tenant compte du fait que le diplôme agit également sur le NS.

Par ailleurs, signalons que des tests supplémentaires ont indiqué l'existence d'un effet modérateur de l'âge d'arrivée au Canada sur cette relation.

Tableau 39 : Effet modérateur de l'Age d'arrivée sur le modèle NS

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	20,665	,786		26,278	,000
	NPEcentré	4,451	,896	,463	4,967	,000
	AGEARcentré	,033	,102	,030	,327	,744
	NPExAGEAR	,231	,116	,186	1,990	,049
a. Variable dépendante : Niveau de Salaire Annuel						

Source : Gildas Agbon

Le terme d'interaction entre le niveau du poste occupé et l'âge à l'arrivée est significatif au seuil de 5% ($p=0.049$). Cela indique que l'âge d'arrivée au Canada a un effet modérateur sur la l'effet du poste occupé et le niveau de salaire du travailleur

immigré. Le signe du coefficient d'interaction est positif ($a=0.231$). Cela signifie que l'effet de l'âge à l'arrivée sur le niveau de salaire s'accroît en même temps que s'accroît l'effet du niveau de poste à l'entrée (NPE) et vice-versa. $NS = b_0 + b_1NPE + b_2(NPE \times AGEAR)$, ou l'effet de l'âge = $0.03 + 0.231NPE$. Cela veut dire que pour les personnes au poste le plus élémentaire, le Niveau de salaire augmente en moyenne par 0.03 points par année d'âge à l'arrivée. Cette interaction signifie peut-être que les personnes les plus âgées sont susceptibles d'occuper les postes les plus élevés, entendu que l'expérience va avec l'âge et le poste avec l'expérience.

5.4.2.2 RLM SUR « TAUX DE PROGRESSION SALARIALE ANNUEL MOYEN » (PS)

Tableau 40 : Récapitulatif des modèles de régression sur "Taux de progression salariale"

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,247 ^a	,061	,041	6,1407
a. Prédicteurs : (Constante), Région d'origine, Nombre d'années d'expérience				

Source : Gildas Agbon

Tableau 41 : Coefficients RLM sur "Taux de progression salariale"

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,181	1,933	5,268	,000
	Nombre d'années d'expérience	-,174	,094	-1,842	,069
	Région d'origine	-1,229	,598	-2,053	,043
a. Variable dépendante : Taux de progression salariale annuel moyen					

Source : Gildas Agbon

En procédant par introduction manuelle contrôlée des variables, nous en sommes arrivés à ce modèle à deux variables, dont l'une (région d'origine) est significative ($p=0.043$), et l'autre (nombre d'années d'expérience) non significative

($p > 0.05$). Le modèle avec prédicteur n'étant ainsi possible qu'avec un coefficient non significatif, et d'ailleurs avec un R-2 très faible (R^2 ajusté = 0.04), nous considérons le modèle non significatif. Par conséquent, le taux de progression salariale annuel moyen (PS) n'est prédit par aucune des variables de l'étude.

5.4.2.3 RLM SUR « INDICE DE MOBILITE INTERNE » (MI)

Tableau 42 : Récapitulatif des modèles de régression sur "Mobilité Interne" scénario1

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,368 ^a	,136	,126	5,2826
a. Prédicteurs : (Constante), Niveau du poste occupé à l'entrée				

Source : Gildas Agbon

Tableau 43 : Coefficients RLM sur MI scénario1

Coefficients ^a								
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	
1	(Constante)	13,684	2,040		6,708	,000	9,631	17,737
	Niveau du poste occupé à l'entrée	-2,341	,623		-3,757	,000	-3,579	-1,103
a. Variable dépendante : Indice de Mobilité Interne								

Source : Gildas Agbon

Afin de contrôler le processus d'introduction des variables et suivre l'amélioration du R2, nous avons privilégié la méthode d'entrée forcée. Ainsi, à chaque reprise, la variable la moins contributive a été manuellement retirée jusqu'à l'obtention du meilleur R2 – ajusté significatif (R^2 ajusté = 0.136 ; $p = 0.000$). La dernière variable explicative significative retenue par le modèle est donc « le niveau du poste occupé » ($a = -2,341$;

$r = -0,368$; $p = 0.000$). Ces résultats indiquent que moins élevé est le poste occupé dans la hiérarchie, plus souvent le travailleur connaît de mobilité interne.

Logiquement, les personnes occupant un poste peu élevé se positionnent à une basse échelle de l'organisation, ce qui signifie qu'ils ont devant eux, plus de paliers à gravir que les personnes occupant des postes de niveau élevé. Le nombre de paliers supérieurs faisant partie des facteurs de détermination de l'indice de progression, pour s'assurer d'éviter une corrélation farfelue, il est important de réévaluer la relation en remplaçant l'indice de mobilité interne par un nouvel indice de mobilité interne sans prise en compte du nombre de paliers disponibles. On obtient alors le modèle ci-dessous.

Tableau 44 : Récapitulatif des modèles de régression de MI scénario2

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,344 ^a	,118	,109	,21509
a. Prédicteurs : (Constante), Niveau du poste occupé à l'entrée				

Source : Gildas Agbon

Tableau 45 : Coefficients RLM sur MI scénario2

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,421	,080				
	Niveau du poste occupé à l'entrée	-,086	,024	-,344	3,512	,001	
a. Variable dépendante : Progression Hiérarchique sans nombre de paliers							

Source : Gildas Agbon

Quoiqu'avec un R-2 ajusté relativement plus faible ($R^2 = 0.109$), le modèle reste significatif et ajusté ($p = 0.001$). Ainsi, le niveau du poste prédit l'indice de Mobilité Interne

à hauteur de $r = -0.344$ et $p = 0.001$. Toutefois, son coefficient a connu une diminution notable ($a = (-0.086) < (-2,341)$). Mais cette différence ne signifie rien de considérable, vu qu'il s'agit d'une variable ordinale.

On constate donc qu'avec ou sans considération du nombre de paliers hiérarchiques supérieurs existant dans l'organisation, le niveau de poste occupé par l'immigré influence ses chances de connaître une promotion. Le coefficient étant négatif, on retient définitivement, que moins élevé est le poste occupé, plus fréquemment l'immigré connaît de Mobilité Interne.

5.4.2.4 RLM SUR « ADEQUATION PROFIL/POSTE » (APP)

Nous excluons à dessein certaines variables de ce modèle. En fait, la variable « APP » a été déterminée à partir de trois variables « niveau de poste », « diplôme » et « nombre d'années d'expérience » sous la formule : $APP = 100 * \text{Niveau de Poste} / (\text{Diplôme} * \text{Nombre d'année d'expérience})$. Il est donc évident – et sans intérêt scientifique – que l'APP soit fonction des facteurs constitutifs de son calcul. L'étude choisit donc d'extraire ces trois variables avant d'estimer le modèle APP. Également, le nombre d'années d'expérience, à son tour, corrèle très fortement positivement avec l'âge, comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau 46 : Corrélation Age/Expérience professionnelle

Corrélations		
		Nombre d'années d'expérience
Age	Corrélation de Pearson	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Source : Gildas Agbon

Par conséquent, l'étude exclut également la variable « âge » du modèle. Les résultats ci-dessous sont obtenus.

Tableau 47 : Récapitulatif des modèles de régression sur APP

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,209 ^a	,044	,034	28,0032
a. Prédicteurs : (Constante), Distance culturelle Québec - Pays d'origine				

Source : Gildas Agbon

Tableau 48 : Coefficients RLM sur APP

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	59,464	10,383		5,727	,000
	Distance culturelle Québec - Pays d'origine	-,447	,210	-,209	- 2,131	,036
a. Variable dépendante : Indice d'adéquation profil/poste						

Source : Gildas Agbon

Pour tester cette relation, nous avons privilégié la méthode d'entrée forcée afin d'avoir un meilleur contrôle du processus et d'améliorer le R² du modèle. Ainsi, à chaque reprise, la variable la moins contributive a été manuellement retirée jusqu'à l'obtention du meilleur R² – ajusté. Le seul prédicteur retenu est donc la distance culturelle ($r = -0.209$; $p = 0.036$). Son coefficient étant négatif, les résultats indiquent que plus faible est la distance culturelle entre le Québec et le pays d'origine du travailleur, plus il a de chance de trouver un emploi en adéquation avec son profil professionnel. Il est néanmoins important de signaler le très faible pouvoir explicatif de ce modèle (R² ajusté = 3.4% ; voir tableau 47).

5.4.2.5 RLM SUR L'INDICATEUR GLOBAL DE SUCCES DE CARRIERE (SC)

Tableau 49 : Coefficients RLM de SC scénario 1

Coefficients ^a										
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF	
1 (Constante)	170,076	19,428		8,754	,000	131,466	208,686			
Nombre d'années d'expérience	-6,320	,738	-,668	-8,562	,000	-7,787	-4,853	,998	1,002	
Niveau du poste occupé à l'entrée	12,376	5,697	,170	2,172	,033	1,055	23,698	,998	1,002	

a. Variable dépendante : Indicateur Global de Succès de Carrière

Source : Gildas Agbon

Le tableau des coefficients ci-dessus (voir tableau 49) indique que le succès de carrière est prédit par la variable « nombre d'années d'expérience » dans le sens inverse ($r = -0.668$; $p = 0.000$). Autrement dit, moins l'immigré possède d'années d'expérience à l'entrée de l'organisation d'accueil, plus il tend à avoir de succès de carrière. Ainsi, on peut dire que chaque année d'expérience de plus correspond jusqu'à **6.3** points de moins au score du succès professionnel. Parallèlement, plus élevé est le niveau de poste occupé, plus élevé est le succès professionnel. Ces résultats semblent cacher le même biais relevé au niveau du modèle APP. En fait, l'APP fait partie de l'indicateur global du succès de carrière, et elle a été calculée à partir de la formule $APP = 100 * \text{Niveau de Poste} / (\text{Diplôme} * \text{Nombre d'année d'expérience})$. Cette formule place le niveau de poste en numérateur et le nombre d'années d'expérience en dénominateur. Cela montre qu'il est évident que le nombre d'années d'expérience détermine l'APP et par ricochet le SC dans le sens négatif (dénominateur) et que le niveau de poste les détermine dans le

sens positif (nominateur). Pour en être sûr, nous réestimons le modèle en considérant un nouvel indicateur du SC sans prise en compte de l'APP. Nous obtenons les résultats ci-après.

Tableau 50 : Coefficients RLM de SC scénario 2 (sans APP)

Coefficients^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	93,054	36,575		2,544 ,013
	Age	,511	,722	,119	,708 ,482
	Distance culturelle Québec - Pays d'origine	-,415	,287	-,170	- 1,445 ,153
	Score Cumulatif Dynamique Relationnelle de l'Organisation	-,609	1,464	-,049	-,416 ,679
	Diplôme d'entrée	5,333	4,089	,158	1,304 ,196
	Nombre d'années d'expérience	-,776	,835	-,159	-,928 ,356
	Niveau du poste occupé à l'entrée	-5,911	4,403	-,161	- 1,343 ,184
	Région d'origine	-1,778	3,741	-,057	-,475 ,636

a. Variable dépendante : Indicateur Global SC sans APP

Source : Gildas via SPSS

D'après les estimations du tableau **50** ci-dessus, aucune variable n'affiche de coefficient significatif par rapport au succès de carrière. Cela n'a pas changé, même en y allant par retrait graduel des variables les moins contributives aux plus contributives. Les résultats du tableau **49** sont donc biaisés ; l'étude en fait fi.

En conclusion, le succès de carrière en tant que construit distinct de ses sous-indicateurs n'est prédit par aucune variable de l'étude. Néanmoins, pris individuellement, le « niveau de salaire » est prédit par le niveau de poste, lui-même prédit par la qualification ; la « mobilité interne » est également prédite par le niveau de poste occupé à l'entrée et « l'Adéquation profil/poste » par la distance culturelle.

L'ensemble de ces conclusions pourraient se schématiser comme suit.

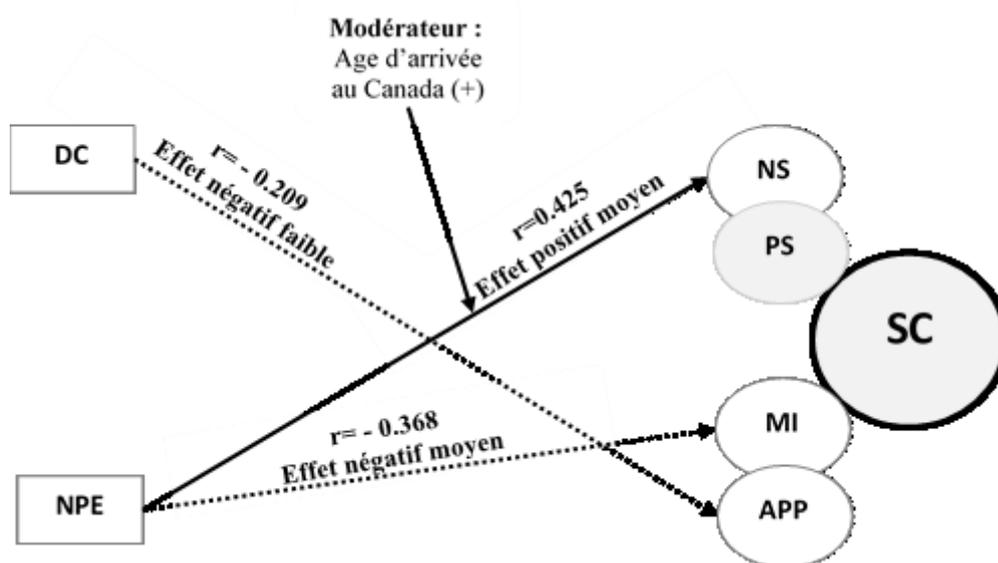


Figure 6 : Résultats des analyses exploratoires sur SC

Source : Gildas Agbon

CONCLUSION

Les résultats de la recherche ont été présentés dans ce chapitre. Ils n'ont subi aucune analyse approfondie ; il s'est agi d'interprétations superficielles et symptomatiques des tendances statistiques observées. Outre les statistiques descriptives traditionnelles, les interprétations ont été présentées en deux étapes clés. La première a été consacrée au test des hypothèses initiales de la recherche. De toutes les hypothèses testées, seules l'hypothèse de la relation entre le QC et la SO a été confirmée. Ainsi, le SC n'a été corrélée avec ni le QC ni le SO. Ces résultats ont subi des tests exploratoires plus poussés au cours de la seconde phase des analyses.

Les analyses exploratoires ont consisté à rechercher successivement pour la SO et le SC, les meilleurs prédicteurs parmi toutes les 8 variables indépendantes (principale et de contrôle) de l'étude. Les modèles ont été présentés avec leurs schématisations respectives. C'est dans le prochain chapitre que ces résultats subiront des analyses approfondies.

CHAPITRE 6 :

ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Ce chapitre comprend deux sections. La première donne un sens approfondi aux résultats statistiques de la recherche (6.1). Il s'agit de la nécessaire prise de distance critique vis-à-vis des propositions statistiques précédentes. La seconde section discute des implications théoriques, managériales et institutionnelles des résultats ainsi que des limites à considérer (6.2).

6.1. ANALYSE APPROFONDIE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La socialisation organisationnelle et le succès de carrière sont les principales variables expliquées de l'étude. La première est considérée comme le niveau intermédiaire et la seconde comme le niveau ultime du succès professionnel de l'immigré. Elles sont toutes les deux prédites par des facteurs différents. Cette partie consiste à transcender les liens statistiques trouvés, pour tenter d'élucider leurs logiques au moyen d'un raisonnement intuitif théoriquement illustré.

6.1.1. ANALYSE DU MODELE DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DE L'IMMIGRE RECENT AU QUEBEC

D'après les résultats des régressions linéaires multiples effectuées sur la socialisation organisationnelle, celle-ci est prédite par la dynamique relationnelle de l'organisation ($r=0.540$; $p=0.000$), le quotient culturel ($r=0.316$; $p=0.000$), la région d'origine ($r=0.246$; $p=0.003$) et la distance culturelle ($r=-0.211$; $p=0.012$). Des tests supplémentaires effectués sur ces variables explicatives n'indiquent l'existence d'aucun effet d'interaction entre elles. Cela revient à souligner l'effet cumulé de ces facteurs sur la SO, c'est-à-dire qu'elles agissent sur elle, sans que l'effet des unes modère celui des autres. Des tests de modération démontrent par ailleurs que ces relations s'établissent

sans considération ni du sexe, ni de l'âge à l'arrivée, ni de la durée de résidence au Canada. Rapportés aux objectifs initiaux de la recherche, ces résultats exigent toutefois une nuance critique, notamment quant à la contribution relativement moyenne du quotient culturel.

6.1.1.1 CONTRIBUTION DU QC AU SUCCES PROFESSIONNEL INTERMEDIAIRE DE L'IMMIGRE

D'après l'une des hypothèses de base de cette recherche, le succès de la socialisation organisationnelle d'un travailleur immigré serait en fonction de son intelligence culturelle. Les tests de corrélation de Pearson ont confirmé cette hypothèse à hauteur d'un coefficient moyen ($r=0.384$). Ces résultats rejoignent ceux de plusieurs recherches antérieures (Jyoti & Kour, 2015, 2017; Lee & Sukoco, 2010; Malik et al., 2013; Malik & Manroop, 2017). La plupart de ces recherches ont démontré une corrélation entre le QC et la performance au travail à travers l'adaptation interculturelle. Ces deux variables correspondent bien à plusieurs dimensions de la SO, à savoir la maîtrise de la tâche, l'intégration relationnelle, la maîtrise des buts et valeurs, etc.

Les tests de corrélation de Spearman ont permis en outre de découvrir que parmi les dimensions du QC, le QC cognitif, le QC motivationnel et le QC comportemental sont celles qui reprennent la même courbe moyenne que le score global de QC, avec une nuance près pour le QC cognitif qui ne corrèle pas avec la dimension « intégration relationnelle » de la SO. Ces résultats paraissent de bon sens, vu que de la connaissance culturelle à un agir comportemental adéquat, il est d'abord besoin d'une suffisante motivation. Cela rejoint d'ailleurs la conception de Thomas et al. (2008) qui mettent un accent particulier sur la dimension « capacité » de l'agir interculturel.

Quant à la faible contribution de la dimension métacognitive sur les dimensions de la SO, elle resouligne l'importance relative des composantes pragmatiques du QC.

En fait, cette dimension ne corrèle pas avec les dimensions « intégration relationnelle » et « maîtrise de la tâche » de la SO. En consolidant ces résultats par le modèle de Thomas et al. (2008), nous comprenons que cette dimension joue un rôle régulateur, sous-jacent et discret, renforçant les autres dimensions sans se constituer elle-même en une dimension entière. C'est donc un élément de cohérence entre les autres dimensions. Même dans le modèle de Ang et al. (2007) où il constitue un facteur à part entière, les auteurs affirment que le QC métacognitif intervient davantage dans la sphère du « jugement » et d'appréciation des événements que dans la sphère de l'action.

Par ailleurs, un modèle de régression linéaire a ensuite exclu le facteur motivationnel au profit des deux autres. Cela opère une certaine bipolarisation des facteurs constitutifs du QC sur la SO autour des facteurs cognitif et comportemental. Notons que ce modèle n'est pas surprenant au regard de certaines recherches (Ang et al., 2007; Hopkins & Brook, 2012). Par exemple le QC cognitif recouvre les compétences linguistiques qui, loin de se limiter à de simples connaissances lexicales, traduisent un véritable vecteur de décodage de mentalités. En s'intéressant aux compétences linguistiques de travailleurs étrangers au Royaume-Uni, Hopkins et Brook (2012)) démontrent que les employés immigrants ayant des difficultés à s'exprimer dans la langue nationale sont plus souvent victimes de mise à l'écart de leurs collègues. Ce constat est d'autant plus digne de mention que les enjeux linguistiques du Québec sont critiques, et que plus qu'une langue, le *français québécois* est le véhicule d'une importante particularité culturelle.

Toutefois, loin d'opérer une sélection exclusive des facteurs au détriment des autres, nous voyons dans ce modèle, une simple synthèse bipolaire des facteurs. La littérature a en effet souvent regroupé d'une part les dimensions métacognitive et cognitive d'un côté et les dimensions motivationnelle et comportementale de l'autre (Voir Earley, Ang, & Tan, 2006). Etant donné le rôle discret du QC métacognitif, on peut

l'inférer à partir du cognitif et inférer le motivationnel à partir du comportemental. On pourrait également ouvrir la perspective selon laquelle le comportemental et le cognitif sont plus faciles à apprécier par les répondants que les aspects métacognitifs et motivationnels. Ces derniers sont en effet plus abstraits et nécessiteraient des tests psychométriques approfondis.

Finalement, il faut remarquer qu'aucune des composantes du QC n'a de relation significative avec la dimension « maîtrise de jeux politiques et de pouvoir » de la SO. Cette dimension semble ressortir de la sphère strictement organisationnelle sans interférence des enjeux culturels. Les compétences politiques en contexte organisationnel seraient donc indépendantes d'une quelconque intelligence culturelle. On peut expliquer cela en s'appuyant sur l'argumentaire de Barker (2017). Pour lui, l'acculturation organisationnelle s'opère de façon sélective selon le contexte organisationnel, de sorte que les gens biculturels seraient capables de jouer un rôle organisationnel culturellement muté, sans pour autant transformer attitudes et comportements. Il y a donc une coupure entre la compétence interculturelle et la compétence des jeux politiques. Nous concluons que la socialisation passe par une espèce d'acculturation de surface, dans le sens où il y a une discontinuité entre la vie professionnelle et la vie privée. Et seules les relations au-delà de cette surface sont susceptibles de créer de véritables liens politiques. Cela soulève d'ailleurs la question de l'effet articulé entre le QC et la dynamique relationnelle de l'organisation (DRO) sur la SO. Pour s'en faire une meilleure idée, évaluons d'abord l'influence du facteur DRO sur la SO.

6.1.1.2 CONTRIBUTION DE LA DRO AU SUCCES PROFESSIONNEL INTERMEDIAIRE DE L'IMMIGRE

Bien plus que le quotient culturel, la dynamique relationnelle de l'organisation prédit fortement la socialisation organisationnelle. La corrélation de Pearson indique

qu'elle explique jusqu'à 58% de la variance de la SO. Non seulement ils confirment notre hypothèse initiale, ces résultats corroborent aussi globalement ceux de Fabre et Roussel (2013) dont le cadre théorique a servi à sa formulation. Un constat parallèle provenant de Barker (2017) illustre le même phénomène. En nuanciant son propos sur les compétences biculturelles en milieu de travail, l'auteur affirme que la mise en œuvre efficace de ces compétences est facilitée par les conditions socio-organisationnelles comme l'ouverture des parties, le respect mutuel et l'autonomie.

Les tests non-paramétriques de Spearman montrent que toutes les dimensions de la DRO (relations leader-membre (LMX), relations équipe-membre (TMX) et support organisationnel perçu (SOP)) trouvent une corrélation au moins moyenne avec l'entièreté des dimensions de la SO. Ces corrélations systématiques font penser que la dynamique relationnelle de l'organisation n'est pas qu'un facteur, mais plutôt une partie intégrante de la socialisation organisationnelle : on se socialise en s'appropriant un nouvel environnement, mais en complicité avec ce même environnement. La seule exception se situe au niveau de la relation leader-membre qui n'a pas de corrélation avec la dimension « maîtrise du langage organisationnel ». On pourrait comprendre que la maîtrise du langage organisationnel résulte davantage de la capacité personnelle et de l'intensité des relations TMX plutôt que les relations avec le supérieur hiérarchique.

Ensuite, une régression linéaire multiple avec les dimensions de la DRO sur la SO ne retient d'ailleurs que ces deux composantes : le support organisationnel perçu (SOP) et les relations équipe-membre (TMX). Il n'est pas étonnant que ces indicateurs soient plus significatifs que le LMX. Cela soutient d'ailleurs une certaine intensité des liens avec le milieu organisationnel. Peu importe les relations avec le supérieur hiérarchique, celles avec le corps social sont plus déterminantes, non seulement en raison d'un effectif plus important, mais aussi parce que l'organisation entière est à l'image de ses membres, comme l'ont pensé Crozier et Friedberg (1977).

Nous pensons d'ailleurs que c'est le TMX qui détermine le SOP ; étant donné que celui-ci relève davantage de l'ordre de la perception des relations vécues. Cependant, certains éléments du SOP, comme la représentativité des minorités ethnoculturelles dans la hiérarchie, sont à prendre en compte en particulier. Des recherches antérieures comme celles de Quirion (2017) et de Barker (2017) mettent l'accent sur cet aspect. Pour ces auteurs, l'intégration réussie d'immigrants suscite émulation et confiance chez les deuxièmes générations. Celles-ci se font une image positive de leur situation et de leur environnement et rentrent ainsi dans le cercle vertueux de l'intégration.

Enfin si tant la DRO que le QC contribuent à la SO, il faut savoir laquelle est plus importante pour l'intégration des immigrants.

6.1.1.3 QUOTIENT CULTUREL OU DYNAMIQUE RELATIONNELLE DE L'ORGANISATION ?

La DRO et le QC pourraient s'équivaloir dans le modèle factoriel du succès professionnel intermédiaire de l'immigré récent.

D'abord, les facteurs de la SO sont hiérarchisés selon leur niveau relatif de contribution au modèle. Ainsi la DRO vient en tête avec un coefficient prédictif de 54% ($r=0.540$), ensuite le QC à hauteur de 32% ($r=0.316$), la région d'origine 25% ($r=0.246$) et la distance culturelle à hauteur de 21% ($r=-0.211$). Ces facteurs agissent de façon indépendante les uns des autres sur la SO, chacun à hauteur de son pouvoir prédictif relatif. Ces résultats confirment que le QC prédit la SO, mais qu'il est renforcé par la DRO, la RO et la DC, sans en être modulé. Par contre, le fait que le pouvoir explicatif de la DRO est supérieur à celui du QC, sans possibilité d'interaction, remet légèrement en doute notre présupposé initial, selon lequel le QC est le facteur principal de la SO, voire

du succès de carrière. Néanmoins en transcendant la signification statistique de ces résultats, nous pouvons tenter une explication alternative critique.

Les quatre facteurs explicatifs du modèle de la SO peuvent être regroupés en deux classes conceptuelles : la dynamique relationnelle de l'organisation (DRO) d'un côté et le QC, la RO et la DC de l'autre. La DRO indique l'atmosphère du comportement organisationnel. Elle a trait tant à l'ambiance des relations entre collègues et gestionnaires qu'aux liens psychologiques entretenus avec l'organisation en tant qu'entité à part. Quant aux variables QC, RO et DC, elles ont en commun de caractériser les ressources culturelles portées par l'immigré. L'immigré porte ces ressources soit par essence (RO et DC : on ne décide pas de sa région de provenance ou d'une distance culturelle) ou par capacité personnelle (QC). La RO et la DC caractérisent donc le positionnement culturel de l'immigré par rapport à la culture québécoise, tandis que le QC définit son niveau de maîtrise de l'interaction interculturelle pour rapprocher ce positionnement initial.

Reconsidérée ainsi, on obtient une équation à deux variables : un facteur organisationnel et un facteur culturel. Nous désignons ce dernier par « Déterminant Culturel : DmtC ». En additionnant ainsi les trois constituants du DmtC, l'on obtiendra un coefficient sensiblement égal à celui de la DRO. Par conséquent, l'on peut conclure que l'élément culturel de la SO est sensiblement égal à l'élément organisationnel. Mais qu'implique concrètement la prise en compte de cet élément culturel dans le modèle de la socialisation organisationnelle, soit du succès professionnel intermédiaire ?

D'après nos résultats, plus le travailleur immigré est *culturellement intelligent* (QC, r+) et moins il y a de distance culturelle entre le Québec et son pays d'origine (DC, r-), mieux il s'intègre dans un milieu organisationnel québécois. La région d'origine n'est pas lisible dans la même grille, tant il s'agit d'une variable nominale. Il serait nécessaire

d'opérer des manipulations statistiques particulières pour identifier dans quel sens géographique vont ces corrélations. Néanmoins, les régions ont été codées de 1 à 5 en considérant la proximité géographique du Québec, Ainsi, cela semble répondre d'une homologie entre région et distance culturelle calculée. Toutefois, il convient de prendre ces résultats avec précaution.

En fait la corrélation trouvée avec la région d'origine pourrait plutôt consolider l'une des hypothèses de discrimination sur la base d'origine nationale défendue par de nombreux auteurs (Bouarbat & Boulet, 2010; Bouarbat & Grenier, 2014; Dioh & Racine, 2017; Malambwe, 2017; Renaud et al., 2003, etc.). Dans le contexte de la socialisation organisationnelle, cette hypothèse reste quand même difficile à tester, car elle se prête à deux significations contradictoires. D'une part elle soutiendrait que les milieux organisationnels discriminent sur la base de critères ethnoculturels, et d'autre part que les origines nationales culturellement distantes constituent en elles-mêmes un frein naturel à la SO. Pour trancher sur cette ambivalence scientifique, nous nous en remettons au coefficient du QC. Ce dernier étant plus fort que les deux autres, nous penchons plus pour les facteurs individuels du déterminant culturel. Le DmtC est donc à considérer comme un facteur discriminant individuel, et non pas comme un critère de discrimination systémique.

Cette proposition est soutenue par un autre constat. La DRO, qui est le facteur le plus contributif du modèle, est elle-même expliquée par le quotient culturel ($r=0.234$). Cela implique qu'il y a dans la dynamique relationnelle de l'organisation une relation *je t'aime, moi non plus* entre l'organisation et l'individu. A ce titre, *mieux Hassan se comporte avec ses collègues Gabriel et Noémie, mieux ces derniers le lui rendent en retour, et plus favorablement s'instaure un climat organisationnel. L'intelligence culturelle de Hassan entretient donc une itération vertueuse avec la dynamique relationnelle de l'organisation, et détermine par-là, la réussite de sa socialisation organisationnelle.*

En conclusion, le déterminant culturel et la dynamique relationnelle de l'organisation sont les deux facteurs déterminants du succès professionnel intermédiaire de travailleur immigré récent (TIR) au Québec. Cette conclusion se visualise comme suit.

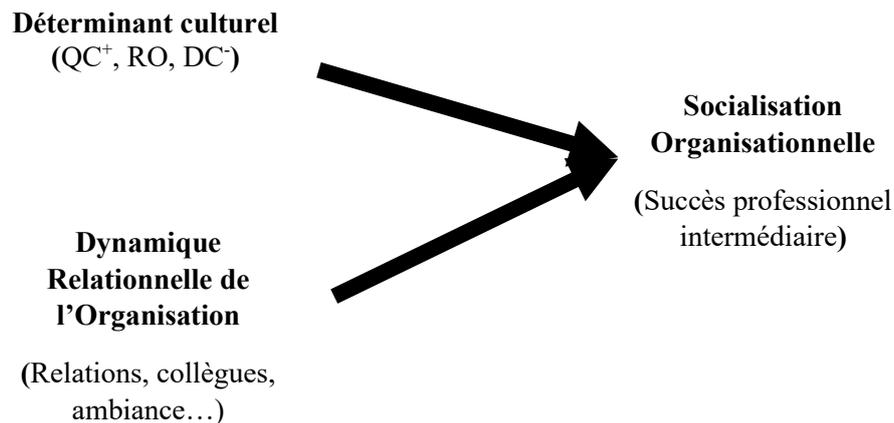


Figure 7 : Modèle de succès professionnel intermédiaire du TIR
Source : Gildas Agbon

Mais qu'en est-il du succès de carrière, soit le succès professionnel ultime ?

6.1.2. ANALYSE DU MODELE DE SUCCES PROFESSIONNEL ULTIME DES EMPLOYES IMMIGRES

L'une des illusions entretenues par cette recherche est de découvrir une relation statistique directe entre le quotient culturel et le succès (SC) de carrière ainsi qu'entre la SO et le SC, de sorte que la SO joue un rôle médiateur entre le QC et le SC. Les résultats statistiques en disposent autrement. Ces liens sont infirmés et la recherche, dans sa phase exploratoire a découvert de nouveaux facteurs, à savoir le niveau de poste occupé et la distance culturelle. Ces facteurs influencent le modèle de succès de carrière différemment selon les sous-domaines considérés. Notons que les seuls sous-domaines influencés sont le niveau de salaire (NS), la mobilité interne (MI) et l'adéquation profil/poste (APP).

6.1.2.1 LE NIVEAU DE SALAIRE DU TRAVAILLEUR IMMIGRE RECENT

Selon les analyses exploratoires effectuées sur les indicateurs du succès de carrière, le niveau de salaire est prédit par le niveau de poste occupé à l'entrée ($r = 0.425$), et ce dernier est lui-même prédit par le diplôme détenu par le travailleur. Le signe positif de ce coefficient indique que plus le poste (et donc le diplôme) est élevé, plus le salaire l'est aussi. Cela semble ressortir d'une logique tout ordinaire de gestion des rétributions en fonction du capital humain. D'ailleurs, cette relation est positivement modérée par l'âge d'arrivée au Canada. Cela indique que les personnes les plus âgées à l'arrivée tendent à gagner plus en revenus d'emploi, probablement en raison de leur capital humain plus important (expérience et qualification acquises avant l'arrivée au Canada).

Ces résultats confirment ceux de Batisse et Zhu (2014) ainsi que ceux de Bonikowska et al. (2015). Ces auteurs avaient trouvé une corrélation positive entre le niveau d'éducation et d'expérience de travail et les revenus d'emploi des immigrants. Evidemment dans une logique ordinaire de gestion des carrières, une différence de positionnement professionnel induit une différence de salaire par le fait d'une différence de responsabilité. Enfin, un élément linguistique pourrait également s'attacher à cette relation. En fait, un niveau d'éducation élevé indique généralement une meilleure maîtrise du français et donc une plus forte employabilité à des postes qualifiés. La logique semble néanmoins différente quant à la mobilité interne

6.1.2.2 LA MOBILITE HIERARCHIQUE DU TRAVAILLEUR IMMIGRE RECENT

Chez les participants à cette étude, la mobilité interne est prédite par le niveau du poste occupé, dans le sens inverse ($r = - 0.368$). Cela indique que moins le poste est élevé en niveau, plus l'immigré a de chance d'obtenir une promotion hiérarchique.

Il faut donc interpréter ces résultats en considérant que l'occupant d'un poste de moindre niveau est logiquement supposé avoir plus de paliers hiérarchiques à gravir, contrairement à l'occupant d'un emploi posté plus haut. Vu ainsi, les décisions de promotion hiérarchique ressortiraient de l'ordre normal de la gestion des carrières. Cette hypothèse est d'autant plus soutenable que le modèle de mobilité interne est resté significatif avec ou sans prise en compte du nombre de paliers hiérarchiques disponibles dans l'organisation. Toutefois, ces résultats pourraient se prêter à une autre interprétation.

En fait, la corrélation négative entre le niveau de poste et les chances de mobilité interne pourrait être symptomatique d'un certain *plafond de verre immigrant*. Ce concept désignerait une situation où la mobilité interne du travailleur immigré évoluerait au ralenti jusqu'à se heurter à la limite des sphères de pouvoir. Mais cette perspective ne conforterait pas nécessairement les hypothèses de discrimination sur critères ethno-raciaux avancées par certains auteurs (Arcand et al., 2009; Evra & Kazemipur, 2019; Gauthier, 2016; Lefebvre, 2009; Renaud et al., 2003; Sigouin, 2017). En fait, la non-significativité des variables « région d'origine » et « distance culturelle » dans le modèle pourrait indiquer l'absence de critères ethnoculturels, infirmant donc l'hypothèse des discriminations. Par conséquent, le plafonnement serait réel mais causé par des facteurs plus systémiques.

Certains de ces facteurs pourraient être d'ordre organisationnel ou managérial (en dehors de paramètres organisationnels testés dans le cadre de cette étude). Les travaux de Janand et Guy-Coquille (2017) font un point intéressant de la littérature sur les freins organisationnels à la mobilité interne (pas que des immigrants). Les premiers concernent la nature de plus en plus spécialisée des contenus de poste. Elle tend à créer des silos, des cloisons imperméables de compétences, freinant la mutualisation des rôles et les transferts. Les seconds concernent la réticence des supérieurs hiérarchiques

à perdre leurs meilleurs collaborateurs, les mobilités pouvant par ailleurs déstructurer l'équilibre organisationnel maintenu par le management des équipes par compétences.

Des freins à la mobilité interne peuvent également exister en dehors de la sphère organisationnelle. En effet, certaines conditions para-organisationnelles indépendantes de la personne peuvent refréner les mobilités internes. Quoique relativement ancienne, l'étude de St-Michel (1996) sur les déterminants de la progression de carrière dans la fonction publique québécoise a fait un retour intéressant sur ces facteurs. L'auteur constatait que les organigrammes étaient de plus en plus aplatis, sûrement comme une mesure de rationalisation, mais aussi comme une mécanique structurelle prônée par les modes de gestion flexible. Il constate également une évolution du niveau général de diplomation qui modifiait la structure des qualifications, produisant un surplus de connaissances difficile à absorber par les organisations.

Pour s'en faire une meilleure idée, l'étude encourage les recherches à l'exploration de ces facteurs dans le cadre strict de la gestion.

6.1.2.3 L'ADEQUATION PROFIL/POSTE DU TRAVAILLEUR IMMIGRE RECENT

Selon les résultats de cette recherche, l'adéquation/poste (APP) est inversement prédite à hauteur de 21% ($r = - 0.209$) par la distance culturelle entre le Québec et le pays d'origine du répondant. En dépit du pouvoir prédictif relativement faible de cette relation, elle suscite quelques questions théoriques.

Le sens négatif du coefficient indique que les répondants provenant des pays les plus culturellement proches du Québec (DC faible), ont plus de chance de se voir proposer un poste d'entrée en adéquation avec leur capital humain. Cette relation fait donc fi de tous les éléments de profil professionnel tels que l'expérience ou la

qualification. Elle est strictement axée sur la proximité, la ressemblance culturelle entre le Québec et le pays d'origine du répondant. L'on peut se positionner à deux angles différents pour comprendre cette relation.

Sous un premier angle, ces résultats indiqueraient que les milieux organisationnels dirigeraient leurs politiques de carrière en fonction de critères ethnoculturels. Mais si c'était le cas, le facteur région d'origine serait significatif, contrairement à ce qui a été observé. Nous sommes donc davantage portés à croire qu'il s'agit là plutôt d'un facteur culturel. Cette hypothèse considérerait qu'une partie du déterminant culturel conditionne une partie du succès de carrière. La distance culturelle entrerait ainsi dans le même moule ontologique que le quotient culturel, dans la mesure où la distance culturelle serait l'ampleur de l'obstacle interculturel, et le QC l'arme dont dispose l'immigré pour faire face à cet obstacle. Par ailleurs, si la distance culturelle détermine l'adéquation profil/poste, cela reviendrait à établir un lien entre la proximité des cultures et les chances de gagner un entretien d'embauche au Québec.

En fait, l'indice d'adéquation profil/poste à l'entrée n'est pas une dynamique, elle est constatée juste dès l'acceptation du poste par le candidat. Le seul acte de gestion qui le précède est donc le recrutement. Cela fait du sens au regard de la nature même de l'activité d'embauche. On sait que les entrevues de sélection sont de véritables terrain de communication non seulement interpersonnelle (Barrier, 1998 : voir Agbon, 2017, p. 29), mais aussi bien interculturelle. Comme nous l'avons vu avec Hall et al. (1990), la culture est le nerf de la communication. Entre un recruteur et un candidat communiquant lors d'une entrevue de sélection, la différence du rapport au contexte, au temps et à l'espace peuvent faire émerger des points subtils d'accord ou de désaccord. Dans ce sens, plus les deux acteurs sont proches culturellement, plus ils tendent à convenir de l'attribution du poste désiré.

En conclusion, les indicateurs de succès de carrière ont été prédits par des variables diverses. Le NS est positivement prédit par le niveau de poste dans une logique de capital humain ; la MI est négativement prédite par le niveau de poste dans une perspective de plafonnement structurel, et l'APP est négativement prédite par la distance culturelle dans le sens où la proximité des cultures entre un recruteur et un candidat immigré faciliterait l'obtention d'un poste en adéquation à son profil. Quant à la progression du salaire, ainsi qu'à l'indicateur global du succès de carrière, ils n'ont trouvé aucune corrélation parmi les variables explorées.

Mis ensemble avec le modèle de socialisation organisationnelle, toutes les conclusions de la recherche se schématisent comme suit.

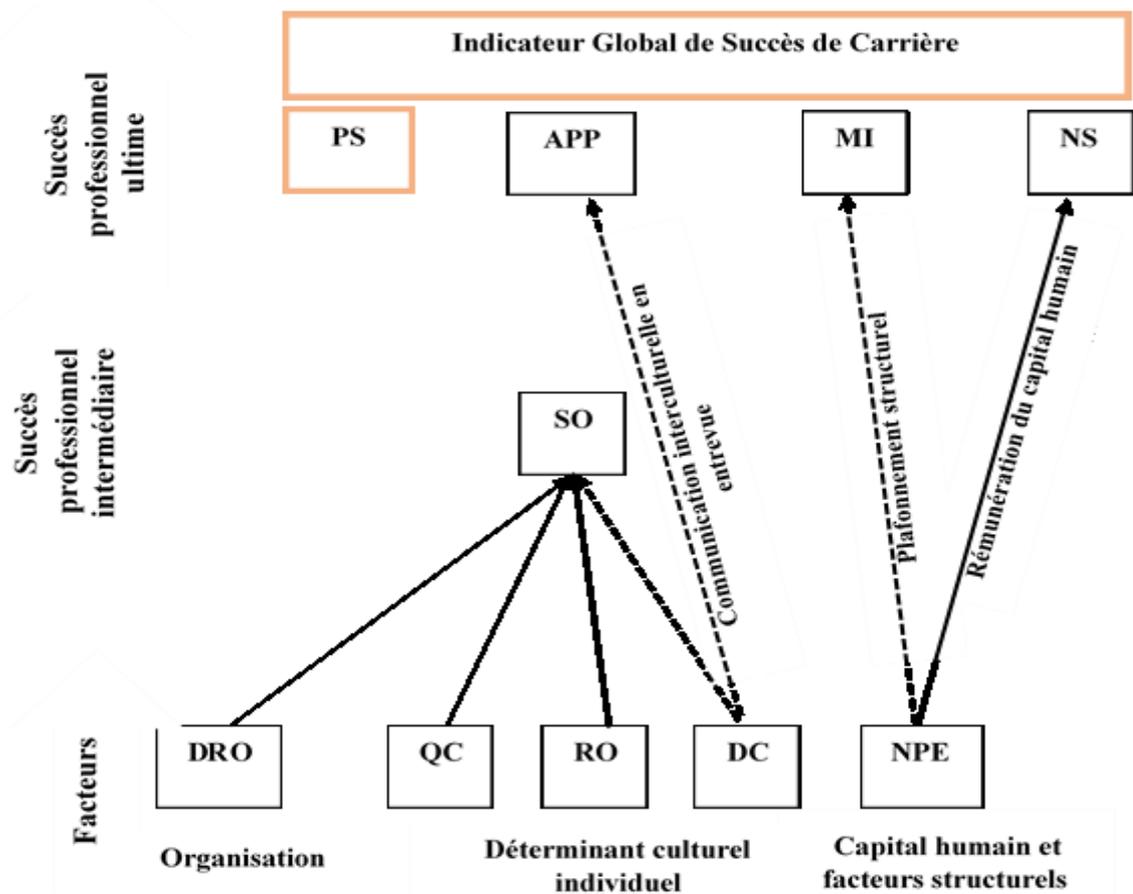


Figure 8 : Modèle intégré de succès professionnel de l'immigré récent
Source : Gildas Agbon

6.1.2.4 QU'EN EST-IL DE LA PS ET DE L'INDICATEUR GLOBAL SC ?

Comme on le visualise sur le modèle de la figure 8, l'indice de progression salariale (PS) et l'indicateur global du succès de carrière (SC) ne sont expliqués ni par le déterminant culturel (QC, RO, DC), ni par la dynamique relationnelle de l'organisation, ni par les facteurs de capital humain, et ni même par le succès professionnel intermédiaire, c'est-à-dire la socialisation organisationnelle. Ces résultats constituent une forte négation vis-à-vis du cadre conceptuel de cette recherche. Ils revêtent deux significations majeures.

Premièrement, l'on comprend que le quotient culturel de l'immigré n'impacte qu'un niveau intermédiaire de son succès professionnel (SO). Il ne détermine pas le succès professionnel ultime (SC). Également, les variables individuelles ont tendance à être plus bénéfiques pour l'organisation que pour l'individu, dans le sens où elles améliorent l'indice de socialisation organisationnelle, ce qui est au profit de l'organisation. En devenant membre actif et productif du système organisationnel, l'immigré devient *rentable* pour l'entreprise qui réalise dès lors des gains de coopération et de diversité. Mais cette réussite intermédiaire n'impacte pas le succès professionnel de l'immigré.

Deuxièmement, on constate que les indicateurs de succès de carrière (SC) qui connaissent d'évolution en fonction de variables individuelles sont ceux matérialisant un état, et non un progrès. C'est le cas de l'APP et du NS. Sur ces indicateurs, le mérite personnel semble avoir un impact. Ainsi, un capital humain élevé favorisera des niveaux de salaires élevés, et une faible distance culturelle (sous-entendu bonne communication interculturelle à l'entrevue de sélection) favorise l'obtention d'un poste en adéquation avec son profil.

En revanche, les indicateurs exprimant un certain progrès, notamment la mobilité interne et la progression de salaire, semblent ressortir d'une logique autre que celle du capital individuel. Ainsi, la MI semble dépendre des conditions structurelles comme le plafonnement hiérarchique ou l'aplatissement généralisé des organigrammes (St-Michel, 1996). La progression salariale, quant à elle, n'est expliquée par aucune variable de notre plan conceptuel. C'est pareil pour l'indicateur global du succès de carrière, chose normale car la MI et la PS sont ses sous-indicateurs les plus importants.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que le succès de carrière de l'immigré récent dépendrait plus de facteurs de système que de ses caractéristiques individuelles. Ce constat rejoint celui de Reitz (2007). L'auteur affirme que les corrélations statistiques entre le succès professionnel de l'immigré et ses caractéristiques individuelles ne sont que partielles depuis les cohortes de 1980. Mais le cadre conceptuel relativement limité de notre étude ne permet d'en attester avec précision. Des études ultérieures pourraient contrôler un plus large spectre de variables, tant micro, méso que macroéconomiques de gestion.

Enfin, la section suivante discute des implications et des limites de ces résultats.

6.2. IMPLICATIONS ET LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude a quelques implications théoriques mais aussi managériales et institutionnelles.

6.2.1. LES IMPLICATIONS THEORIQUES

L'étude du succès professionnel en lien avec les déterminants culturels des immigrés porte un petit projet d'innovation théorique. Son originalité réside dans

l'ouverture d'une perspective d'individualisation des trajectoires de carrière immigrantes, par la mise en exergue de variables personnelles. Nous voyons cette perspective d'autant plus novatrice qu'elle opère un léger décalage par rapport aux recherches antérieures sur le même sujet. Ces dernières, souvent inscrites dans l'univers des sciences sociales et économiques, soutiennent davantage des hypothèses d'ordre institutionnel et systémique au détriment d'individualités pourtant déterminantes. Les perspectives gestionnaires d'individualisation de la GRH trouvent ainsi un prolongement conceptuel dans le management interculturel.

Au plan du management interculturel, la particularité apportée est l'application du concept d'intelligence culturelle à une population immigrante. Cela fait une différence avec la traditionnelle cible des expatriés (Jyoti & Kour, 2015, 2017; Lee & Sukoco, 2010). En fait, les expatriés sont des travailleurs (immigrés ou non) envoyés en mission pour une représentation à l'étranger. Quoiqu'ils subissent tout autant un changement d'environnement culturel, on s'entend que leurs défis quotidiens diffèrent de ceux des personnes immigrantes, lesquelles ont des défis plus systématiques d'intégration dans leur pays d'accueil. Il faut noter que les études de Malik et al. (2013) et de Malik et Manroop (2017) ont porté sur des cibles immigrantes, mais non seulement il s'agit là d'études conceptuelles, mais aussi, le plan conceptuel s'est arrêté au niveau intermédiaire du succès professionnel.

Au regard des résultats de la recherche, l'on s'aperçoit que l'intelligence culturelle influence certes la socialisation organisationnelle, mais davantage quand elle s'associe à d'autres déterminants culturels comme la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil, ainsi qu'à des conditions organisationnelles favorables. Toutefois, l'effet des variables individuelles sur le succès de carrière des immigrés reste, quant à lui, encore ambigu, laissant des pistes à explorer par des recherches futures.

6.2.2. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES

D'après les résultats de cette recherche, une socialisation organisationnelle réussie passe à la fois par la dynamique relationnelle de l'organisation et les déterminants culturels de l'immigré. L'intégration fonctionnelle et relationnelle de l'immigré serait donc une responsabilité partagée entre lui et son organisation d'accueil.

6.2.2.1 SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE OU SUCCES PROFESSIONNEL INTERMEDIAIRE : UNE RESPONSABILITE PARTAGEE

Les résultats de cette recherche montrent que la réussite professionnelle intermédiaire, soit la socialisation organisationnelle de l'immigré, est une responsabilité partagée entre lui et son organisation d'accueil. Les deux parties sont donc amenées à négocier un espace de compromis pour amoindrir les effets du choc culturel.

Il est de la responsabilité de l'immigré de considérer les déterminants culturels – notamment l'intelligence culturelle – comme une compétence au même titre que ses compétences opérationnelles. Développer cette compétence, c'est investir dans son propre capital pour jouer efficacement sur les marchés internes de l'organisation. Toutefois, d'un point de vue managérial, la responsabilité de l'immigré, quoiqu'étant déterminante, ne vaudra point autant que celle de l'organisation.

La responsabilité de l'organisation consisterait à coordonner un système organisationnel axé sur la diversité. L'approche que nous proposons consiste à une prise en compte systématique des différences culturelles dans la conception des axes principaux de direction : planifier, organiser, contrôler, diriger, etc. Car les attitudes face aux différentes fonctions de l'entreprise diffèrent d'une logique culturelle à l'autre. Par exemple, alors que les Nord-américains privilégieront des process fortement standardisés et une subdivision avancée des tâches, les latins préféreront une

organisation souple et les relations interpersonnelles (Meier, 2013). Un pilotage efficace de la diversité dans l'organisation est dès lors indispensable.

6.2.2.2 LES PILIERS DU PILOTAGE DE LA DIVERSITE CULTURELLE DANS L'ORGANISATION

La mise en œuvre des politiques de diversité peut se baser sur des dispositifs formels ou implicites (Lambert, 2016). Les dispositifs formels passent par des normes et mesures coercitives visant à prescrire ou condamner des actes contraires à la vision multiculturelle de l'organisation. Ils peuvent parfois passer par des mécanismes de coordination comme la standardisation des processus ou des idéologies (Mintzberg, 2003) afin d'exercer sur l'étranger une sorte d'acculturation forcée.

Quant aux mesures implicites, elles sont pour la plupart fondées sur les comportements de leadership qui encouragent et mobilisent le corps social à la cause multiculturelle. Nous pouvons ranger dans ce corpus de pratiques, la promotion de la représentativité des minorités dans la hiérarchie de l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, cela accroît l'optimisme de l'immigré récent quant à la possibilité d'avancer. Ce critère fait d'ailleurs partie des items constitutifs de la dimension Support Organisationnel Perçu de la DRO. Il faciliterait d'ailleurs la mise en place des dispositifs de mentorat pour le développement des capacités interculturelles au sein de l'entreprise.

6.2.2.3 LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES INTERCULTURELLES

Enfin, sur le plan du développement organisationnel, l'entreprise peut s'appuyer sur le pilier de la formation pour accroître une dynamique relationnelle de l'organisation favorable à la diversité. Il peut s'agir soit d'une formation cyclique sur l'interculturel, soit de programmes permanents de mentorat.

La formation à l'interculturel favorise l'augmentation de la tolérance des différences. D'après Chevrier (2003), les concepts de Hall et al. (rapport au temps, à l'espace et au contexte) ainsi que ceux des dimensions de Geert Hofstede ont prouvé leur efficacité dans les programmes de renforcement des capacités interculturelles. Dans le contexte des immigrés, ces formations serviront surtout à permettre le développement du cognitif culturel. La maîtrise de ces notions sensibilise à l'ampleur des distances culturelles, et à en amortir les effets de choc. Il serait important de confier ces projets à des individus multiculturels.

Quant aux dispositifs permanents de mentorat, ils favorisent l'exposition de l'employé immigré à des modèles de comportement, pour accélérer son acculturation et, partant, sa socialisation organisationnelle. L'efficacité de cette approche a été prouvée par Black et Mendenhall (1991). L'idée est d'identifier une figure représentant pour l'immigré, un modèle des conduites locales. Cela accélère l'apprentissage, et son efficacité est en fonction du temps et de l'intensité de l'exposition.

Au demeurant, notons que la majorité des mesures proposées ci-dessus concernent la socialisation organisationnelle. Quant aux indicateurs du succès de carrière, ils sont expliqués par des facteurs extérieurs au contexte managérial. Ces facteurs sont liés, soit au capital humain et culturel de l'immigré, soit à des effets structurels. Ces aspects méritent donc des solutions plus institutionnelles.

6.2.3. LES IMPLICATIONS INSTITUTIONNELLES

L'étude du lien entre l'intelligence culturelle et le succès professionnel des immigrés récents trouve une certaine légitimité dans le contexte actuel de réformation du système d'immigration québécois. La vision que semble imprimer le Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) est celle d'une immigration

économique davantage axée sur la qualification professionnelle mais aussi et surtout sur le capital culturel des immigrants. A cet effet, il faut souligner l'introduction récente de critères linguistiques et plus récemment de connaissance des valeurs québécoises pour la sélection des immigrants permanents. En effet, dès le 1^{er} janvier 2020, l'apprentissage des « valeurs démocratiques et des valeurs québécoises exprimées par la Charte des droits et libertés de la personne » devient une condition transversale pour l'ensemble des programmes d'immigration économique au Québec¹.

On se rend compte d'un certain développement progressif de la dimension qualitative des politiques d'immigration. Les diverses évolutions instrumentales observées depuis le début du mandat de l'actuel gouvernement en témoignent dans une certaine mesure. La logique consiste à intégrer dans les instruments de sélection, des critères de mieux en mieux arrimée aux défis de l'intégration sociale et professionnelle des nouveaux arrivants. Ces orientations reçoivent évidemment la critique d'être trop instrumentales, simplistes et peu humanistes parce qu'elles opéreraient une certaine révision à la baisse des tendances quantitatives anciennes. Notre propos n'a point d'opinion à cet égard.

Quant à la question du succès ultime, certes nos données n'ont pas permis d'établir des liens clairs entre les déterminants culturels individuels et l'indice global de succès de carrière, mais elles ne corroborent non plus les classiques hypothèses de discrimination. Néanmoins, d'après les corrélations dimensionnelles obtenues avec certains indicateurs du succès de carrière, des solutions institutionnelles peuvent être envisagées. Par exemple, l'étude a postulé l'existence d'un lien entre la distance culturelle et les chances de faire bonne impression en entrevue de recrutement. Un des appuis institutionnels envisageables dans ce cas serait à l'endroit des organismes

¹ <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/travailleurs-permanents/index.html>

communautaires en charge de l'intégration des nouveaux arrivants. Ces organismes offrent certes des services de recherche d'emplois tels que l'élaboration de CV et de lettres de motivation, simulations d'entrevue, etc. (Bamba & Morin, 2014), mais ces services pourraient être enrichis par des modules en communication interculturelle.

Evidemment, toutes ces implications devraient tenir compte des limites de cette recherche.

6.2.4. LIMITES DE L'ETUDE

Nous avons essayé d'appliquer au mieux la démarche scientifique adaptée à l'objet étudié ; il n'en demeure pas moins que cette étude comporte quelques limites. Elles concernent tant le cadre conceptuel et méthodologique que l'interprétation des résultats obtenus.

Au plan conceptuel, la limite majeure à noter concerne la construction des variables de l'étude. Certes la majorité des variables a été construite sur la base de concepts et théories issues d'une littérature sérieuse, mais l'opérationnalisation de certaines d'entre elles a requis des manipulations fondées sur le gros bon sens et l'arbitrage du chercheur. Leur validité reste donc à éprouver. Il en est ainsi pour les indicateurs de succès de carrière, tels que l'adéquation profil/poste ; la mobilité interne et pour l'indice global de succès de carrière. Ces indicateurs ont été calculés à partir des paramètres conceptuels qui les définissent.

Un biais similaire peut être signalé quant à l'opérationnalisation de la variable « distance culturelle ». En fait la formule de détermination de la DC proposée par Grange (1997) est bien valide, mais dans son application, nous avons écarté la 5^{ème} dimension ajoutée à la grille d'Hofstede, l'orientation court/long terme. Cette dimension constituant

un ajout aux 4 initiales, il ne fait pas partie des citations disponibles dans la littérature qui nous a été accessible. Une mise à jour de cette dimension dans notre échelle pourrait légèrement faire varier les données.

Au plan méthodologique, la principale limite se rapporte à la taille de l'échantillon. Dans l'impossibilité d'estimer la taille de la population cible en raison de critères d'inclusion très spécifiques, l'étude a été réalisée à base d'un échantillon raisonné. Également, vu le nombre important des variables explicatives introduites dans les modèles de régression linéaire, un effectif de **103** participants respecte à peine un ratio de 15 observations/variable recommandé par certains auteurs (Gavard-Perret et al., 2012). Cette limite d'échantillonnage impacte nécessairement la significativité des résultats. Par exemple, avec un échantillon de petite taille, les corrélations de modérateurs peuvent erronément être ou non significatives (voir www.statistics-help-for-students.com). Il est donc recommandable que les études futures s'appuient sur un échantillon plus important.

Un autre biais méthodologique pourrait être associé aux échelles utilisées. Un risque de non-fiabilité est associé surtout à l'échelle du quotient culturel adaptée de Ang et al. (2007). Non seulement elle a été critiquée par certains chercheurs en raison de son caractère auto-rapporté (fort risque de biais de désirabilité sociale) et de quelques erreurs de conceptualisation (Alon et al., 2016; Velez-Calle et al., 2018), elle a subi une profonde adaptation au contexte spécifique de l'étude. De 20 items, l'échelle initiale a été réduite à 10. L'une des conséquences de cette adaptation est que certaines dimensions ne comportent qu'une seule question ; c'est le cas de la dimension métacognitive. Dans ces conditions, il n'y a pas de variabilité des éléments d'appréciation. C'est relativement insuffisant non seulement pour construire la variable, mais aussi pour en assurer la fiabilité. Nous recommandons que les recherches futures testent le QC à base de l'échelle complète.

Également, l'évaluation du QC métacognitif, en raison de son caractère abstrait et *inconscient* pourrait comporter des erreurs aléatoires et systématiques, notamment des biais d'auto-appréciation. Ce risque est moindre au niveau des composantes cognitive et comportementale ayant des référents moins abstraits.

Enfin, les résultats de cette recherche doivent être pris avec précaution. Il a été difficile d'interpréter certaines corrélations en raison de leur apparence paradoxale. On peut attribuer cette difficulté à un échantillon faible, mais aussi également à un plan conceptuel limité. Il semble que la liste de variables de contrôle soit insuffisante pour une exploratoire complète du phénomène de succès professionnel des immigrants au Québec. Les facteurs explicatifs trouvés n'ont généralement que de faibles pouvoirs prédictifs et les relations parfois invraisemblables. Des facteurs exogènes suffisants pourraient permettre d'identifier des relations statistiques plus probables. Mais au risque de devoir manipuler un nombre incontrôlable de variables, une alternative possible serait d'adjoindre le cadre quantitatif à une méthodologie qualitative. Dans une interaction discursive avec les immigrants, le sens réel de ces relations émergerait plus explicitement. Notons néanmoins que ces diverses difficultés d'interprétation ne concernent que la variable SC. Le modèle de la SO semble en être exempt.

CONCLUSION GENERALE

La réussite professionnelle des immigrants est à la frontière entre la question sociale de l'immigration et la gestion de la diversité culturelle dans les organisations. La question a été de savoir si l'intelligence culturelle de l'immigré récent prédit son succès professionnel, et quels sont les paramètres organisationnels qui influencent cette relation. Différentes théories ont été mobilisées et combinées pour asseoir le cadre théorique de la recherche : tant des théories sur la culture, l'intelligence culturelle, que sur la socialisation et la dynamique relationnelles des organisations, ainsi que sur le concept de succès de carrière.

Des données quantitatives recueillies auprès d'un échantillon de **103** personnes ont été analysées grâce à des tests de corrélation et de régression linéaire. Les résultats interprétés et examinés par un raisonnement théorique, font ressortir que la socialisation organisationnelle d'un immigré récent est en fonction de ses déterminants culturels (QC, RO, DC) et de la qualité de la dynamique relationnelle de l'organisation dans laquelle il évolue. Autrement dit, la socialisation organisationnelle de l'immigré est accrue lorsque la dynamique relationnelle de l'organisation lui est favorable (relations avec les collègues, et perception de soutien organisationnel), que son quotient culturel est élevé (notamment sur les dimensions cognitive et comportementale), et qu'il vient d'un pays à faible distance culturelle par rapport au Québec, et ce peu importe son sexe, son âge d'arrivée au Canada et son ancienneté de résidence.

Par contre, quant au succès de carrière, ses facteurs réels pourraient se retrouver dans un univers différent de variables. Certes NS est prédit par le capital humain, la MI par des effets de structure et l'APP par la distance culturelle, mais la progression des salaires ainsi que l'indice global de succès de carrière restent non expliqués par notre cadre conceptuel. Au vu de ces résultats, une logique réfutationniste

voudrait que nous laissions valoir les hypothèses anciennes : notamment celles macro (discrimination systémique) ou méso (relations sociales et réseaux). Des recherches ultérieures pourraient exploiter ou améliorer notre cadre conceptuel et méthodologique afin de mieux explorer ces hypothèses dans un contexte purement organisationnel.

Enfin, des recommandations ont été formulées à l'endroit des organisations et des institutions publiques impliquées dans les processus de sélection et d'insertion des immigrants sur le marché du travail québécois.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abraham, J. (2003). Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail. *GESTION 2000*, (4), 33-52.
- Agbon, G. (2017). *Le recrutement externalisé : analyse des pratiques de cinq cabinets de conseil en GRH au Bénin*. (Mémoire de master). Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, UAC, Abomey-Calavi, Bénin.
- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J., & Taras, V. (2016). The development and validation of the Business Cultural Intelligence Quotient. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 78-100. doi: 10.1108/ccsm-10-2015-0138
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Arcand, S., Lenoir-Achdjian, A., & Helly, D. (2009). Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux: le cas de Maghrébins à Montréal et Sherbrooke. *The Canadian Journal of Sociology / Cahiers canadiens de sociologie*, 34(2), 373-402.
- Bach Ouerdian, E., Malek, A., & Dali, N. (2018). L'effet du mentorat sur la réussite de carrière : quelles différences entre hommes et femmes ? *Relations Industrielles*, 73(1), 117-145.
- Bamba, M., & Morin, R. (2014). Organismes communautaires en employabilité et nouveaux immigrants à Montréal : quel est l'apport des services offerts ? *Diversité urbaine*, 14(1). doi: 10.7202/1027814ar
- Barker, G. G. (2017). Acculturation and bicultural integration in organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 281-304. doi: 10.1177/1470595817712741
- Batisse, C., & Zhu, N. (2014). Les immigrants sur le marché du travail canadien : double peine pour les non-Occidentaux ? *Diversité urbaine*, 14(2). doi: 10.7202/1035428ar
- Beaublanc, R. (2019). *Perception des étudiants étrangers devenus immigrants à l'égard de leur trajectoire d'intégration professionnelle dans la ville de Québec*. (Mémoire de Maîtrise). Université Laval, Québec, Canada.
- Béji, K., & Pellerin, A. (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Relations industrielles*, 65(4). doi: 10.7202/045586ar
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 225-247.

- Blaser, C. (2010). Impact dans la performance économique des migrants au Québec. *Hommes & migrations*, (1288), 22-35. doi: 10.4000/hommesmigrations.849
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Ed. d'organisation.
- Bonikowska, A., Hou, F., & Picot, G. (2015). *Quelles caractéristiques du capital humain prédisent le mieux les gains des immigrants de la composante économique?:* Statistiques Canada = Statistics Canada.
- Boudarbat, B., & Boulet, M. (2010). *Immigration au Québec : Politiques et intégration au marché du travail*. Montréal, Canada: CIRANO.
- Boudarbat, B., & Ebrahimi, P. (2016). L'intégration économique des jeunes issus de l'immigration au Québec et au Canada. *Cahiers québécois de démographie*, 45(2). doi: 10.7202/1040392ar
- Boudarbat, B., & Grenier, G. (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Bourassa-Dansereau, C. (2010). *Le rôle de l'apprentissage de la langue française dans le processus d'intégration des immigrants à la société québécoise*. (Mémoire de Maîtrise). Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada.
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ). *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284. doi: 10.1177/1470595815606741
- Cardu, H. (2008). Construction identitaire professionnelle et interaction en contexte de transition culturelle : l'étude d'un cas. *Connexions*, (1), 171-180.
- Chao, G. T., O'leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730-743.
- Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Claude, L.-S. (2014). *Anthropologie structurale II*. Plon.
- Cousineau, J.-M., & Boudarbat, B. (2009). La situation économique des immigrants au Québec. *Relations industrielles*, 64(2). doi: 10.7202/037919ar
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Demorgon, J., Lipiansky, E. M., & Carpentier, M.-N. (1999). *Guide de l'interculturel en formation*. FeniXX.
- Dioh, M.-L., & Racine, M. (2017). Insertion professionnelle des immigrants qualifiés en technologies de l'information à Québec : À l'encontre des mythes, témoignages d'immigrants. *Relations industrielles*, 72(4), 763-784.

- Do Thanh, M.-N. D. (2014). *Différences culturelles au travail: impact sur l'intégration et la santé des travailleurs étrangers*. (Thèse de doctorat). Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Dulude, C. (2008). *L'influence de la culture nationale québécoise en entreprise: expériences de migrants*. (Doctorat). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Canada.
- Dupriez, P. (2000). *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles: DeBoeck Université.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J.-S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.
- Eid, P. (2012). Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination. *Recherches sociographiques*, 53(2). doi: 10.7202/1012407ar
- Evra, R., & Kazemipur, A. (2019). *Rôle du capital social et des caractéristiques ethnoculturelles dans le revenu d'emploi des immigrants au fil du temps*. Statistiques Canada.
- Evra, R., & Prokopenko, E. (2018). *Base de données longitudinales sur l'immigration (BDIM): rapport technique, 2016*. Statistique Canada = Statistics Canada.
- Ezéchiél, A. N. M. (2006). *Les stratégies individuelles d'intégration des immigrants Guinéens, Maliens et Sénégalais au Québec*. (Mémoire de Maîtrise). Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada.
- Fabre, C., & Roussel, P. (2013). L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation organisationnelle des jeunes diplômés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1). doi: 10.3917/grhu.087.0003
- Fang, M. L., & Goldner, E. M. (2011). Transitioning into the Canadian workplace: challenges of immigrants and its effect on mental health. *Canadian Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1), 93-102.
- Frank, K., & Hou, F. (2017). *Surqualification et satisfaction à l'égard de la vie chez les travailleurs immigrants et non immigrants au Canada*. Canada D. d. é. analytiques.
- Garreau, L., & Perrot, S. (2012). *Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking*. Communication présentée au AIMS, Lille, France.
- Gauthier, C.-A. (2016). Obstacles to socioeconomic integration of highly-skilled immigrant women. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 17-30. doi: 10.1108/edi-03-2014-0022
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, David, Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse (Vol. 2)*. Pearson.

- Giori, P. (2018). Quebeckers and Québécois. Evolution and changes in identity and national habitus in Quebec (1960–2016). *National Identities*, 21(3), 267-285. doi: 10.1080/14608944.2018.1425292
- Grange, J.-M. (1997). *Profession : cadre international : tirer profit des différences culturelles dans les négociations*. Eds Organisation.
- Grenier, S. (2009). *L'emploi et la citoyenneté : une fragile alliance Etude du lien entre l'emploi et la citoyenneté*. (Thèse de doctorat). Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Guénette, D. (2001). *Guénette, D. (2001). L'impact de la distance culturelle sur l'adaptation des expatriés canadiens dans un contexte international*. (Mémoire). Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 4(4). doi: 10.3917/rimhe.004.0057
- Guerrero, S., & Kopel, S. (2003). Les attitudes des agents de l'Etat à l'égard de la carrière: le rôle des pratiques de gestion *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; , 48, 39.
- Hall, E. T., Jacquemot, E., & Hall, M. R. (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales (Allemagne, Etats-Unis, France)*. Paris: Le Seuil.
- Hamilton, L., & Philip, W. (2015). *The international business environment*. Oxford University Press.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hofstede, G., Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. France: Pearson Education.
- Hopkins, B., & Brook, P. (2012). Inclusion of a diverse workforce in the UK: the case of the EU expansion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(4), 379-390. doi: 10.1108/02610151211223058
- Janand, A., & Fourboul, C. V. (2015). Mobilité interne : ce sera avec les motivations intrinsèques! @ *GRH*, (1), 11-45.
- Janand, A., & Guy-Coquille, M. (2017). Mobilité interne : la fin d'un modèle ? *Revue internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 23(55), 61-85.
- Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(2), 236-258. doi: 10.1108/ccm-04-2013-0072
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Cultural intelligence and job performance : An empirical investigation of moderating and mediating variables. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 305-326. doi: 10.1177/1470595817718001

- Kpehounsi, J. S. (2015). *Optimisation du rendement du personnel ouvrier des ateliers d'ATC-IB*. (Mémoire de Master). Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, Abomey-Calavi, Bénin.
- Laaroussi, M. V. (2005). L'immigration en dehors des métropoles: Vers une relecture des concepts interculturels. *Canadian Ethnic Studies*, 37(3), 97-113.
- Lambert, J. (2016). Cultural diversity as a mechanism for innovation: Workplace diversity and the absorptive capacity framework. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 68.
- Larose, M. (2011). *Les différences dans les modes d'adoption du changement organisationnel entre groupes de travail d'ethnies différentes : étude comparative entre les cultures chinoise, marocaine, française et québécoise*. (Mémoire de Maîtrise). Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, Canada.
- Lee, L.-Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963-981. doi: 10.1080/09585191003783397
- Lefebvre, M. L. (2009). Des enseignantes-immigrantes nous ont dit... *Canadian Woman Studies*, 27(2/3), 93.
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2003). Le plafonnement de carrière: Étude dans une municipalité au Québec. *RELATIONS INDUSTRIELLES*, 58(2), 287-313.
- M. Abu Elanain, H. (2014). Leader-member exchange and intent to turnover. *Management Research Review*, 37(2), 110-129. doi: 10.1108/mrr-09-2012-0197
- Mach, M., & Baruch, Y. (2015). Team performance in cross cultural project teams. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(3), 464-486. doi: 10.1108/ccm-10-2014-0114
- Magakian, J.-L., & Barmeyer, C. (2003). *50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines*. Editions Bréal.
- Malambwe, J.-M. K. (2011). *La Participation des immigrants au marché du travail au Québec en 2010*. Montréal, Canada: Institut de la Statistique du Québec.
- Malambwe, J.-M. K. (2017). Les immigrants du Québec: participation au marché du travail et qualité de l'emploi. *Canadian Ethnic Studies*, 49(2), 33-52.
- Malik, A., Cooper-Thomas, H. D., & Zikic, J. (2013). The neglected role of cultural intelligence in recent immigrant newcomers' socialization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 195-213. doi: 10.1177/1470595813507245
- Malik, A., & Manroop, L. (2017). Recent immigrant newcomers' socialization in the workplace. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(5), 382-400. doi: 10.1108/edi-11-2016-0083
- Martin, L. (2007). *Immigration, origines nationales et marché du travail : la présence en emploi des immigrants de la catégorie des travailleurs sélectionnés*. (Mémoire de Maîtrise). Université de Montréal, Montréal, Canada.

- McCullough, M. (2013). WHY DIVERSITY? Dans *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. (Vol. 18, p. 35): Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Meier, O. (2013). *Management interculturel: stratégie, organisation, performance*. Paris: Dunod.
- Minkov, M., Bond, M. H., & Blagoev, V. (2015). Do different national samples yield similar dimensions of national culture? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(2), 259-277. doi: 10.1108/ccm-06-2014-0065
- Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*. E. Editions Eyrolles.
- Morin, S. (2015). *Le rôle des ordres professionnels dans l'intégration des immigrants qualifiés à travers le processus de reconnaissance des acquis et des compétences : Les cas de l'Ordre des ingénieurs et du Collège des médecins du Québec*. (Mémoire de Maîtrise). Université Laval, Québec, Canada.
- Noah, C. (2017). Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public camerounais : rôle du soutien organisationnel perçu. *Revue de gestion des ressources humaines*, 104(2), 23-34.
- Notais, A. (2010). *Mobilité interne et socialisation organisationnelle: Apprentissage et identité en question*. Communication présentée au XXIe Congrès AGRH.
- Notais, A., & Perret, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. *Revue française de gestion*, 38(226), 121-135. doi: 10.3166/rfg.226.121-135
- Ongodo, M. F. (2006). Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie. *Revue française de gestion*, (8), 65-84.
- Pesqueux, Y. (2017). La culture nationale en sciences de gestion. *Management Interculturel, CESAG, Sénégal*, 34.
- Pralong, J. (2011). Vygostki, la carriérologie profane et le succès de carrière. *Management Avenir*, (2), 89-110.
- Quirion, S. (2017). *L'intégration des personnes immigrantes en centre d'appels québécois: étude de cas du vécu des téléconseillers immigrants lors du processus d'accueil et d'intégration*. (Mémoire de Maîtrise). Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Canada.
- Ramalu, S. S., & Subramaniam, C. (2019). Cultural intelligence and work engagement of expatriate academics: The role of psychological needs satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 7-26. doi: 10.1177/1470595819827992
- Reichhold, S., & Jacob, A. (2012). Intégration des immigrants : un problème de ressources ou de finalités ? *Relations*, 757, 35-37.
- Reitz, J. G. (2007). Immigrant Employment Success in Canada, Part I: Individual and Contextual Causes. *Journal of International Migration and Integration / Revue de*

l'integration et de la migration internationale, 8(1), 11-36. doi: 10.1007/s12134-007-0001-4

- Renaud, J. (1992). Un an au Québec. La compétence linguistique et l'accès à un premier emploi. *Sociologie et sociétés*, 24(2). doi: 10.7202/001623ar
- Renaud, J., & Cayn, T. (2006). *Un emploi correspondant à ses compétences ? Les travailleurs sélectionnés et l'accès à un emploi qualifié au Québec*. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
D. d. a. p. e. d. communications.
- Renaud, J., Piché, V., & Godin, J.-F. (2003). L'origine nationale et l'insertion économique des immigrants au cours de leurs dix premières années au Québec. *Sociologie et sociétés*, 35(1). doi: 10.7202/008515ar
- Roman, B. (2016). *Bâtir une stratégie de rémunération*. Ed. Dunod.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76-85.
- Rudder-Paurd, V. (1985). L'obstacle culturel : la différence et la distance. *L Homme et la société*, 77(1), 23-49. doi: 10.3406/homso.1985.2219
- Schneider, S. C., Barsoux, J.-L., & Lavoyer, V. (2003). *Management interculturel*. Pearson Education.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. Dans U. E. Kim, H. C. Triandis, Ç. E. Kâğıtçıbaşı, S. C. E. Choi, & G. E. Yoon (Éds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Application*, (pp. 85-99): Sage Publications, Inc.
- Sigouin, J. (2017). *Income Inequality Between Visible Minorities and Whites: A Comparison Between Quebec and the Rest of Canada*. (Thèse de Doctorat). Université McGill, Montréal, Canada.
- St-Michel, M. (1996). <Les déterminants de la progression de carrière à la fonction publique du Québec : étude comparative entre les hommes et les femmes cadres supérieur(e)>. (Mémoire de Maîtrise). Université de Montréal, Montréal, Canada.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., ... Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence : domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143. doi: 10.1177/1470595808091787
- Thompson, E. N. (2000). *Immigrant Occupational Skill Outcomes and the Role of Region-of-Origin-Specific Human Capital*. Applied Research Branch, Human Resources Development Canada.
- Velez-Calle, A., Roman-Calderon, J. P., & Robledo-Ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 73-86. doi: 10.1177/1470595817750684

- Viprey, M. (2003). Un modèle d'immigration de main-d'œuvre ouvert, fondé sur la sélectivité. *Chronique internationale de l'IRES*, 84, 11.
- Zhu, N., & Helly, D. (2013). L'inégalité, la pauvreté et l'intégration économique des immigrés au Canada. *Canadian Ethnic Studies*, 45(1), 69-93.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CALENDRIER DE LA PHASE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Tableau 51 : Calendrier de la phase empirique de la recherche

N°	Dates	Activités
1	30 décembre 2019	Validation du questionnaire (et du projet) par le CER-UQAC
2	14 janvier 2020	Début du montage du questionnaire sur Limesurvey
3	25 janvier 2020	Fin du montage sur Limesurvey
4	26 janvier 2020	Mise en ligne et début du pré-test auprès de 25 personnes
5	1 ^{er} février 2020	Fin du prétest et perfectionnement final du questionnaire sur Limesurvey
6	2 février 2020	Début de l'annonce par publipostage auprès d'employeurs divers
7	12 février 2020	Rencontre avec des employeurs au salon de l'emploi de l'UQAC
8	13 février 2020	Début de la campagne sponsorisée sur Twitter
9	14 février 2020	Début de la campagne sponsorisée sur Facebook
10	Début mars 2020	Annonce sur le compte LinkedIn de la directrice de recherche
10	31 mars 2020	Fin officielle de la collecte et désactivation du questionnaire en ligne

Source : Gildas Agbon

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE :

Faire carrière au Québec : défis culturels du travailleur immigré récent

Section préliminaire : Avant de commencer à répondre aux questions, veuillez vérifier si vous êtes admissible à cette étude.

- a) Quel est votre sexe ?
 - Masculin
 - Féminin
 - Autre

- b) Avez- vous 23 ans ou plus ?
 - Non
 - Oui (précisez votre âge)

- c) Dans quel pays êtes-vous né(e) ?
 - Je suis né(e) au Canada
 - Je suis né(e) dans un autre pays (Préciser)

- d) En quelle année avez-vous été admis(e) au Canada ?
 - Avant 2005
 - En 2005 ou après (Préciser l'année)

- e) Quel est votre statut actuel au Canada ?
 - Citoyen(ne) canadien(ne)
 - Résident(e) permanent(e)
 - En cours de devenir résident(e) permanent(e)
 - Résident(e) temporaire
 - Autre

- f) Avez-vous déjà travaillé à temps plein au sein d'une même organisation pendant au moins 2 ans successifs, ici au Québec ?
 - Oui
 - Non

NB : A ce niveau du questionnaire, si le répondant ou la répondante remplit tous les critères d'inclusion à l'étude, en cliquant sur "D'accord, compris", et ensuite sur "Suivant", le questionnaire se poursuivra. Si, par contre, il ou elle ne remplit pas lesdits critères, le questionnaire se terminera.

Section I : A chacune des questions contenues dans cette section, cochez l'attitude qui vous correspond. Si vous ne voulez pas répondre à une question, cochez l'option « sans réponse » (disponible dans la version en ligne).

Items	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	En accord	Plutôt en accord	Fortement en accord
1. Quand j'interagis avec des gens de d'origines différentes, j'applique consciemment ce que je sais de leurs cultures respectives, afin de m'y ajuster	<input type="checkbox"/>				
2. Je connais bien les principales lois de plusieurs pays, y compris celles du Canada et spécifiquement de la province du Québec	<input type="checkbox"/>				
3. Je maîtrise bien le vocabulaire et la grammaire de plus d'une langue.	<input type="checkbox"/>				
4. En dehors de mes propres croyances, je connais bien les croyances et les valeurs d'autres pays, y compris celles du Canada et spécifiquement de la Province du Québec	<input type="checkbox"/>				
5. J'assimile bien les principes régissant les rapports hommes-femmes dans plusieurs pays, y compris au Canada et particulièrement dans la province du Québec	<input type="checkbox"/>				
6. Je connais les règles du langage non-verbal spécifiques à des cultures différentes, y compris québécoises	<input type="checkbox"/>				

7. Je peux être très stimulé(e) juste à l'idée de rencontrer des gens d'autres cultures	<input type="checkbox"/>				
8. Je suis confiant(e) quand il s'agit d'engager une interaction avec des gens d'autres cultures	<input type="checkbox"/>				
9. En parlant avec une personne d'une autre culture ou ayant un accent différent, je modifie ma prononciation, mon intonation, voire mon rythme habituel de parole afin de me faire mieux comprendre (même si cette personne sait que j'essaie de l'imiter)	<input type="checkbox"/>				
10. Pour qu'une personne de culture différente me comprenne, je peux changer automatiquement ma gestuelle ainsi que mes expressions de visage pour m'adapter à elle	<input type="checkbox"/>				

Section II : En vous référant à l'organisation où vous avez travaillé pendant au moins 2 ans à temps plein au Québec, répondez aux questions suivantes. Au cas où vous avez travaillé dans plus d'une organisation à temps plein pendant au moins deux ans, référez-vous à la plus récente pour répondre à ces questions.

11.a. Comment avez-vous obtenu cette opportunité d'emploi ?

- Par l'intermédiaire d'une agence de placement
- Grâce à mon réseau personnel d'amis ici au Canada
- Grâce à ma famille ici au Canada
- Par mes propres efforts de recherche.
- Autres

11b. Dans quelle ville se situe cette organisation ?

- Montréal

- Gatineau
- Laval
- Lévis
- Longueuil
- Québec
- Saguenay
- Sherbrooke
- Terrebonne
- Trois-Rivières
- Autres (préciser) :

Items	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	En accord	Plutôt en accord	Fortement en accord
12. Je connais les dates importantes ainsi que les traditions de l'organisation en question	<input type="checkbox"/>				
13. Je maîtrise les sigles et abréviations ainsi que le jargon technique utilisés dans l'organisation	<input type="checkbox"/>				
14. Je peux prendre la parole au nom de n'importe quel(le) collègue de l'organisation	<input type="checkbox"/>				
15. Quand je veux une faveur particulière, je sais comment m'y prendre et qui voir dans l'organisation pour l'obtenir facilement	<input type="checkbox"/>				
16. Au sein de mon groupe de travail, je serais facilement identifié(e) comme "un membre de la bande"	<input type="checkbox"/>				
17. J'entretiens des relations amicales avec certain(e)s de	<input type="checkbox"/>				

mes collègues en-dehors du travail					
18. Je suis au courant de la vision à long terme de l'organisation	<input type="checkbox"/>				
19. Je peux sacrifier mes fins de semaine pour effectuer un imprévu dans l'organisation	<input type="checkbox"/>				
20. Je connais bien les normes et standards de performance de l'organisation	<input type="checkbox"/>				
21. Je suis fréquemment félicité(e) pour mon rendement	<input type="checkbox"/>				

Section III : En vous référant à la même organisation que dans les questions précédentes, notamment la plus récente où vous avez travaillé pendant au moins 2 ans à temps plein, veuillez répondre aux questions suivantes.

<u>Items</u>	<u>Fortement en désaccord</u>	<u>Plutôt en désaccord</u>	<u>En accord</u>	<u>Plutôt en accord</u>	<u>Fortement en accord</u>
22. Dans l'organisation en question, je sens ma contribution reconnue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Si elle avait le choix entre moi et un employé payé moins cher, l'organisation me choisirait quand même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. L'organisation en question me montre qu'elle tient grandement compte de mes buts, valeurs et intérêts personnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

dans ses prises de décisions					
25. Il existe dans l'organisation, des programmes spécifiques pour faciliter l'intégration des nouveaux employés, particulièrement ceux issus de l'immigration	<input type="checkbox"/>				
26. Parmi les cadres supérieurs de l'organisation, beaucoup sont des immigrants	<input type="checkbox"/>				
27. C'est un plaisir de travailler avec mon/ma supérieur(e) hiérarchique	<input type="checkbox"/>				
28. Mon/ma supérieur(e) hiérarchique pourrait prendre ma défense devant un(e) autre patron(ne) ou un(e) collègue, même dans des situations où j'aurais tort	<input type="checkbox"/>				
29. Je peux faire au profit de mon/ma supérieur(e) hiérarchique des tâches qui sont en dehors de mon poste, sans que cela me dérange	<input type="checkbox"/>				
30. Je suis impressionné(e) par l'expertise et les compétences professionnelles de mon/ma supérieur(e) hiérarchique	<input type="checkbox"/>				
31. Mes collègues m'aident à améliorer mes méthodes de travail	<input type="checkbox"/>				

32. Mes collègues me font savoir quand j'affecte négativement leur travail, et vice-versa	<input type="checkbox"/>				
33. Mes collègues reconnaissent mon potentiel	<input type="checkbox"/>				
34. Mes collègues comprennent mes problèmes personnels et me soutiennent	<input type="checkbox"/>				
35. Mes collègues sont flexibles à me remplacer ou à se faire remplacer par moi, en cas d'absence	<input type="checkbox"/>				
36. Mes collègues acceptent facilement de m'aider à terminer mon travail, en cas de besoin	<input type="checkbox"/>				

Section IV : En vous référant à la même organisation que dans la section précédente, veuillez répondre aux questions aux questions suivantes :

37. A votre entrée dans l'organisation, quel était votre niveau d'études

- Etudes primaires complétées
- Etudes secondaires complétées
- DEP
- DEC
- BAC/Licence/DTS
- Maîtrise/DESS/Master
- Doctorat/PHD
- Autres (préciser)

38. Dans quel domaine d'études avez-vous obtenu ce diplôme ?

39. A votre entrée dans l'organisation, combien d'années d'expérience professionnelle aviez-vous totalisées ?

40. S'il y a lieu, quel est le domaine principal où vous avez obtenu cette expérience professionnelle antérieure ?

41. A votre entrée dans l'organisation, quel poste avez-vous occupé ?

42. A 1 an d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?

- Le même qu'à l'entrée
- Un autre (préciser)

43. A deux ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?

- Le même qu'il y a deux ans
- Le même qu'il y a un an
- Un autre (préciser)

44. Au cours de la première année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ?

45. Au cours de la 2^{ème} année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ?

- Le même qu'au cours de la 1^{ère} année
- Autre (préciser)

46. Avez-vous fait jusqu'à 3 ans dans cette organisation ?

- Oui
- Non

NB : Si **oui**, le questionnaire se poursuit. Si **non**, il s'achève.

47. A 3 ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?

- Le même qu'il y a 3 ans
- Le même qu'il y a 2 ans
- Le même qu'il y a 1 an
- Un autre (préciser)

48. Au cours de la 3^{ème} année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ?

- Le même qu'au cours de la 1^{ère} année
- Le même qu'au cours de la 2^{ème} année
- Autre (préciser)

49. Avez-vous fait jusqu'à 4 ans dans cette organisation ?

- Oui
- Non

NB : Si **oui**, le questionnaire se poursuit. Si **non**, il s'achève.

50. A 4 ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?

- Le même qu'il y a 4 ans
- Le même qu'il y a 3 ans
- Le même qu'il y a 2 ans
- Le même qu'il y a 1 an
- Un autre (préciser)

51. Au cours de la 4^{ème} année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ?

- Le même qu'au cours de la 1^{ère} année
- Le même qu'au cours de la 2^{ème} année
- Le même qu'au cours de la 3^{ème} année
- Autre (préciser)

52. Avez-vous fait plus de 4 ans dans cette organisation ?

- Oui
- Non

NB : Si **oui**, le questionnaire se poursuit. Si **non**, il s'achève.

53. A 5 ans d'ancienneté dans cette organisation, à quel poste étiez-vous ?

- Le même qu'il y a 5 ans
- Le même qu'il y a 4 ans
- Le même qu'il y a 3 ans
- Le même qu'il y a 2 ans
- Le même qu'il y a 1 an
- Un autre (préciser)

54. Au cours de la 5ème année passée dans cette organisation, quel a été votre salaire horaire (ou annuel) ?

- Le même qu'au cours de la 1^{ère} année
- Le même qu'au cours de la 2^{ème} année
- Le même qu'au cours de la 3^{ème} année
- Le même qu'au cours de la 4^{ème} année
- Autre (préciser)

Question de fin : Avant de quitter le questionnaire, dites-nous si vous êtes intéressé(e) à prendre part éventuellement à une entrevue avec le chercheur principal

- Non
- Oui (Veuillez contacter le chercheur principal)

Tirage au Sort : Désirez-vous participer à notre tirage au sort pour gagner un chèque-cadeau de 100 \$?

- Non, merci
- Oui (Veuillez fournir votre adresse courriel)

Merci pour votre participation !

ANNEXE 3 : SCORE DIMENSIONS CULTURELLES SELON HOFSTEDE 1

Tableau 52 : Scores dimensions culturelles Hofstede (Meier, 2013)

Pays	Distance hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude
Afrique de l'Ouest	77	20	46	54
Allemagne	35	67	66	65
Danemark	18	74	16	23
États-Unis	40	91	62	46
France	68	71	43	86
Grande-Bretagne	35	89	66	35
Japon	54	46	95	92
Pays-Bas	38	80	14	53
Russie	95	47	40	75

CS Scanné avec CamScanner

Source : Meier (2013, p. 38)

ANNEXE 4 : SCORE DIMENSIONS CULTURELLES SELON HOFSTEDE 2

Tableau 53 : Scores dimensions culturelles Hofstede (Schneider et al., 2003)

Tableau 4.1 - Classement de Hofstede

Pays	Distance hiérarchique		Individualisme		Masculinité		Aversion pour l'incertitude	
	Indicateur	Classement	Indicateur	Classement	Indicateur	Classement	Indicateur	Classement
Argentine	49	35-60	46	22-30	56	20-10	86	10-15
Australie	36	41	90	2	61	16	51	37
Autriche	11	53	55	18	79	2	70	24-50
Belgique	65	20	75	8	54	22	94	5-6
Brésil	69	14	38	26-70	49	27	76	21-20
Canada	39	39	80	4-5	52	24	48	41-20
Chili	63	24-50	23	38	28	46	86	10-15
Colombie	67	17	13	49	64	11-12	80	20
Costa Rica	35	42-40	15	46	21	48-90	86	10-15
Danemark	18	51	74	9	16	50	23	51
Équateur	78	8-9	8	52	63	13-14	67	28
Finlande	33	46	63	17	26	47	59	31-20
France *	68	15-16	71	10-11	43	35-60	86	10-15
Allemagne	35	42-40	67	15	66	09-10	65	29
Grande-Bretagne	35	42-40	89	3	66	09-10	35	47-80
Grèce	60	27-80	35	30	57	18-19	112	1
Guatemala	95	2-3	6	53	37	43	101	3
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50
Inde	77	10-11	48	21	56	20-10	40	45
Indonésie	78	8-9	14	47-80	46	30-10	48	41-20
Iran	58	29-30	41	24	43	35-60	59	31-20
Irlande	28	49	70	12	68	7-8	35	47-80
Israël	13	52	54	19	47	29	81	19
Italie	50	34	76	7	70	4-5	75	23
Jamaïque	45	37	39	25	68	7-8	13	52
Japon	54	33	46	22-30	95	1	92	7
Corée	60	27-80	18	43	39	41	85	16-17
Malaisie	104	1	26	36	50	25-60	36	46
Mexique	81	5-6	30	32	69	6	82	18
Pays-Bas	38	40	80	4-5	14	51	53	35
Nouvelle-Zélande	22	50	79	6	58	17	49	39-40
Norvège	31	47-80	69	13	8	52	50	38

Tableau 4.1 - Classement de Hofstede (suite)

Pays	Distance hiérarchique		Individualisme		Masculinité		Aversion pour l'incertitude	
	Indicateur	Classement	Indicateur	Classement	Indicateur	Classement	Indicateur	Classement
Pakistan	55	32	14	47-80	50	25-60	70	24-50
Panama	95	2-3	11	51	44	34	86	10-15
Pérou	64	21-30	16	45	42	37-80	87	9
Philippines	94	4	32	31	64	11-12	44	44
Portugal	63	24-50	27	33-50	31	45	104	2
Salvador	66	18-19	19	42	40	40	94	5-6
Singapour	74	13	20	39-41	48	28	8	53
Afrique du Sud	49	35-60	65	16	63	13-14	49	39-40
Espagne	57	31	51	20	42	37-80	86	10-15
Suède	31	47-80	71	10-11	5	53	29	49-50
Suisse	34	45	68	14	70	4-5	58	33
Taiwan	58	29-30	17	44	45	32-30	69	26
Thaïlande	64	21-3	20	39-41	34	44	64	30
Turquie	66	18-19	37	28	45	32-30	85	16-17
États-Unis	40	38	91	1	62	15	46	43
Uruguay	61	26	36	29	38	42	100	4
Vénézuéla	81	5-6	12	50	73	3	76	21-20
Yougoslavie	76	12	27	33-50	21	48-90	88	8
Régions								
Afrique orientale	64	21-30	27	33-50	41	39	52	36
Afrique occidentale	77	10-11	20	39-41	46	30-10	54	34
Pays arabes	80	7	38	26-70	53	23	68	27

Classement maximum : 1 ; minimum : 53

Source : G. Hofstede (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Maidenhead

Source : Schneider et al. (2003, pp. 91-92)

ANNEXE 5 : CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE

Figure 9 : Certificat d'approbation éthique du CER-UQAC


Université du Québec
à Chicoutimi

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'UQAC en cette matière. De plus, à la lumière de l'évaluation faite,

le projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

Projet # : 2020-399

Titre du projet de recherche : Etude de la relation entre intelligence culturelle, socialisation organisationnelle et succès professionnel des immigrants récents au Québec.

Chercheur principal à l'UQAC
Gildas Agbon,
Étudiante (Maîtrise en gestion des organisations), Département des sciences économiques et administratives, UQAC

Direction / Codirection de recherche
En provenance de l'UQAC:
Salmata Ouedraogo

Date d'approbation du projet : 30 décembre 2019

Date d'entrée en vigueur du certificat : 30 décembre 2019

Date d'échéance du certificat : 30 décembre 2020


Stéphane Allaire

Source : CER-UQAC, décembre 2019

FIN